

121
20j

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES



**IMPACTO POLITICO DEL CAMBIO TECNOLOGICO
EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ MEXICANA
(1980 - 1996)**

TESIS PROFESIONAL

PARA OBTENER EL TITULO DE:
**LICENCIADA EN CIENCIAS POLITICAS
Y ADMINISTRACION PUBLICA
(CIENCIA POLITICA)**

P R E S E N T A :

LUCIA GLORIA DE LA SIERRA DE LA VEGA

MEXICO, D.F.

1997

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

FE DE ERRATAS

- Las páginas 46, 47 y 48 se repiten, comenzando el Capítulo 2 en la segunda página 46.
- En la página 123 hay un salto de página a la 125; la página 124 no existe.
- En el Índice, en el punto 2.1a) dice "Estrategias de Internacionalización: Auto Mundial", debe decir *Auto Mundial*.

A José de la Sierra Álvarez,
in memoriam

AGRADECIMIENTOS

Particularmente quisiera agradecer a la Mta. María Xelhuanzi por su asesoría y puntual lectura de los borradores de este trabajo. A Juan Pablo Córdoba, cuyos consejos fueron decisivos en mi elección por la Ciencia Política. Al Dr. Fernando Noriega por su apoyo y enseñanza que me introdujo en las apasionantes veredas del mundo de la Economía. Agradezco igualmente a todos los maestros de los que aprendí y con quienes conviví en estos últimos años.

Quiero agradecer a José Manuel, con quien intercambié información, comentarios y críticas durante el proceso de la investigación. Gracias a Nayelli, Víctor, Edgar y todos aquellos amigos que me acompañaron en este recorrido intercalando las fiestas, el baile y las risas con el estudio, los exámenes y la disciplina.

Un especial agradecimiento a Rosa y Ángel de la Vega por apoyarme de diferentes maneras en la realización de este proyecto. A Miguel Ángel Cañizo por las facilidades prestadas en las últimas etapas del desarrollo de la tesis.

Gracias a Totoño y a la Titi por su compañía en todo momento, no sólo en los de trabajo.

Finalmente, agradezco a mis padres, Tere y Carlos de la Sierra, por su eterna paciencia para soportar los momentos de incertidumbre durante mis fases de indecisión, y sin quienes no hubiera sido posible llegar al término de una Licenciatura.

INDICE

CONTENIDO	PAG.
* INTRODUCCIÓN.....	1
* ALGUNAS CONSIDERACIONES INICIALES A PROPÓSITO DEL CAMBIO TECNOLÓGICO.....	5
1. LA INDUSTRIA DE INDUSTRIAS EN CONSTANTE MODERNIZACIÓN. PATRÓN DE MANUFACTURA.....	9
1.1 De la producción artesanal a la producción en masa.....	12
a) Una reinterpretación del Fordismo: el aspecto político.....	16
b) Alfred Sloan: la revolución administrativa y complemento de la producción en masa.....	22
c) Reacción europea a la producción en masa en la industria automotriz.....	24
d) Reacción japonesa.....	26
1.2 La producción ajustada.....	31
a) Automatización.....	33
b) Círculos de calidad, "just in time" y ventas.....	36
c) Diseño y "obligaciones recíprocas".....	39
d) Perspectivas de la producción ajustada.....	44
2. INTERNACIONALIZACIÓN Y SINDICALISMO EN LA INDUSTRIA DEL AUTOMÓVIL.....	46
2.1 Presencia Internacional.....	47
a) Estrategias de internacionalización: Auto Mundial.....	49
b) Entrada de Japón al mercado occidental.....	52
c) Gestión en la internacionalización de la industria automotriz.....	56
d) Globalización.....	57
e) Una pequeña recapitulación.....	60
2.2 Estado y sindicato en la producción ajustada y la globalización.....	62
a) El Estado de Bienestar.....	64
b) El sindicalismo automotriz de la producción en masa.....	68
c) El sindicalismo de empresa japonés.....	71
d) Un enfoque analítico de la evolución del "sindicalismo tradicional" ante la	

producción ajustada.....	74
e) Flexibilidad laboral.....	80
f) Las políticas "neoliberales".....	83
3. LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN MÉXICO.....	87
3.1 Establecimiento y evolución. Políticas gubernamentales.....	88
a) De los veinte a los sesenta.....	90
b) Desarrollo Estabilizador.....	92
c) La década de los ochenta.....	95
d) Una reinterpretación política del Decreto de 1989 y su evolución hacia el TLC: Decreto de 1995.....	99
3.2 La producción ajustada en México.....	105
a) Evolución de la tecnología en la industria automotriz.....	106
b) Reestructuración de la planta productiva en México.....	108
c) Consecuencias de la reestructuración de la industria automotriz.....	115
4. EL SINDICALISMO DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ MEXICANA ANTE LA REESTRUCTURACIÓN.....	123
4.1 Evolución del sindicalismo en el sector.....	125
a) El sistema corporativo del Estado Mexicano.....	126
b) El sindicalismo de la industria automotriz como oficial-corporativo.....	131
c) Democratización de los sindicatos en la industria del automóvil. La década de los setenta.....	134
d) Reestructuración productiva: ¿reestructuración sindical?. Fin de siglo.....	138
4.2 Ante nuevas relaciones en la industria automotriz mexicana.....	143
a) Una nueva disciplina laboral.....	144
b) Crisis del sindicalismo tradicional mexicano.....	148
c) Sindicato vs producción ajustada en la industria automotriz mexicana.....	153
d) Una propuesta de sindicalismo en la industria automotriz mexicana.....	158
5. CONCLUSIONES.....	162
* APÉNDICE.....	167
* BIBLIOGRAFÍA.....	192

INTRODUCCIÓN

La presente tesis tiene como objetivo fundamental el de explicar la transformación del Estado de bienestar hacia la creciente adopción de políticas desregulatorias, así como la desestructuración del sindicalismo tradicional; ambos a partir del cambio tecnológico presentado desde los ochenta en la industria automotriz. En particular nos interesa comprender el fenómeno en el contexto específico mexicano, donde dichos cambios han adquirido un carácter distintivo.

Estas manifestaciones, en general, se encuentran en un momento de globalización; es decir, de extinción de fronteras y contracción de los mercados, en los cuales, las empresas multinacionales han adquirido, tanto un control específico en la evolución tecnológica, como un *poder supranacional* que ha ido minando la propia capacidad de los gobiernos de los Estados Nacionales para dictar el desarrollo económico de cada país.

Lo anterior ha impactado a nuestro país en tanto que ahora se encuentra participando en un mercado prácticamente mundial, lo que implica lineamientos cada vez más homogéneos y a la calidad como el elemento determinante de una nueva competitividad. Calidad que ha devenido en fruto de transformaciones ocurridas, tanto en la ingeniería de producción, como -y más importante aún- en la organización del trabajo.

Así pues, los cambios tecnológicos se han presentado en una etapa de globalización y han dado como resultado alteraciones en las instituciones que antiguamente sostenían el orden social. Las más importantes se refieren a las metamorfosis presentadas en la forma de Estado y de sindicato.

Para entender el fenómeno global en un sector específico de la economía nos hemos propuesto, siempre bajo la hipótesis de que el cambio tecnológico es el resorte fundamental de los cambios, desarrollar en el primer capítulo la evolución de los tres distintos modelos de producción que han servido a la industria automotriz en su proceso de crecimiento. En especial, profundizaremos sobre los dos últimos: la producción en masa que privilegia los grandes volúmenes y la estandarización del producto, y la producción ajustada que enfatiza una producción pequeña y diferenciada, encaminada a una mayor calidad.

La pregunta que necesariamente surge al intentar comprender un cambio general a partir de un sector específico de la economía es aquella que interroga ¿por qué la industria automotriz?. La respuesta es sencilla.

Dicho sector es importante por ser la mayor actividad manufacturera del mundo, con la producción de casi cincuenta millones de vehículos nuevos cada año, y a raíz de lo cual, Peter Drucker la denominó "la industria de industrias"¹ cuarenta años atrás.

No obstante esta primera consideración, el factor determinante que nos empujó a decidimos por la industria automotriz se refiere a que es ésta, precisamente, la industria pionera en las innovaciones tecnológicas que perfilaron tanto a la producción en masa en su momento, como a la producción ajustada actualmente, en el camino a seguir por la industria en general.

Y aunque el sector automotriz es un tema estudiado extensamente desde diferentes perspectivas: económica, industrial, sociológica, sindical, etc.; sigue siendo una materia de interés y de importancia no sólo por el papel que juegan actualmente los automóviles en la sociedad, sino por la magnitud que han representado en el desarrollo y evolución del conjunto industrial.

Asimismo, encontramos otro punto importante: desde sus inicios, la industria automotriz presentó tendencias hacia la internacionalización, siendo nuevamente pionera en un punto que hoy en día constituye la lógica que marca la supremacía de empresas mundiales en el ámbito económico.

De esta forma, el sector automotor ha sido precursor, tanto de las determinaciones tecnológicas que han marcado el desarrollo mundial de la industria en su conjunto, como de estrategias de presencia internacional que hoy en día constituyen uno de los factores determinantes en la carrera por la supremacía económica mundial.

Decíamos pues, que el primer capítulo persigue la meta de comprender el nuevo modelo de producción y sus ventajas sobre el anterior, así como la supremacía de éste sobre la producción en masa y la urgencia de adoptarlo en un mundo que reclama una mayor productividad. Negar o rechazar el nuevo modelo de producción ajustado implicaría quedarse en la retaguardia de la carrera tecnológica y por tanto económica.

La contraparte de lo anterior la constituye la situación de los obreros dentro de un nuevo proceso de manufactura. Sencillamente, la actual

¹ WOMACK, Jones P., JONES, Daniel T., ROOS, Daniel *La máquina que cambió el mundo*. Ed. Mc Graw Hill. España, 1992.

masa laboral de la industria automotriz en Occidente está en la posición opuesta a la de los artesanos de 1913; mientras que la introducción de la producción en masa creó nuevos puestos de trabajo para los artesanos, la producción ajustada *desplaza* a ejércitos de trabajadores que, por la naturaleza del nuevo sistema, no tienen *capacitación* alguna ni sitio a dónde ir.

"Se calcula que entre los años de 1979-2000, la producción de autos en los países industrializados crecerá en 30%, mientras que el trabajo caerá en 40%."²

Por otra parte, en el segundo capítulo terminaremos de contextualizar el desarrollo de la industria automotriz centrándonos en su evolución hacia estrategias de internacionalización. Asimismo, intentaremos exponer los principales cambios, en términos generales, del Estado de bienestar y el sindicalismo tradicional ante dos circunstancias simultáneas: el cambio tecnológico y la creciente globalización económica.

Ambos capítulos iniciales pretenden comprender la generalidad de un fenómeno que, actualmente, se presenta en nuestro país como determinante en el desquebrajamiento de viejos equilibrios sociales y políticos.

De esta forma, el tercer y cuarto capítulo se encaminarán a la descripción y análisis de las transformaciones en el orden social y político que el cambio tecnológico ha suscitado en nuestro país.

El tercer capítulo desarrollará la evolución específica de la industria automotriz en México y el comportamiento específico de nuestro gobierno al respecto. El cambio de un gobierno que, con sus políticas rozó los extremos de la "benefacción" convirtiéndola en proteccionismo. Y posteriormente, el cambio donde la globalización de la producción ha marcado la frontera entre el desarrollo industrial basado en la sustitución de importaciones y la integración nacional, y una nueva estrategia que -sujeta a las fuerzas del mercado internacional- se ha fundamentado en un nuevo modelo de manufactura, hacia una creciente adopción de medidas "neoliberales".

Finalmente, el cuarto capítulo está dedicado a la evolución del tipo de sindicalismo predominante en la industria automotriz mexicana y su relación específica con la forma de Estado que surgió de la revolución

² MICHELI, Jordy. 1994. *Nueva manufactura. Globalización y Producción de Automóviles en México*. UNAM, México, 1994. p. 87.

Introducción

mexicana, esto es, lo que se ha llamado Estado corporativo mexicano. Desarrollaremos la evolución de un sindicalismo oficial-corporativo a uno con mayores tendencias de representatividad y las repercusiones que en este proceso ha tenido el cambio tecnológico y la creciente internacionalización de la producción. Centraremos nuestra atención en comprender los antiguos equilibrios del Estado corporativo mexicano y el sindicalismo de la industria automotriz, así como el desarrollo hacia nuevos que se enmarcan en un contexto de desregulación.

ALGUNAS CONSIDERACIONES CONCEPTUALES A PROPÓSITO DEL "CAMBIO TECNOLÓGICO"

Actualmente somos testigos de una discusión en las ciencias sociales relativa, por un lado, a la creciente incursión de *nuevas tecnologías*, y por el otro, al cambio en los antiguos métodos de organización del trabajo de la producción en masa. En este apartado inicial intentaremos explicar a *grosso modo* -y a riesgo de ser simplistas- las principales concepciones que se han dado sobre el tema, y sobre las cuales no existe todavía un consenso. Esto, con la intención de esclarecer un poco este panorama aún en discusión, pero principalmente con el objetivo de especificar el campo de investigación de la presente tesis y lo que entenderemos, en adelante, como *cambio tecnológico*.

Empezaremos por decir que, desde la década pasada la microelectrónica, la biotecnología y la ciencia de materiales han sido denominadas *nuevas tecnologías*.¹ Ellas constituyen un nuevo paradigma tecnológico-económico y se perfilan como los tres núcleos de la innovación tecnológica, tal como lo fueron -en su momento- la máquina de vapor, la electricidad y los productos petroquímicos básicos². En realidad, la dimensión actual de éstas, explica Luis Gómez, se concretiza en:

"(...) un momento histórico equivalente en importancia y amplitud a la primera revolución industrial, en lo que corresponde a las dimensiones de la reestructuración social que la acompaña."³

Por otro lado, las *nuevas tecnologías* han reforzado la separación entre ingenieros y diseñadores proyectistas, altamente cualificados y los operadores descalificados.

El nombre generalizado que han recibido los cambios provocados por éstas, y particularmente la creciente utilización de componentes electrónicos o automatización, ha sido el de *posfordismo*, cuya acepción se refiere -básicamente- a la *especialización flexible*. Es decir, a la creación tecnológica de generaciones de medios de trabajo que incorporan la electrónica y las

¹ Lester Thurow considera además como "nuevas tecnologías" a las telecomunicaciones, aviación civil, la robótica más las máquinas herramientas y los ordenadores más el software. THUROW, Lester, *La Guerra del Siglo XXI*. Javier Vergara Editor, S.A. 1992.

² ver MERTENS, Leonard *Crisis económica y revolución tecnológica. Hacia nuevas estrategias en las organizaciones sindicales*. Editorial Nueva Sociedad.

³ GÓMEZ, Luis "Revolución microelectrónica. Nueva acumulación originaria." (GUTIÉRREZ, Estheia. *Testimonios de la crisis I. Reestructuración productiva y clase obrera*. Ed. Siglo. XXI.) p. 115.

técnicas de la información, y cuyos principales precursores fueron, desde 1984, Michel Piore y Charles Sabel.⁴

Por otro lado, el concepto de *neofordismo* ha sido generalmente utilizado para designar los cambios producidos en la cadena de montaje con miras a eficientarla, pero sin abandonar por completo los legados de Ford y Taylor. En este sentido encontramos los intentos por abreviar al máximo los tiempos "muertos" de la producción, disminuyendo los tiempos generales de circulación y tratando de aumentar los tiempos de intervención efectiva de las máquinas, de los manipuladores o de los hombres.

Finalmente, existe otro concepto que se ha dirigido a la explicación de la actual preeminencia japonesa en la cuestión productiva, cuyas innovaciones se refieren a la organización del trabajo. En efecto, el *modelo japonés de relaciones industriales* (también llamado *toyotismo*) ha sido orientado a la explicación de la organización interna de las fábricas japonesas: la producción "just in time", los círculos de calidad y los equipos de trabajo, etc. En general se refiere al nuevo papel del trabajador en el proceso productivo, en el cual se le asigna una considerable responsabilidad en la obtención de una mayor calidad. En este último concepto no intervienen, en absoluto, las innovaciones estrictamente tecnológicas de las que hablábamos líneas arriba.

"(...) la escuela japonesa se reduce a un conjunto de innovaciones tanto en la organización como en la 'relación', cuya particularidad es que permiten conjugar economías de escala y economías de variedad, productividad y flexibilidad, garantizando así de manera internalizada la administración del cambio y la organización."⁵

Así pues, estas tres diferentes concepciones han dominado el panorama social que ha intentado dar respuesta a los grandes cambios tecnológicos y productivos que está viviendo el mundo en su conjunto. Transformaciones que se suceden a raíz del debilitamiento de la producción en masa y su proyecto macroeconómico, y que definitivamente se traducen en una importante modificación de las instituciones creadas para su mantenimiento.

La presente tesis no pretende incursionar estrictamente en ninguna de estas tres concepciones, debido a que, por un lado, es particularmente una investigación sobre la industria automotriz, y segundo, porque las innovaciones japonesas en este sentido, si bien pertenecen al llamado *modelo japonés de relaciones industriales* (de hecho se reconoce a Toyota como la empresa creadora) también se han nutrido de las *nuevas tecnologías* -en especial de la

⁴ PIRE, Michel J. y SABEL, Charles F. *La segunda ruptura industrial*. Ed. Alianza Universidad.

⁵ CORIAT, (1995), *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*. Ed. Siglo XXI. México 1995. p. 149.

automatización- y no han abandonado la cadena de montaje de la producción en masa, la cual, incluso forma parte de un *renovado* modelo de producción.

En este sentido, el *cambio tecnológico* ocurrido en la industria automotriz desde los ochenta se refiere, no únicamente a los cambios estrictamente tecnológicos que han invadido al mundo entero en los últimos años, y a los cuales nos referiremos en adelante como *ingeniería*; sino a los cambios en la organización del trabajo introducidos por los japoneses. Es decir, *cambio tecnológico* -en el contexto de la presente investigación- explicará cualquier modificación ocurrida en la tecnología de producto y de proceso de una planta o firma, así como las metamorfosis ocurridas en las formas de organización del trabajo.

Por otro lado, el cambio específico al que nos referimos es el término de la producción en masa y el surgimiento de un nuevo modelo de producción al que llamamos *producción ajustada*.

Dicho término (*lean production*) fue empleado por el Instituto de Massachusetts en una investigación realizada en varias plantas automotrices a nivel mundial y publicada en el libro *La máquina que cambió el mundo*. Y, a pesar de que la investigación dedica la mayoría de la atención a explicar las innovaciones en la organización del trabajo, reconocen las transformaciones en la ingeniería (en particular la automatización) como un punto importante, aunque no determinante, en el nuevo modelo de producción.

No ocurre así en el libro de Coriat *Pensar al revés*, donde el autor desarrolla lo que líneas arriba identificábamos como *modelo japonés de relaciones industriales*.

"(...) la innovación es sólo de organización y conceptual, sin que intervenga nada tecnológico".⁶

A estas innovaciones en su conjunto les da el nombre, tanto de *toyotismo*, como -y más frecuentemente- *ohnismo*, en honor a su creador: Taiichi Ohno. La caracterización de Coriat está consagrada a la innovación en la organización del trabajo, sin tomar en cuenta la automatización; más ampliamente, está dedicada a la explicación del *pacto social* nacido en el contexto japonés a partir de un modelo de producción distinto al que en su momento dio origen al *fordismo*.

Regresándonos un poco, el concepto *fordismo* ha sido repetidamente utilizado como equivalente de la producción en masa. Sin embargo, Alain Lipietz y Danielle Leborgne⁷ arrojan luz en torno a dicha acepción. Éste, más

⁶ *Ibid.* p. 46.

⁷ LEBORGNE, Danielle y LIPIETZ, Alain, "Ideas falsas y cuestiones abiertas sobre el posfordismo" (*Trabajo* 8. 1992). p. 17-31.

que referirse particularmente a un modelo de producción, explican, se refiere a la *estructura macroeconómica* que surgió a raíz de la producción en masa.

El fordismo, efectivamente, implicó que los logros de la productividad fueran acompañados, por un lado, del crecimiento de las inversiones financiadas por las ganancias y, por el otro, del crecimiento del poder adquisitivo de los asalariados. Para tal efecto fue necesario coordinar a los agentes económicos en un Estado benefactor y a través -en gran medida- de los sindicatos. Fue necesario crear un pacto social *ex-profeso* que adquirió acepciones diferentes según el país y las condiciones específicas de cada uno.

En este sentido, el *ohnismo* resulta ser un concepto análogo al fordismo, ya que logra describir el pacto social específico más que de la producción ajustada, del modelo japonés de relaciones industriales, detallando la relación directa entre la empresa y los trabajadores y el tipo de sindicalismo particular que surgió de esta nueva relación.

En ambos casos, ha sido la industria automotriz el pivote fundamental a partir del cual se han establecido nuevos equilibrios entre el capital y los sindicatos, y entre ellos y el gobierno. Y en ambos casos ha sido la *tecnología* de este sector el principal detonante en el establecimiento de dichas relaciones.

"el modelo automotriz es representativo de las tendencias que van a consolidarse en el conjunto de la economía."²

Para finalizar, especificaremos que el concepto *modelo de producción* de la industria automotriz (artesano, en masa o ajustado), será indistintamente tratado como *forma de manufactura* y *modelo de manufactura*.

Con esto terminamos nuestra especificación conceptual, que más que una explicación detallada, pretende identificar las principales connotaciones que serán utilizadas a lo largo de la exposición, y que se irán esclareciendo y concretando conforme avance la lectura.

² CORIAT (1992), *El taller y el robot*. Ed. Siglo XXI. México, 1992. p. 32.

CAPÍTULO 1

LA "INDUSTRIA DE INDUSTRIAS" EN CONSTANTE MODERNIZACIÓN: PATRÓN DE MANUFACTURA.

La industria del automóvil tiene sus orígenes en la penúltima década del siglo pasado (1880-1890) con un modelo de producción artesanal cuyo objetivo principal fue el de adaptar cada producto a los deseos expresos de los compradores individuales.

Al paso de los años, este modelo de producción artesanal se encontró con problemas que no pudo resolver y hacia 1915 se produjo la revolución de la producción en masa (Ford) y administrativa (Sloan). Como resultado de ello, los Estados Unidos dominaron poco después, no sólo la industria automotriz, sino la economía mundial.¹

La reacción europea al avance productivo norteamericano en materia automotriz, se manifestó en la diversificación de sus modelos de autos, generando ventajas definitivas en la tecnología de autos pequeños o de lujo. La reacción japonesa, sin embargo, fue diferente y para finales de la Segunda Guerra Mundial, Eiji Toyoda y Taiichi Ohno, de la Toyota Motor Company, introdujeron el concepto de *producción ajustada* que otras compañías e industrias japonesas copiaron, contribuyendo con ello a la actual preeminencia económica mundial del país oriental.

Este cambio en el modelo representó el nuevo motor de la productividad y de la competencia, en una manufactura reorganizada bajo nuevas tecnologías de automatización, y en una economía crecientemente globalizada. Nuevamente, fue en la industria automotriz donde surgieron formas de manufactura que fueron adoptadas por otras industrias.

Ante estos datos, es de suponerse que el desarrollo de la industria automotriz está muy vinculado al de la industria en general y por tanto al de la economía, lo que definitivamente le otorga al mismo tiempo una gran

¹ ver WOMACK/JONES/ROOS, *op. cit.*

relevancia política, no sólo en el exterior como lo demuestra la carrera tecnológica, sino en el interior de los países, al ser, el sector automotriz, conformador de una considerable parte de la clase obrera: demandante en un sector importante de la sociedad y, más importante aún, participante substancial -a través de organizaciones como los sindicatos- en las decisiones políticas del gobierno. Además, el desarrollo de la rama, implica lineamientos en la política industrial estatal por ser todavía, como veremos más adelante, una de las industrias más importantes en el sector secundario.

Dichos lineamientos han ido perfilándose cada vez más como los mismos de las empresas multinacionales. Al ser dichas empresas poseedoras de tecnología, dominio de la escala, etc., han presionado a los gobiernos de los Estados Nacionales para otorgar una serie de facilidades que les han permitido establecerse en dichos países y ayudar con ello al desarrollo industrial de los mismos. Con esto, han sido las empresas multinacionales quienes han ido delineando el propio devenir de la industria, minando al mismo tiempo, el papel de los gobiernos de dichos Estados Nacionales en la creación programática análoga.

En el exterior, la supremacía de la industria automotriz ha contribuido en forma definitiva, a través de la creación y del absoluto manejo en el modelo de producción innovado, una supremacía económica mundial como se evidenció para el caso de Estados Unidos en su momento, y Japón actualmente, con la producción en masa y la producción ajustada, respectivamente.

1.1 DE LA PRODUCCIÓN ARTESANAL A LA PRODUCCIÓN EN MASA.

En este punto es importante recordar el concepto de *tecnología* que manejaremos a lo largo del trabajo. Dicho concepto ha sido comúnmente utilizado para designar las innovaciones en materia de *ingeniería*, esto es, maquinaria, instrumentos de trabajo, revoluciones en la electricidad, microelectrónica, etc. Concretamente ha sido definida como tecnología productiva o de proceso, utilizada para transformar materias primas en producto.

Sin embargo, para fines específicos de la investigación, consideraremos la ampliación de dicho concepto, abarcando también a la organización del trabajo. Ello ya ha servido -en análisis económicos- a elaborar una crítica al modelo liberal, donde la tecnología únicamente se refiere a la ingeniería.²

Por su parte, el concepto propio de *organización* ha ido evolucionando. De Smith, quien sólo se interesaba por designar la productividad del trabajador individual en su puesto, dicha idea ha terminado por ampliarse considerablemente con Leibenstein, cuando éste le llegó a atribuir una capacidad de acción sobre el conjunto de las variables constitutivas de los componentes.³ El propio Coriat, le atribuye una importancia relevante en el desarrollo de los modelos de producción, diferenciándola, sin embargo de la *ingeniería*. Otros autores⁴, por su parte,

² El economista Fernando Noriega ha diseñado, con base fundamental en dicha concepción, una crítica al modelo económico liberal demostrando que éste no conduce al equilibrio general, sino a una desigual distribución de la riqueza, fortaleciendo con ello, los puntos débiles que en materia microeconómica poseía Keynes. Para fines particulares de esta investigación hemos tomado, reinterpretado y ampliado el concepto de tecnología que abarca ingeniería y organización. NORIEGA, op. cit.

³ CORIAT (1992).

⁴ ver QUIROZ TREJO, José Othón (1981) *Tecnología, reestructuración capitalista y composición de clase en la industria automotriz terminal: el caso de México*. (Trabajo

consideran en el cambio tecnológico implícita a la organización del trabajo. Es decir, cualquier transformación tecnológica introducida en el proceso laboral, argumentan, genera *inmediatamente* una trasmutación en la organización de la fuerza de trabajo, puesto que los medios de producción y la fuerza de trabajo se combinan y adecúan mutuamente en una relación "contradictoria y explosiva" dentro de la fábrica.

Así pues, *cambio tecnológico*, en el contexto de la presente investigación se estará refiriendo, concretamente, a cualquier modificación ocurrida en la tecnología de producto y de proceso de una planta o empresa, o a cualquier transformación en las formas de organización del trabajo.

De esta manera, y con base en la concepción de tecnología ya explicada, caracterizaremos al modelo de producción que dio origen a la industria automotriz.

Ya habíamos mencionado que el rasgo fundamental sobre el que se centraba la producción artesanal fue la adaptación de cada producto a los deseos expresos de los compradores individuales. Para poder lograr este objetivo⁵ fue necesaria:

- una fuerza laboral altamente calificada en el diseño (la mayor parte de los trabajadores progresaban en el aprendizaje hasta alcanzar todo un conjunto de capacidades artesanas);
- una organización descentralizada en extremo, aunque concentrada en una sola ciudad. La mayoría de las partes y una buena proporción del diseño del vehículo procedían de pequeños talleres. El sistema lo coordinaba un propietario/empresario que estaba en contacto directo con todos los implicados: clientes, patrones y suministradores.
- el empleo de máquinas herramienta de propósito general para perforar, esmerilar y realizar otras operaciones en metal y madera.
- un volumen de producción muy reducido (mil automóviles al año o menos, de los cuales sólo unos cuantos -50 o menos- se construían con arreglo al mismo diseño. Pero incluso entre estos 50 podía no haber dos

presentado al seminario sobre Movimiento Obrero Organizado por la Maestría de Ciencias Sociales de la Universidad Autónoma del Guerrero. Chilpancingo, Gro. Septiembre 9-11 de 1981).

⁵ Ver WOMACK/ROOS/JONES, *op. cit.* y CORIAT, Benjamin (1987) *El Taller y el cronómetro*. Ed Siglo XXI. 1987

exactamente iguales, porque las técnicas artesanas introducían variantes).

Bajo esta forma de manufactura se centró la fabricación de automóviles a finales del siglo pasado y principios de éste. Sin embargo, en la década de los veinte, una nueva forma de organizar el trabajo en la industria automotriz vendría a revolucionar el modelo de producción que dio origen a esta industria.

Aún así, algunas firmas de *producción artesana* han sobrevivido hasta el presente. Éstas continúan centrándose en diminutos nichos en torno al segmento más alto y lujoso del mercado, poblado por compradores que desean una imagen única y la posibilidad de tratar directamente con la fábrica al pedir sus vehículos.

Por otra parte, resulta interesante señalar la hipótesis de Piore y Sabel relacionada al derrumbe de la producción artesanal y el posterior éxito de la producción en masa. Para ellos, las condiciones necesarias para tal efecto las constituyen -contra lo generalmente planteado- los intereses *políticamente* definidos de los productores y consumidores y no la lógica de la eficiencia industrial.

Esto porque las posibilidades tecnológicas que se lleven a la práctica dependen de la distribución del poder y la riqueza; es decir, quienes controlan los recursos y los rendimientos de la inversión eligen la más favorable a *sus* intereses. Con esto, la tecnología depende de factores de poder⁶ político y no de elementos dirigidos al bien común.

De este modo, el desarrollo económico, cuyos cimientos se encuentran en la evolución tecnológica, es un reflejo de la política: tanto la tasa de crecimiento como su rumbo dependen de la distribución de los derechos económicos y esta distribución está relacionada con la capacidad que tienen los gobiernos para favorecer a determinados grupos.

Así, finalmente, el desarrollo tecnológico es determinante y determinado. Al mismo tiempo, la política -desde este punto de vista específico- juega un papel fundamental tanto en el desarrollo económico como el tecnológico.

⁶ poder entendido en este contexto como la capacidad de imponer la propia voluntad a la ajena, que adquiere un aspecto político al relacionarse con elementos de Estado, distribución de la riqueza, etc.

Capítulo.1

Dicha evolución tecnológica determina la transformación económica y a su vez está determinada por condiciones políticas específicas en cada país, de esta manera los tres aspectos se encuentran íntimamente ligados e interrelacionados.

a) Una reinterpretación del Fordismo: el aspecto político

Hacia el término de la Primera Guerra Mundial, Henry Ford revolucionó el modelo de producción artesano gracias a su innovación de la cadena de montaje y a la total y coherente intercambiabilidad de las partes necesarias para ensamblar un automóvil.⁷

Ya desde finales del siglo XIX Frederick Winslow Taylor había diseñado un estudio organizado del trabajo, intentando la aplicación de métodos científicos a los problemas crecientemente complejos del control del trabajo: la llamada *administración científica*⁸. Para comprender efectivamente el aporte fordiano al desarrollo de la producción, será necesario realizar un breve esquema del *taylorismo*, debido a que éste se constituyó, finalmente, como el punto de partida de la producción en masa.

Asimismo, es importante diferenciar el aporte de Taylor, ya que de él fluye la aplicación universal de *taylorismo* al trabajo en sus variadas formas y etapas de desarrollo, sin importar la naturaleza de la maquinaria o la ingeniería empleada, cuando en realidad, la *administración científica* no se preocupó por este desarrollo.

"(...) más bien es un intento por aplicar los métodos de la ciencia a los problemas crecientemente complejos del *control* (subrayado nuestro) del trabajo en las empresas capitalistas en rápido crecimiento."⁹

Es decir, es una tentativa por eficientar la administración del trabajo y aplicar un control al trabajo, como *control social*.

⁷ Más o menos a partir de este momento podemos establecer una división en el proceso de producción de un automóvil, que ha ido evolucionando hasta el presente: producción del motor (fundición de las partes del motor, maquinado y ensamblado y prueba "caliente" o final); producción de la transmisión (fundición de las partes, maquinado y ensamblado); producción de la carrocería (troquelado de las diferentes partes de la carrocería) y ensamblado final (armado de la carrocería, ensamble de la misma con el chasis o bastidor y vestidura final). ARTEAGA, Arnulfo (1987). "Innovación tecnológica y clase obrera en la industria automotriz", (*Testimonios de la crisis I. Reestructuración productiva y clase obrera*).

⁸ En el terreno de la administración de la producción, lo privativo de cualquier innovación organizacional es permitir la emisión de conceptos nuevos en uno o varios de los terrenos conexos que constituyen las técnicas de la logística, de la planeación de las fabricaciones y de la asignación de las tareas en los puestos de trabajo. CORIAT, 1992.

⁹ *Ibid.*, p. 107.

Veamos. La *administración científica* creada y promovida por Frederick Winslow Taylor consistió en:

"el estudio del trabajo hasta sus más simples elementos y el mejoramiento sistemático de la actuación del obrero en cada uno de dichos elementos."¹⁰

Su preocupación central fue el control del trabajo a cualquier nivel dado de ingeniería; popularizando el estudio del tiempo¹¹ como parte de un esfuerzo por mejorar *sistemáticamente* el trabajo del obrero. A raíz de este nuevo control cronológico se estableció una enérgica división del trabajo, en la que una mejor eficiencia del obrero representaba una mayor ganancia para los empresarios y, por tanto, para el capital en general.

Vemos así que el *taylorismo* centró sus propuestas y sus experimentaciones en la búsqueda de la mayor atención posible de la productividad a partir del trabajo del hombre y **no** a partir de la *operación de la máquina*. De esta forma, las aportaciones de Taylor pertenecen, básicamente, a la cadena del desarrollo de métodos de administración del trabajo y no al desarrollo de la *ingeniería* (innovación en maquinaria o instrumentos de trabajo). Por el contrario, en este ámbito Ford creó una nueva manufactura, revolucionando con ello a la sociedad en su conjunto, a través de la producción y consumo en masa.

Aunque en una gran parte de la bibliografía al respecto se utiliza el concepto *taylorismo*, el punto que se pretende subrayar en la presente investigación es aquél que se refiere a la organización de la manufactura modificada por la innovación *tecnológica* de Ford en el interior de la industria automotriz.

A este respecto encontramos la afirmación de Coriat (1985) según la cual, Ford -a diferencia de Taylor- aseguró la *subdivisión* del propio trabajo de *ejecución*.

Es decir, si bien Taylor determinó el puesto de cada trabajador individual, asignándole a cada uno la cantidad de unidades que había que producir en una jornada de trabajo *mecánicamente* determinada¹², Ford

¹⁰ BRAVERMAN, Harry. *Trabajo y capital monopolista*. Ed. Nuestro Tiempo. 1975. p. 109.

¹¹ El estudio del tiempo puede ser definido como la medición del tiempo empleado para cada operación de las que componen un proceso de trabajo, su instrumento principal es el cronómetro, calibrado en fracciones de hora, minuto o segundo. *Ibid.*, p. 204.

¹² Se dividía el número de horas hábiles en la jornada de trabajo entre el tiempo asignado para ejecutar la tarea requerida. CORIAT, 1995.

colocó a los trabajadores a lo largo de una línea animada por una cadencia fija (la cadena de montaje), con lo que el tiempo asignado a cada trabajador se encontró incorporado al ritmo que se imprimía a la banda transportadora. De esta manera, el tiempo *asignado* se convirtió en tiempo *impuesto* y el trabajo de ejecución se encontró estrictamente segmentado. Cada trabajador en su lugar de la cadena realizaba una tarea específica en el ensamble del automóvil, actividad posible debido a que cada una de las piezas necesarias en un punto específico del ensamblado era igualmente reemplazada por otra *idéntica*. Este último punto nos conduce a otra importante afirmación.

En efecto, desde el punto de vista de la producción, el mayor aporte de Ford y elemento fundamental en la producción en masa, no fue la cadena de montaje móvil o continua¹³ sino *la total y coherente intercambiabilidad de las partes y la sencillez de su ensamble*. Igualmente importante resultó la reducción del número de partes necesarias para fabricar un automóvil.

La clave de las partes *intercambiables* consistió en el diseño de nuevas herramientas que podían cortar el metal endurecido y troquelar planchas de acero con precisión absoluta. Pero la clave de las partes intercambiables *baratas* se encontraría en las herramientas que podían realizar esto en *grandes volúmenes* con un coste bajo o nulo entre piezas. Así, apareció la incipiente producción en masa, es decir, la fabricación de magnos volúmenes que permitieron la reducción en los costos de producción.¹⁴

La llamamos "incipiente", puesto que no fue sino hasta la aportación administrativa de Sloan, que se completó el sistema de lo actualmente se denomina *producción en masa*. Aportación de la que hablaremos en el apartado posterior.

13 La cadena de montaje consistía en dos cintas de metal -bajo las ruedas a cada lado del coche- que recorrían toda la fábrica. Al final de la cadena, las cintas montadas sobre un cinturón, rodaban bajo el suelo y volvían al comienzo. WOMACK /JONES/ROOS, *op. cit.*, p. 16.

14 La expansión de la Ford Motor Company siguió un ritmo desconocido hasta entonces: 200 000 autos fabricados en 1913, 500 000 en 1915, un millón en 1919, dos millones en 1923. CORIAT, 1987. p. 59.

Regresando a la revolución netamente fordiana, encontramos que, junto con ésta, aparecieron diferentes profesiones de ingeniería que planeaban o verificaban el proceso de trabajo. Esto es, surgió el ingeniero industrial ante la necesidad de pensar en el modo de unir las partes y en lo que tendría que hacer cada ensamblador; y surgió también el ingeniero de producción ante la necesidad de ocuparse del suministro de las distintas partes de la cadena.

Otro especialista comprobaba la calidad. El trabajo que no estaba bien hecho se descubría hasta el final de la cadena de montaje, donde se llamaba a escena a otro grupo de trabajadores -los "reparadores"- que conservaban muchas de las calificaciones de los antiguos artesanos. Este mecanismo implicaba el desperdicio de muchas piezas defectuosas -que tenían que repararse a coste muy alto o incluso desecharse- y que sólo se descubrían mucho después de su fabricación.

Sin embargo, la ventaja de la manufactura fordista que atrajo la atención de otras plantas automotrices e incluso de diferentes industrias, residía en sus costes cada vez más bajos, en lo duradero de su diseño y materiales, y en el hecho de que el usuario medio pudiera reparar el auto con facilidad.

En la cuestión laboral, la eficacia de Ford era tan superior a la de sus rivales que podía permitirse simultáneamente doblar los salarios y reducir drásticamente los precios¹⁵.

Al respecto podemos decir que Henry Ford tenía muy claro que para poder producir en forma creciente e incrementar las ganancias de la misma manera, se requería de un *mercado de consumo* que absorbiera la creciente producción ocasionada por la innovación tecnológica. De esta forma, producir automóviles que los trabajadores de la Ford pudieran comprar era la respuesta lógica y necesaria ante la forma de producir en masa.

Así, se estableció un *pacto social* entre los obreros (organizados en sindicatos), las empresas y el gobierno, en el cual se garantizaba una mayor adquisición mediante la intervención de un Estado benefactor que permitiera un consumo capaz de absorber una producción en grandes cantidades.

¹⁵ En 1914, Ford anunció un "acuerdo general sobre los salarios" en el que aumentó el salario nominal de 2,3 dólares diarios a 5 dólares. *Ibid.* p. 55.

En efecto, por una parte, la sindicalización obrera fue una respuesta natural al crecimiento de las empresas. Los trabajadores, partiendo de los viejos gremios de artesanos especializados, se organizaron y agruparon en sindicatos que negociaron el salario y las condiciones en el lugar de trabajo. El sindicalismo logró, de esta manera, penetrar profundamente entre las filas de los obreros *no cualificados* del modelo de producción en masa¹⁶.

Con la sindicalización de los trabajadores sin calificación característicos de este nuevo modelo de manufactura, se originó una forma de representación que implicó un *pacto social*. Éste fue común en la mayoría de los países que paulatinamente fueron adoptando la producción en masa, para cuyo efecto desarrollaron una legislación compleja, en continuo cambio, encaminada al control de los salarios y las relaciones entre la dirección de empresa y los trabajadores.

De esta manera, se integraron los tres interlocutores principales (empresarios-obreros-gobierno) del nuevo orden social.

Vemos así, que, efectivamente, el concepto *fordismo* indica no sólo un paradigma tecnológico, sino una estructura macroeconómica, en la cual, los logros de la creciente productividad fueron acompañados, por un lado, del crecimiento de las inversiones financiadas por las ganancias y, por el otro, del crecimiento del poder adquisitivo de los asalariados.

El *fordismo* implicó, entonces, una contractualización a largo plazo de la relación salarial, con límites al derecho de despido, y una programación de los aumentos salariales indexados a los precios y a la productividad general. Asimismo, se aseguraba un ingreso permanente de los asalariados a través de una vasta socialización de los ingresos por parte del *Estado benefactor*.

Esta forma de Estado permitió la creación de la sociedad consumista al garantizar ciertos niveles de vida mediante su constante intervención en

¹⁶ En términos generales el total de afiliados a sindicatos pasó -en Europa- de unos ocho millones en 1910 a unos 26 millones inmediatamente después de la I Guerra Mundial. En E.U. en 1910 el número de afiliados apenas pasaba los dos millones, logrando un crecimiento tras la fundación del Congreso de las Organizaciones Industriales en 1935. TREVOR, Williams *Historia de la tecnología*. Tomo 4 y 5. Ed. Siglo XXI.

la economía. No sólo a través de la creación de barreras arancelarias que protegieran la producción nacional e impidieran el paso de productos extranjeros a la competencia comercial, sino a través de garantizar los salarios reales con rigideces tales como la prestación de servicios médicos, de educación y subsidios a diferentes tipos de bienes. Esto consintió un nivel medio de vida en los trabajadores, quienes obtenían bienes y servicios a precios más bajos y podían así, obtener otros bienes, resultado de la producción en masa, a precios *reales*.

Con lo mencionado líneas arriba, concluimos que, la innovación tecnológica revolucionó a la sociedad en su conjunto¹⁷. En el aspecto económico la consideró un mercado de consumo que permitió la creciente producción dada por un nuevo modelo de producción. En el social, creó nuevas formas de organización que satisficieran las diferentes demandas de una nueva sociedad consumista, así como distintas relaciones a nivel social; la sociedad en masa.

En el aspecto político, se estableció un pacto social a través de la apertura de nuevos canales de participación con la creación de los sindicatos. Mediante ellos, se garantizaba el cumplimiento de las demandas salariales y condiciones en el trabajo.

No obstante, el elemento más importante del pacto social es el que se refiere a la constitución del Estado de bienestar, punto que desarrollaremos detalladamente en el capítulo posterior.

Finalmente, cabe mencionar que el fordismo dominó a todos los competidores. Y desde ese momento, los países no fordistas fueron relegados a las exportaciones primarias, y no pudieron desarrollar industrias más que bajo medidas más bien *proteccionistas*, como fue el caso de México.

¹⁷ Williams Trevor ya había considerado esto. Explica que la industrialización rápida creó problemas sociales, económicos y políticos que no pudieron ser resueltos por los métodos desapasionados que tan bien habían servido para hacer avanzar la ciencia y la tecnología. *Ibid.*

b) Alfred Sloan: la revolución administrativa y complemento de la producción en masa.

Ya hablamos mencionado el aporte de Taylor a finales del siglo pasado en materia de administración. Fue a partir de dicha revolución cuando las empresas comenzaron a organizarse verticalmente, descentralizándose. Desde la simple organización de línea (una cadena de control directo desde el más alto ejecutivo a través del superintendente y el capataz) hasta un complejo de organizaciones de personal, como consecuencia de una subdivisión de autoridad en diversas funciones especializadas.

En la industria automotriz, la debilidad de Henry Ford fue la incapacidad de organizar un negocio global si no era mediante la concentración *total* de la toma de decisiones en una persona en la cumbre: *él mismo*. Es decir, aunque la revolución administrativa ya había tenido lugar, la organización de la administración en la Ford Motor Company seguía siendo totalmente centralizada, sin pasar por intermediarios administrativos.

Fue, justamente Alfred Sloan desde la General Motors, quien complementaría el sistema de producción en masa. Aportó formas de organización y de gestión, así como operaciones de ingeniería y de mercadotecnia en el interior de la industria automotriz, desarrollando para este sector los principios de la administración científica y revolucionándolo globalmente al conjuntar la cadena de montaje, la total intercambiabilidad de las partes y los grandes volúmenes de producción, con la innovación taylorista de la administración del trabajo. Es a este sistema completo Ford-Sloan al que se aplica hoy el término de *producción en masa*.

Desarrollando más ampliamente las aportaciones administrativas del director general de la General Motors, encontramos que fueron las jerarquías verticales de supervisión *de arriba hacia abajo* quienes permitirían la efectiva coordinación y control laboral de la producción, reducida por Ford a una tarea por trabajador frente a la cadena de montaje. De ello surgió:

Capítulo. I

"(...) una gran organización piramidal autocráticamente administrada desde la cúpula hasta las bases de las empresas."¹⁸

Sloan creó divisiones descentralizadas, gestionadas objetivamente por operaciones matemáticas y números desde pequeñas sedes centrales. De esta manera se crearon nuevas profesiones de directivos financieros y especialistas de mercadotecnia para complementar las profesiones ingenieriles de la manufactura fordista, de manera que cada área funcional de la firma tenía, ahora, sus propios expertos.

La dirección general se convirtió de este modo en *administración*. O lo que es lo mismo, en un proceso de trabajo encaminado al objetivo del control dentro de la compañía y conducido, además, como un proceso del trabajo *exactamente análogo* al proceso de producción; que si bien no fabricaba otro producto, *si producía la operación y coordinación* de la compañía.

Por otra parte, con Sloan se alcanzó también el objetivo de bajos costes. Pero más importante aún, el director general de General Motors logró una *diversidad de modelos* mediante la estandarización de muchos elementos mecánicos tales como bombas y generadores, y mediante la alteración anual del aspecto externo de los autos. Para ello, introdujo una serie sin fin de accesorios, tales como cambios automáticos, aire acondicionado y radios que se podían instalar en diseños de carrocería existentes con el fin de mantener el interés del consumidor.

De esta manera, para los años treinta, la General Motors pudo superar a Ford mediante la estrategia de *ofertas diferenciadas*. O lo que es lo mismo, a través del incipiente nivel de *flexibilidad* (diferenciación del producto) que logró.

Una vez complementada la revolución tecnológica de Ford, se lograron establecer los simientos de un nuevo modelo de producción: la producción en masa. Gracias a esta revolución productiva, las compañías norteamericanas dominaron la industria mundial automotriz y el mercado estadounidense contabilizó el mayor porcentaje de las ventas de autos en el mundo. Además, gracias a este modelo de producción, Estados Unidos se convirtió en el líder mundial de la economía en su conjunto.

¹⁸ SZEKELY, E. Miguel "Demandas impuestas por la empresa globalizada sobre la fuerza de trabajo" (*Revista Mexicana de Sociología*. 1/94). p. 157.

Sin embargo, a pesar de esta primera supremacía económica estadounidense a nivel mundial, la misma industria automotriz había ilustrado mucho tiempo atrás que la economía norteamericana no podía mantener indefinidamente una delantera sobre sus rivales. Aún antes de la II Guerra Mundial, las compañías automotrices europeas estaban mostrando fuertes indicios de que habían absorbido las tecnologías de Henry Ford y estaban dispuestas a aplicarlas a un producto más adecuado a los niveles de ingresos y a las condiciones de los caminos de Europa.¹⁹

Con esta expansión del nuevo modelo de producción al continente europeo, la producción en masa dominó la industria automovilística durante más de medio siglo, y hacia 1955 se había convertido en un lugar común en todos los países, constituyéndose como un factor dinamizador de las economías: *fue adoptada en casi todas las actividades industriales en Norteamérica y Europa.*

c) Reacción europea a la producción en masa en la industria automotriz.

Al término de la II Guerra Mundial, Europa y Japón se encontraban devastados. No contaban con infraestructura ni planta productiva, la mayoría de sus reservas habían sido utilizadas para gastos de guerra y la población se había reducido considerablemente.

La industria europea estaba fuera de la carrera tecnológica. Por el momento sus principales oportunidades se encontraban en la satisfacción de las demandas acumuladas de bienes básicos en su economía, utilizando los productos y procesos que se encontraran más fácilmente a mano.

La recuperación económica de Europa fue lenta y en gran medida gracias al apoyo de Estados Unidos, quien buscaba mercados para su creciente productividad, resultado de la producción en masa. Así, poco a poco empezaron a surgir fábricas de todo tipo que constituyeron, al paso

¹⁹ ver, VERNON, Raymond *Tormenta sobre las multinacionales. Las cuestiones esenciales.* FCE, 1980.

de los años, una fuerte planta productiva capaz de hacer competencia a la supremacía estadounidense.

De esta forma, y en la materia que nos concierne -la industria automotriz- resurgieron Renault en Francia, Fiat en Italia, Volkswagen en Alemania, Volvo en Suecia, entre otras. Las cuales, incluso antes de la II Guerra Mundial habían ya asimilado la tecnología de la producción en masa y para fines de los años treinta, la Fiat, por ejemplo, estaba produciendo su pequeño Topolino. Dos décadas más tarde, en los años cincuenta y sesenta, la industria automotriz europea recuperó terreno en la rama representada por el diminuto Beetle de la Volkswagen.

Así pues, las compañías europeas que hicieron frente a la creciente producción de las estadounidenses en el ámbito automotriz se centraron en la especialización de dos tipos de autos que los americanos no ofrecían: modelos compactos económicos, cuyo principal ejemplo es el Sedán VW, y modelos deportivos de "conducción alegre", como el MG. Más tarde, en los sesenta, redefinieron el coche de lujo como un vehículo más corto con alta ingeniería y características más deportivas. Estos cambios en el producto, combinados con los inferiores salarios europeos, posibilitaron la apertura competitiva a los mercados mundiales.

Fue así como para la década de los sesenta la industria automotriz internacional constaba, por un lado, de una producción europea cuyas innovaciones incluían tracción delantera, frenos de disco, inyección, carrocerías monocuerpo, cajas de cambios de cinco velocidades y motor con elevadas relaciones potencia-peso. Dicha producción europea poseía, asegura Vernon, una ventaja tangible sobre los estadounidenses en mercado latinoamericano.

Por su parte, los norteamericanos eran líderes en confort: aire acondicionado, dirección hidráulica, estéreos, cambio automático y motores grandes (y suaves).

Sin embargo, para la siguiente década, la crisis de los mercados - explicada por Piore y Sabel como una serie de perturbaciones en la economía²⁰ acrecentadas por las respuestas políticas- debilitó las

²⁰ Escasez de mano de obra, alimentos y petróleo (en 1973 y 1979) que desencadenaron una espiral inflacionista provocando así lento crecimiento, bajos aumentos de la productividad e incremento de desempleo. PIORE y SABEL, *op. cit.*, Principalmente Cap 7.

instituciones que garantizaban la estabilidad de una economía basada en la producción en masa y cuestionó abiertamente la rigidez de este modelo. Diez años después, las compañías japonesas abrieron paso a nuevas etapas de manufactura y diseño.

Una serie de factores, entre los que Micheli considera como importantes la crisis del empleo y del sindicalismo, la activa promoción de los gobiernos y la capacidad de generar consenso del mismo modelo, permitieron la rápida difusión de esta nueva tecnología y la flexibilización laboral hacia las estructuras tradicionalmente fordistas.

d) Reacción japonesa

Al término de la II Guerra Mundial, la economía japonesa se encontraba aislada, sin embargo las condiciones sociales específicas de este país consintieron el perfeccionamiento de la producción en masa y la creación de un nuevo modelo de manufactura y de relaciones industriales. Esto implicaría un redimensionamiento político al incluir un pacto social distinto del que se había gestado con la producción en masa.

En efecto, aunque gravemente perjudicado por la II Guerra Mundial y apartado de sus mercados y proveedores, Japón poseía una infraestructura industrial capaz de ser reparada y una población...

"(...) inteligente, educada y socialmente cohesiva cuya determinación de mejorar podía ser ahora canalizada en empresas comerciales pacíficas."²¹

Al mismo tiempo, a pesar de carecer de capital y divisas que permitieran efectuar compras masivas (consumo en masa), el mercado doméstico -en relación al punto que nos concierne- aunque pequeño, demandaba una *amplia gama* de vehículos.

Es decir, los empresarios automotrices japoneses tuvieron que enfrentar una situación en la que su retraso técnico e industrial impedía cualquier perspectiva de exportación, y en la que el mercado interior estaba obstruido por una gran cantidad de oferentes y modelos (en aquella época había presentes una docena de empresas). En estas condiciones, la

²¹ KENNEDY, Paul *Auge y caída de las grandes potencias*. Ed. Plaza & Tanes. 1988. p. 513.

competencia y la competitividad se determinaban a partir de la capacidad para *satisfacer rápidamente pedidos pequeños y variados*.

Por otro lado, las nuevas leyes laborales introducidas por la ocupación norteamericana (que terminó en 1952) reforzaron fuertemente la posición de los trabajadores en la negociación de condiciones de empleo más favorables y no existían trabajadores temporales que quisieran trabajar en condiciones laborales por debajo de lo normal a cambio de un salario elevado, o minorías con posibilidades de elección ocupacional limitadas. En cambio, en Occidente, estos individuos habían constituido el núcleo de la mano de obra en la mayor parte de las compañías de producción en masa.

Así, la demanda diferenciada de autos por un lado y, por otro, la especial situación del mercado laboral japonés, exigieron la creación de una industria del automóvil bajo un modelo de manufactura diferente.

"El sistema Toyota tuvo su origen en la necesidad particular en que se encontró Japón de producir pequeñas cantidades de muchos modelos de productos; más tarde aquél evolucionó para convertirse en un verdadero sistema de producción."²²

En efecto, la creación de este nuevo modelo de manufactura corrió a cargo de la Toyota Motor Company, empresa que desde 1936 producía automóviles. Para ello, en 1950 dicha empresa visitó, a través de su ingeniero jefe de producción, Taiichi Ohno, la planta de Ford en Highland Park. Con esta visita se pretendía el aprendizaje del modo de manufactura de la producción en masa, a partir de lo cual se realizarían asombrosos mejoramientos.

Algunos años más tarde -hacia finales de los cincuenta- Ohno consiguió desarrollar técnicas sencillas de cambio de matrices. Redujo el *tiempo necesario para cambiar las matrices de un día a unos tres minutos*, empleando rodillos y mecanismos sencillos de ajuste. Logró así, además de reducir el tiempo de producción, *eliminar a los especialistas* en cambio de matrices, cargo que encomendó a los trabajadores de producción.

El ingeniero japonés redujo también los *costos de producción al efectuar pequeñas hornadas que eliminaban el coste de transporte de grandes existencias de piezas terminadas* -requeridas en los sistemas de

²² CORIAT, 1995. p. 20.

producción en masa-. Con esto se lograría, además, *ajustar la producción* a los pedidos pequeños y variados, característicos del mercado japonés.

Un elemento importante en este nuevo sistema de ajuste, lo constituyó el hecho de que, fabricar sólo unas pocas piezas antes de ensamblarlas en un auto, permitía que los errores salieran a la luz casi inmediatamente. Con ello, los trabajadores en los talleres de forja se preocuparon mucho más por la *calidad* que por la cantidad.

Otra de las innovaciones de Ohno la constituyó la colocación de una cuerda encima de cada estación de trabajo, previa instrucción a los trabajadores para que detuvieran toda la cadena de montaje en cuanto surgiera un problema que no pudieran arreglar. A continuación, todo el equipo se pondría a trabajar para solucionar el problema y buscar su causa. En contraste, la planta de producción en masa dirigía la responsabilidad de parar la cadena sobre el director de la misma.

Cuando los equipos de trabajo adquirieron la experiencia en la identificación y el seguimiento de la pista a los problemas hasta su *causa última*, el número de defectos comenzó a descender drásticamente. Recordemos que en la producción en masa, los defectos se descubrían hasta el final del proceso y se dedicaba una gran cantidad de tiempo, esfuerzo y personal a su solución antes de dirigirse al mercado.

Esta innovación además de que otorgó gran parte de la responsabilidad productiva y de calidad a los trabajadores, permitió que todos los miembros del vasto proceso de producción trataran de *anticiparse* a los problemas antes de que fueran lo bastante serios como para pararlo todo. Se logró, de este modo, suprimir paulatinamente los errores y con ello, una mayor *fiabilidad* de los consumidores hacia la compañía; una mayor competitividad, y una "mejor" calidad.

En este punto es pertinente aclarar que las consecuencias favorables (calidad, reducción de personal, etc.) que hasta aquí hemos mencionado después de cada una de las innovaciones organizacionales, fueron alcanzadas luego de un breve espacio de tiempo y un especial acontecimiento coyuntural que incluso propició algunas de ellas.

Es decir, el resultado *inmediato* del establecimiento del nuevo sistema completo de manufactura fue una profunda depresión en Toyota. En consecuencia y tras una importante huelga en la fábrica, se despidió a

1,600 trabajadores y Kiichiro Toyoda dimitió como presidente.²³ Las ventajas que obtuvieron los trabajadores que no fueron despedidos consistieron en el empleo vitalicio y el salario gradual regulado más por la antigüedad que por las funciones específicas del puesto de trabajo y ligado a los beneficios de la compañía mediante gratificaciones o bonos²⁴.

De este modo, y dadas las circunstancias específicas del caso japonés, se estableció un *pacto social* diferente al análogo para la producción en masa que descartó, desde el inicio, no sólo las agrupaciones obreras, sino la propia participación del gobierno en las negociaciones obrero-patronal (en los elementos determinantes del salario y las condiciones de trabajo en el interior de la empresa). Los requisitos fueron entonces, un pacto social establecido sobre bases distintas del norteamericano donde las relaciones laborales fueron totalmente individuales.

Por otro lado, apenas terminada la huelga que desembocó en el despido masivo de la tercera parte de los trabajadores, se desencadenó la guerra de Corea, y con ella, pedidos masivos a la casa Toyota. Esta situación paradójica de afluencia de pedidos en un momento en el que la fábrica acababa de despedir a gran parte de su personal, conduciría a nuevas soluciones originales e innovadoras de organización en la producción, algunas de las cuales ya mencionamos líneas arriba.

En suma, tenemos que las características específicas del desarrollo del mercado japonés, tanto en lo laboral como en lo productivo, así como las exigencias particulares de producción en un momento en que la Toyota perdiera gran parte de su personal, permitieron la creación de un modelo distinto de manufactura.

²³ La empresa Toyota práctica e irónicamente fue salvada por los primeros pedidos de camiones del Departamento de Defensa de E. U. que requirió para la guerra de Corea en 1950. Esto estimuló la exportación de vehículos japoneses. KENNEDY, *op. cit.*

²⁴ El salario se compuso desde entonces de una parte "fija" o pago mensual (aunque negociada y modulable) donde la antigüedad jugó un papel central; una parte variable (el bono bianual) y una parte entregada al final de la actividad, equivalente a una "prima de jubilación", que correspondió a unos cuarenta meses del salario mensual. CORIAT, 1995.

Gracias a este nuevo modelo de producción, Japón evolucionó, no sólo para convertirse en el mayor competidor de las firmas estadounidenses, sino hasta sobrepasarlas.

Justamente, desde 1978 los japoneses lograron exportar automóviles cuyo nivel promedio de consumo de gasolina era de 27.5 millas por galón, situación de la que aún se encontraban alejados los productores estadounidenses.

Recordemos que en 1979, con la crisis energética y el consecuente incremento en el precio de la gasolina, los automóviles de menores dimensiones fueron rápidamente preferidos por los consumidores, llegando a representar el 44% de las ventas y el 55% en 1980.²⁵ Para estos años, los japoneses ya habían entrado a la competencia en los mercados tradicionales de Occidente con una organización de la producción distinto.

Algunos años después, el paulatino desarrollo de la estructura oligopólica en Japón se combinó con la crisis interna de las firmas de Estados Unidos, debilitadas frente a la propia competencia del país oriental. Así, la misma *competencia global* devino en acuerdos parciales, reorganizándose el oligopolio de ambos países bajo la lógica del mercado norteamericano.

²⁵ datos tomados de WOMACK/JONES/ROOS, *op. cit.*

1.2 LA PRODUCCIÓN AJUSTADA

En la producción ajustada, la automatización es un aspecto importante pero no determinante. Es decir, según la investigación del Instituto de Massachusetts, dicha automatización incide sólo en un **tercio** sobre la *productividad total*; puesto que con una inadecuada organización del trabajo se terminan añadiendo tantos trabajadores indirectos técnicos y de servicio como trabajadores directos no cualificados se eliminan de las tareas manuales de montaje.

Fue precisamente con la revolución en la *organización* de la manufactura que, tanto la toma de decisiones, como la solución de problemas se pudieron ubicar muy abajo en la escala de la compañía. Lo anterior necesariamente implicó una menor necesidad de directivos medios y altos que circularan órdenes hacia abajo y realimentasen la información. Con esto, se suprimió al gran conjunto de personal que constituyó la *administración* de la producción en masa, reduciendo, al mismo tiempo, el empleo.

En la producción ajustada, las funciones claves de los directivos perdieron importancia en lo relativo a la decisión de la manufactura, para ganar provecho en las actividades referentes a la unión de las organizaciones de proveedores y al enlace de unidades geográficas dispersas de la compañía.

Asimismo, el empleo también fue reducido al disminuir los *stocks*. Esto es, la reducción de existencias redujo, igualmente, los excesos de personal y equipo.

Por otra parte, la característica más notable de la producción ajustada, desde el punto de vista de productividad, aseguran Womack, Jones y Roos, reside en sus objetivos finales. Es decir, mientras que los

productores en masa se plantean un objetivo limitado "bastante bueno" que se concreta en un número de defectos aceptable, un nivel máximo de existencias aceptable y una estrecha gama de productos estandarizados; los productores ajustados ponen su mirada explícitamente en la perfección: reducción continua de costos, cero defectos y existencias, e infinita variedad de productos.

Es importante aclarar que la descripción que se hace en este apartado (a excepción de la automatización) corresponde a los mecanismos impuestos por Toyota en la creación de automóviles.

Ya se había mencionado que este modelo de manufactura lo adoptaron todas las compañías japonesas fabricantes de automóviles²⁶, así como una gran cantidad de compañías de otras industrias en el país oriental. Sin embargo, la adopción de este modelo varía en forma considerable según la fábrica o la compañía. De esta manera -y sólo para la industria automotriz- el estudio realizado por el Instituto de Massachusetts, arroja datos que clasifican a diferentes compañías niponas con un grado mayor o menor de "ajuste". Es por esto que no hay que equipar japoneses con ajustados.

Para efectos de la investigación, utilizar el calificativo japonés será equivalente al promedio de las compañías japonesas en su forma de manufactura.

Finalmente, no hay que olvidar que el proceso de producción automotriz, como trabajo concreto, es síntesis a su vez de muchos trabajos concretos y que, por lo tanto, se puede dividir en áreas, fases, departamentos o líneas.

Procedamos pues, a la caracterización del nuevo modelo de producción que ha revolucionado -como en su momento la producción en masa- a la sociedad en su conjunto.

²⁶ Existen nueve compañías japonesas que fabrican vehículos: Toyota, Nissan, Mitsubishi, Honda, Toyo-Kogyo (que adquiere en E.U. el nombre comercial de Mazda Motor), Isuzu y Suzuki, Daihatsu, Subaru, y Hyundai.

a) Automatización

El concepto de automatización es generalmente utilizado para designar la actividad de mover una pieza dentro del espacio que abarca el trabajador con sus manos, ya sea sentado o parado, en un mismo lugar. También ha sido frecuentemente empleado para explicar el desarrollo de actividades que anteriormente realizaban varios trabajadores.²⁷ Sencillamente, la eliminación de la línea de ensamble manual y su respectiva sustitución por máquinas de inserción automáticas, reduce el manejo a un sólo trabajador. Éste asume el trabajo de varios puestos, por ejemplo, el del inspector de calidad, el del supervisor de línea y el de ocho trabajadores directos más.

En el contexto particular de nuestra investigación, encontramos que los primeros intentos de automatización en la industria automotriz, con base fundamental en la microelectrónica,²⁸ se hicieron durante 1947 y 1950. Y aunque, ciertamente, la automatización fue un fenómeno tomado e "importado" de la industria textil, éste ha conducido a que el sector automotriz se convierta en uno de los principales promotores del desarrollo de *nuevas tecnologías*.

En efecto, la industria automotora es una de las principales demandantes de dichos bienes de capital. Primero en Estados Unidos, y segundo, en Japón, con 30% de la demanda total en 1980, tan sólo detrás del sector de maquinaria electrónica.²⁹

²⁷ concepto tomado de PALOMARES, Laura y MERTENS, Leonard (1987) "El surgimiento de un nuevo tipo de trabajador en la industria de alta tecnología: el caso de la electrónica" (*Testimonios de la Crisis I Reestructuración productiva y clase obrera.*)

²⁸ la electrónica -de manera elemental- a decir de Luis Gómez, es la disciplina técnica que trata de las formas de emisión, regulación, detención, absorción o del libre paso de los electrones liberados al paso de la energía eléctrica y no sujetos a la estructura atómica de la materia. Al mismo tiempo, la importancia de la microelectrónica reside en su característica "transversal", es decir, en que es aplicable, prácticamente, a todos los procesos productivos. GÓMEZ SÁNCHEZ, Luis, 1993. "Una aproximación a la historia social de la tecnología post-industrial" (MICHELI, Jordy. *Tecnología y modernización económica* UNAM-CONACYT)

²⁹ ver BAQUÉ, Juan "Detroit frente al automóvil japonés" (*Centro de Investigación y Docencia Económica CIDE, Depto. de Economía Internacional. Núm 4*).

En particular, podemos mencionar como una introducción netamente japonesa: el tablero indicador denominado *Andon*. En él se informa sobre el estado de la línea y los problemas que eventualmente surgen en la cadena de montaje. Asimismo, los nipones han introducido tableros luminosos colocados sobre cada sección de línea de producción que se encienden si alguno de los operadores tropieza con cualquier dificultad que perturbe el desarrollo común y programado de la producción (luz naranja si se solicita ayuda, luz roja si hay que detener la línea). De esta manera, los supervisores disponen en cada momento de las informaciones clave que necesitan para garantizar que el flujo de producción se desarrolle sin tropiezos mayores.

No obstante estas innovaciones japonesas en materia de automatización, es por demás sabido que, éstas mismas no han sido exclusivas del país oriental. Por el contrario, las innovaciones referentes a la automatización son un fenómeno común en todas las compañías automotrices del mundo.

En relación a esto último, encontramos las aplicaciones de métodos CAD-CAM -diseño y manufactura ayudados por computadora- promovidos por los norteamericanos. Detrás de ellos confluyen dos sectores claves de la revolución tecnológica mundial: robots industriales y computadoras.³⁰

Efectivamente, entre algunas de las *nuevas tecnologías* aplicadas a la industria automotriz se encuentra la robotización, cuya aplicación en un principio apuntaba a las tareas más fáciles como el traslado de materiales de un lugar a otro. Más recientemente, sin embargo, la robotización ha amenazado con invadir la totalidad de la cadena productiva automovilística.

Asimismo, los robots son importantes no sólo por implicar un ahorro en la mano de obra, sino porque permiten la reprogramación de las instrucciones. Es decir, permiten la "recalificación", o lo que es lo mismo, su constante acoplamiento a las exigencias de nueva maquinaria.

De esta forma, el uso de éstos en la industria del automóvil se ha concentrado, básicamente, en áreas como soldadura de punto, ensamblado de motores, estampado, pintura y terminados. Sin embargo, estas tareas pueden ampliarse en un futuro, ya que los desarrollos en investigación podrían dotar al robot de sistemas de visión y sensores

³⁰ En México la industria de computadoras se inició recientemente (1983) *Ibid.*

táctiles, ampliando con ello, su radio de acción a otras operaciones de ensamble e inspección electrónica.

Por otro lado, la práctica de la computadora en el ramo automovilístico abarca tanto el diseño como la manufactura (métodos CAD-CAM). Los sistemas CAD son de vital importancia en el trabajo de diseño e ingeniería, debido a que la aplicación de la computadora permite almacenar múltiples diseños y hacer modificaciones con un gran ahorro de tiempo.

"Por medio de los sistemas CAD es posible coordinar a nivel internacional los distintos departamentos de diseño."³¹

Por su parte, los sistemas CAM implican el uso de computadoras en el control de grupos de máquinas robots e inspección automatizada.

En general, la computadora brinda los soportes que ponen en marcha los sistemas de manufactura flexible; es decir, permiten a los fabricantes combinar métodos de producción en gran escala con producciones cortas especializadas con el fin de satisfacer una demanda actual en constante cambio.

En otras palabras, las computadoras permiten *flexibilizar* la producción dotándola de la capacidad necesaria para responder a las crecientes metamorfosis en la demanda. Dicha flexibilidad a su vez crea nuevas "necesidades" de calificación y de permanencia reducida de los trabajadores en un trabajo específico; esto es, requiere del *trabajador calificado*, al cual podemos definir como:

"(...) aquel capaz de ejecutar instrucciones incompletas o indicativas, y también resistir cambios constantes de status."³²

Es decir, un *trabajador calificado* es quien tiene la capacidad de convertirse en especialista una y otra vez, según las cambiantes necesidades de la nueva *producción flexible*, resultado de constantes metamorfosis en la demanda e innovaciones en la ingeniería y maquinaria.

De esta forma, tenemos en suma que, por sí mismas, las *nuevas tecnologías* desplazan a infinidad de trabajadores que ahora son sustituidos por máquinas en la realización de, principalmente, tareas repetitivas. Sin embargo, la utilización de robots o computadoras implican al mismo tiempo, trabajadores calificados que se encarguen de operarlas.

³¹ *Ibid.*, p. 167.

³² SZEKELY, *op. cit.* p. 155.

Es a esta idea a la que se refiere la reciente concepción de trabajo abstracto.

Coriat (1992) define la abstracción del trabajo como:

"más que un manejo concreto de herramientas basado en modos operatorios catalogados y definibles, se trata ahora de una capacidad de lectura, de interpretación y de decisión a partir de datos formalizados entregados por apartados"³³

Dicha introducción de trabajadores calificados o personal que realiza *trabajo abstracto*, terminaría siendo en grandes cantidades (tantos como los desplazados por las máquinas) si no fuera por una diferente *organización del trabajo*. Revolución de la que hablaremos enseguida.

b) Círculos de calidad, "just in time" y ventas

Un punto vital en la producción ajustada son los *círculos de calidad*: grupos de trabajadores en equipos con un *líder* en lugar de un capataz. A cada equipo se le asigna un conjunto de operaciones de montaje en su parte de la cadena y trabajan conjuntamente para encontrar el mejor modo de realizar las operaciones necesarias. El líder del equipo realiza tareas de montaje, al tiempo que coordina al conjunto, y en particular, rellena el hueco de cualquier trabajador ausente (conceptos desconocidos en las plantas de producción en masa.)³⁴

De igual manera, se asigna al equipo tareas de limpieza, reparación de herramientas menores y control de calidad. Finalmente, una vez que los equipos funcionan sin novedad, el equipo sugiere colectivamente modos de mejorar el proceso. Este proceso continuo y acumulativo de mejora - *kaizen* en japonés- se lleva a cabo en colaboración con los ingenieros industriales, mismos que ya existían en la producción en masa, pero en el nuevo modelo son mucho menos. De esta manera, a través de la efectiva participación de los obreros en el mejoramiento productivo, se suprime la gestión vertical de la producción en masa, y se *horizontaliza la administración*.

³³ CORIAT, 1992. p. 185.

³⁴ ver WOMACK/JONES/ROOS, *op. cit.*, y MICHELL, *op. cit.*

En lo referente a los *suministros* de materiales para la producción, el modelo ajustado implica una organización de los proveedores de manera que participan integralmente en el equipo de desarrollo del producto y de uno nuevo. Al mismo tiempo, la compañía diseñadora y fabricante del automóvil, les presta personal a sus firmas proveedoras cuando surgen cargas excesivas de trabajo y transfiere a altos directivos a las firmas suministradoras para ayudar en lo que sea posible.

Desde una perspectiva *teórica*, para la corriente "sistémica", esta organización con los suministradores se sustenta en buena medida en las relaciones de *fiabilidad mutua*³⁵ que se logran establecer entre una empresa y otra. Éstas son la base de formas de cooperación característicamente proscritas entre quienes se enfrentan como competidores en el mercado bajo condiciones convencionales, en este caso, las compañías armadoras y las suministradoras.

En el contexto específico Toyota, el flujo diario de las piezas dentro del sistema de suministro se desarrolló mediante el famoso mecanismo *just in time*, kanban en japonés. Y desde 1962 la empresa funciona según dicho método.

Éste consiste, simplemente, en convertir un vasto grupo de proveedores y plantas de piezas en una gran máquina, señalando cuáles son las piezas que se tienen que producir *sólo* en cada paso previo para satisfacer la *inmediata* demanda del paso siguiente. Unos cuantos contenedores transportan las piezas al paso siguiente y cada vez que se vacía el contenedor, se devuelve al paso anterior, lo cual es señal automática de que hay que fabricar más piezas. Las unidades se toman en

³⁵ Szekely define como fiabilidad mutua (trust) "la confianza entre las partes involucradas en una transacción dada, en el sentido de que ninguna de ellas explotará las vulnerabilidades de la otra.", esta confianza entre las partes la caracteriza de tres diferentes maneras: **confiabilidad estudiada** que consiste en diseñar un "escenario de futuro ideal" que atraiga a los participantes; **confiabilidad vigilante** donde se contrata un vigilante que les permita detectar a tiempo el intento de cualquiera por violar lo convenido, y **confiabilidad negociada** que consiste en acordar la imposición de una multa sobre los infractores con un monto tal que supere los beneficios de "atracar" a los otros. Bajo el contexto competitivo actual, quienes no puedan establecer algún tipo de esquemas colaborativos, explica el autor, tienen amenazada su sobrevivencia misma. SZEKELY, *op. cit.*, p. 162.

lotes para el equivalente de cinco automóviles y en caso de insuficiencia de unidades o de sobreproducción se detiene el montaje.

La esencia del sistema *just in time* es que el trabajo se hace sólo cuando se necesita, en la cantidad y tiempos necesarios, de esta manera *no se anticipa a la demanda*. Así, dicho sistema resulta especialmente funcional en un mercado global con una demanda en constante cambio, (la vida de producto en la industria automotriz ha pasado de 8 a 4 años durante la última década).

Además, este sistema exige el involucramiento de gerentes, ingenieros de proceso y trabajadores en la cadena de montaje, quienes estudian permanentemente las condiciones de trabajo, y llegan así a incrementar, en gran medida, la productividad cuando se aplica ingeniería de alta automatización. Es mediante este involucramiento de todos aquéllos que trabajan en la fábrica como se ha logrado una *horizontalización de la gestión* del trabajo, dejando así atrás, las jerarquías verticales de la producción en masa. La participación en la producción del vehículo en el nuevo modelo de manufactura es, sencillamente, global; y requiere de todos los trabajadores a lo largo de la escala productiva.

En cuestión de *ventas*, Toyota estableció el concepto de "venta agresiva". La idea básica de dicha propuesta fue la de desarrollar una relación a largo plazo entre el fabricante, el concesionario y el comprador, insertando al concesionario en el sistema de producción, mediante una organización horizontal, incluyendo, también, al comprador en el proceso de desarrollo del producto, a través de la realización de cuestionarios y encuestas a los clientes que reflejaran sus gustos y preferencias.

Finalmente, una última característica de este modelo, afirman Womack, Jones y Roos en la investigación realizada en varias plantas automotrices, se refiere al *tamaño* de la fábrica: el espacio de las empresas japonesas es mucho más pequeño en comparación con las norteamericanas debido, básicamente, a que para las primeras el menor espacio posible entre los trabajadores es fundamental a fin de que sea más fácil la comunicación entre ellos y no haya sitio para acumular repuestos. En contraposición, General Motors³⁶, por ejemplo, ha creído

³⁶ El más grande laboratorio de investigaciones del mundo para el automóvil era, en 1975, el centro de la General Motors de Warren, Michigan. BARDOU, Jean-Pierre,

que el espacio extra es necesario para trabajar en los vehículos que requieren reparaciones y para almacenar la gran cantidad de piezas necesarias para asegurar la fluidez de la producción. Esto no es necesario en las plantas de producción ajustada, ya que los errores se descubren al momento de su fabricación y no existen reservas ("stocks"). Por lo tanto, no hay almacenes de piezas; éstas llegan directamente a la cadena de montaje en intervalos de tiempo, desde las plantas de suministro donde las acaban de fabricar, como ya explicamos, mediante el sistema *just in time*.

c) Diseño y "obligaciones recíprocas".

Un automóvil típico está hecho de más de 10 mil piezas, cada una de las cuales se tiene que diseñar y fabricar. Nos hemos referido hasta aquí a la fabricación y distribución de los automóviles en la producción ajustada. Hablaremos ahora, un poco, de las ventajas en el proceso de diseño.³⁷

La ingeniería avanzada consiste en el diseño de un nuevo modelo y en la decisión de las partes que conservará o compartirá un modelo nuevo con uno anterior. Y es, además, la parte más cara y que más tiempo consume de todo el programa de desarrollo.

Los productores ajustados ponen sumo cuidado en no aislar esta ingeniería avanzada de las tareas diarias de la compañía (horizontalización administrativa) y de las incesantes demandas del mercado (diferenciación). Basados en sus observaciones de los productos en masa americanos y europeos han llegado hace tiempo a la conclusión de que, para ser eficaz, la ingeniería, incluso la más avanzada, debe estar ligada a las actividades claves de la compañía de mercado, esto es, a la fabricación y suministro, y a la distribución donde se incluye el desarrollo de la demanda del producto.

CHANARON, Jean-Jaques, FRIDENSON, Patrick, LAUX, James M. *La Revolution Automobile*. Ed. Albin Michel. Paris, 1977.

³⁷ Para una descripción más detallada del mecanismo de ventas, suministro y diseño en la producción ajustada, ver WOMACK/JONES/ROOS, *op. cit.*

Este punto es el que se refiere a la *flexibilidad*, concepto que hemos utilizado a lo largo de la exposición y del cual ha llegado el momento de establecer una definición.

Según Coriat (1992) la *flexibilidad de producto* designa la posibilidad de fabricar -sobre la base de un mismo arreglo técnico- una variedad de productos diferentes que tienen algunos componentes comunes. Por otro lado, la *flexibilidad de gama* se refiere a la posibilidad de modificar rápidamente el proceso de fabricación para cambiar ciertas características externas y secundarias de los productos. De este modo, la producción ajustada cumple con estas dos caracterizaciones de la *flexibilidad en la producción*.

Por otro lado, en proyectos de "nueva planta" (vehículos con carrocerías totalmente nuevas, aunque algunos comparten motores), un auto japonés totalmente nuevo requiere 1.7 millones de horas de trabajo de ingeniería por término medio, en contraposición, el promedio de los proyectos americanos y europeos de complejidad comparable y con la misma proporción de partes aprovechadas o compartidas necesitan tres millones de horas de ingeniería.³⁸

Así, mientras que las plantas de producción en masa continúan cerrando durante meses cuando tienen que fabricar productos nuevos, Toyota, por ejemplo, es capaz de cambiar en unos cuantos días de un tipo de vehículo a la siguiente generación del producto. De esta forma, aunque la producción en masa incrementó modestamente la variedad de sus productos, hubo que esperar la llegada de la producción ajustada para que se produjera un auténtico renacimiento de la elección del consumidor (variedad del producto).

En cuestión *organizativa*, la producción ajustada tiene dos puntos claves: transfiere el máximo número tanto de tareas como de responsabilidades a los trabajadores, mediante los círculos de calidad. A partir de éstos se añade realmente valor al vehículo en la cadena y se pone en marcha un sistema para detectar defectos; esto es, se busca rápidamente la causa última de cualquier problema. El elemento central es *la presión sobre el individuo mediada por el grupo de trabajo* en la cual, se busca la motivación de los trabajadores y una orientación hacia la responsabilidad.

³⁸ Ibid., p. 93.

La producción ajustada implica así, un involucramiento cada vez mayor del trabajador en el proceso de desarrollo de un automóvil, haciendo recaer sobre él, incluso, la calidad del producto. Esto a su vez implica una *nueva actitud* del trabajador, de cooperación con la empresa y no de confrontación como había sido anteriormente.

Por su parte, para hacer que el sistema completo funcione, la dirección debe ofrecer su pleno apoyo a la mano de obra y, cuando el mercado automovilístico se hunde, hacer sacrificios para garantizar el trabajo que históricamente sólo se ha ofrecido a los profesionales de reconocida valía. Se trata, verdaderamente entonces, de un sistema de *obligaciones recíprocas*, donde el trabajador está seguro de su empleo y el empresario de la alta calidad que lograrán los grupos de trabajo.

El citado sistema de obligaciones recíprocas es más ampliamente explicado -teóricamente- por la corriente "sistémica", dentro de los esquemas de "fiabilidad mutua". En ellos, tanto el manejo gerencial de los nuevos conglomerados empresariales como los "equipos autodirigidos" -círculos de calidad- tienen como elemento central la fiabilidad mutua. Ésta, sumada con la *mutualidad de intereses* -cuando cada participante hace suyo el interés del otro- dan lugar a las *lealtades*. Dichas lealtades pueden ir encaminadas hacia dos direcciones, no necesariamente excluyentes: hacia los sentimientos que suscita un enemigo común³⁹, (como la competencia), o hacia los sentimientos que se suscitan al compartir, en libertad, una búsqueda que los participantes aprecian como búsqueda común⁴⁰, (como el beneficio, es decir, la mayor ganancia del capital que se traduce en un mayor salario a través de los bonos).

Además, explica Szekely, los trabajadores tienden a verse presionados hacia alianzas *defensivas* con la empresa, no sólo frente a competidores en el mercado, sino frente a regionalismos o nacionalismos rivales. Particularmente, frente a los actuales bloques comerciales.

³⁹ Según Szekely, los sentimientos que surgen ante un enemigo común, con efectos "excluyentes" y potencialmente disminuyentes sobre la confianza en sí mismos de los participantes son: rivalidad, agresividad, temor, rencor, discriminación, y en última instancia, odio, fanatismos y venganza. SEKELY, *op. cit.*, p. 177.

⁴⁰ Szekely menciona como sentimientos surgidos al compartir, en libertad, una búsqueda que los participantes aprecian como búsqueda común, con efectos "incluyentes", e incrementadores de la confianza en sí mismos: valorización de las diferencias, amistad, amor. *Ibid.*

Por otro lado, la seguridad en el trabajo, dentro del sistema de obligaciones recíprocas se concretiza en el principio del *empleo vitalicio*, según el cual, el trabajador tiene garantizado el empleo de por vida en una compañía determinada. Otorgando con ello, una gran *estabilidad política*, no sólo por implicar un empleo asegurado, sino por evitar algunos de los conflictos obrero-patronales, en los que tradicionalmente en Occidente, el gobierno fungía como intermediario. No obstante, es importante aclarar que este principio nació en el contexto japonés de la posguerra que se caracterizaba, entre otras cosas, por una fuerte escasez de mano de obra.

Según Micheli, el empleo vitalicio se relaciona con la multicapacitación que recibe el trabajador, ya que, al destinar importantes recursos para capacitar a su fuerza de trabajo en multicalificaciones, se torna importante para las compañías retener en su seno a los trabajadores regulares mediante el principio del empleo vitalicio.

Esta multicapacitación fue importante en Japón debido a dos razones fundamentales. Por un lado, la escasez de trabajadores adultos calificados; por el otro, la abundancia relativa de jóvenes poco formados caracterizaron por mucho tiempo el mercado laboral nipón.

Asimismo, el trabajador ingresa a una empresa como fuerza de trabajo para desarrollar las tareas vacantes en cualquier punto de la cadena, bajo la premisa de la rotación de la fuerza de trabajo. De forma global, explica Coriat (1995), hay un 80% de conocimiento práctico "general" y sólo de un 15 a un 20% de conocimiento práctico específico de un puesto en particular. Así pues, es evidentemente necesario que el trabajador adquiera la capacidad para efectuar tareas diferentes, manejar distintas máquinas correspondientes a operaciones sucesivas y para administrar tanto la programación como el diagnóstico en el mantenimiento o la calidad.

Es de esta forma como se ha logrado establecer un círculo virtuoso en las empresas japonesas: las inversiones en recursos humanos garantizan un alto nivel de polivalencia y plurifuncionalidad de los asalariados quienes hacen posible la eficacia de las innovaciones en la organización, a su vez, éstas últimas permiten obtenciones de ganancias de productividad, que a su vez permiten realimentar las inversiones en recursos humanos.

En este círculo virtuoso participa de manera importante el empleo vitalicio del que hablábamos líneas arriba. Sin embargo, y a pesar de la

relevancia productiva, microeconómica y política de este principio, sólo se ha aplicado a la fuerza de trabajo regular o permanente y opera exclusivamente en las grandes plantas centrales o sede.

En el otro polo de las relaciones industriales tenemos la cuestión *salarial*. Los ingresos del trabajador están directamente ligados a su desempeño productivo, particularmente, por el predominio de las asignaciones por producción y los bonos. Dos son los componentes básicos del ingreso salarial, por un lado, el pago mensual fijo que es negociada y modulable, y donde la antigüedad juega un papel central. El segundo componente del salario lo constituyen tanto los bonos como la "prima de jubilación". Los primeros son entregados dos veces al año, pero su importancia reside en el hecho de que su monto semestral es superior entre 4 y 6 veces al salario mensual regular, además de que van ligados directamente al desempeño de la firma. Por su parte, la prima de jubilación es entregada al final de la actividad y corresponde a unos cuarenta meses del salario mensual.

En el salario, el criterio de la antigüedad constituye la parte dinámica del sistema que asegura su coherencia a largo plazo. Mientras tanto, los bonos y primas de diversos tipos constituyen el elemento de ajuste *coyuntural*. Este último elemento es fundamental a mediano y a largo plazo, ya que de ellos deriva el crecimiento del salario real, que en Japón ha sido prácticamente continuo, gracias a la bonanza de las empresas niponas.

Así pues, en síntesis, tenemos que la producción ajustada es un modelo de manufactura que emplea equipos de trabajadores multicalificados a todos los niveles de la organización y utiliza máquinas altamente flexibles y cada vez más automatizadas para producir grandes volúmenes de productos enormemente variados. Utiliza menos de todo en comparación con la producción en masa. La mitad del esfuerzo humano en la fabricación, la mitad de espacio en la fábrica, la mitad de inversión en herramientas, la mitad de horas de trabajo de ingeniería para desarrollar un producto nuevo. Mantiene mucho menos de la mitad de existencias, fabrica con mucho menos defectos y produce una variedad de productos mayor y creciente.

Al mismo tiempo, hemos visto que el impacto de la automatización en el proceso de producción es menor que el de la transformación de la

organización del trabajo. Womack, Jones y Roos en la investigación realizada llegaron al axioma de que:

"(...) la organización ajustada debe proceder al proceso automatizador de alta tecnología (*ingeniería*) si una compañía quiere obtener el máximo beneficio de él."⁴¹

De esta forma, la automatización -en menor medida- y la organización del trabajo son importantes para las plantas que consiguen altos rendimientos. Para conseguir el pleno potencial de ambas se requiere de trabajo en equipo entre los trabajadores de la cadena y un sistema de información simple, pero comprensivo, que hace posible que todos en la fábrica respondan rápidamente a los problemas y entiendan la situación global de la planta.

Por su parte, la verdadera magnitud de la diferencia de rendimiento entre la producción en masa y la ajustada es una diferencia casi de dos a uno en trabajo de ingeniería, además del ahorro de un tercio del tiempo en el desarrollo.

Más concretamente, a inicios de los sesenta el automóvil japonés medio tuvo, por primera vez, un precio menor al del estadounidense (1,750 dólares del primero contra 1,850 del segundo) y -de 1965 a 1978- el tiempo de trabajo directo en este país para un automóvil compacto pasó de 60.8 a 20.4 horas.⁴²

d) Perspectivas de la producción ajustada

El Instituto de Massachusetts en 1990 no sólo recomienda el cambio del modelo de producción, sino que asegura que, actualmente, se está expandiendo inevitablemente en todo el mundo a lo largo de la industria manufacturera, y más tarde a la industria en su conjunto.

"(...)creemos que la producción ajustada suplantará tanto a la producción en masa como a los restos de la producción artesana en todas las áreas de actividad industrial, para convertirse en el sistema de producción estándar a nivel global del siglo XXI."⁴³

⁴¹ WOMACK/JONES/ROOS, *op. cit.*, p. 78.

⁴² *Ibid.*, p. 101.

⁴³ *Ibid.*, p. 248.

Al respecto, Coriat (1995) asegura que el movimiento de imitación del modelo japonés; es decir, la adopción de una *organización del trabajo* japonesa, "no esperó a nadie". Según este autor, dicha transformación comenzó desde los años ochenta. Sin embargo, esta transferencia, o "japonización" como él mismo la llama, ha sido únicamente parcial. En efecto, la actual imitación del *modelo japonés de relaciones industriales* (sin incluir a la automatización) no ha implicado el traslado total de la complicada combinación de la empresa nipona.

"A decir verdad, lo que estamos presenciando es mucho más la 'importación' o la imitación de recomendaciones particulares y específicas de orden técnico o social (como es el caso de los 'círculos de calidad', de la administración sin existencias...) que la transferencia del complejo sistema que constituye la empresa japonesa (...) lo que está en tela de juicio con frecuencia es la simple y sencilla individualización de las relaciones de trabajo."⁴⁴

Lo anterior implica una profunda paradoja. Es decir, lo que dio origen al modelo japonés de gestión de la producción fue un conjunto de condiciones muy específicas. Por otro lado, no es discutible, afirma Coriat, que las aportaciones esenciales parecen perfectamente reproducibles.

De lo anterior surge una sencilla deducción: la puesta en práctica y la misma difusión internacional del modelo japonés organizacional se hará en condiciones sociales siempre particulares, distintas unas de otras, y diferentes, evidentemente, de las que les dieron origen en el contexto específico japonés.

Por su parte, para Micheli, en 1994, esta expansión es un hecho y plantea que el límite que en Occidente podría tener el modelo puro al sustituir a la producción en masa, sería evitar las aglomeraciones de obreros altamente organizados que en Japón no existen. Esto definitivamente implicaría nuevos enfoques para el *sindicalismo tradicional* que ahora, tendrá que adaptarse a una nueva manufactura.

En Japón a diferencia de Occidente, explica Micheli, los sindicatos han perdido la posibilidad de regular los *mercados internos de trabajo*, y cuando un empleado entra a una empresa grande, ya no puede avanzar fuera de ella. Además, el sistema salarial es en extremo individualizado y el ascenso escalafonario depende de la administración. En consecuencia, el sindicato no funciona de modo separado o independiente de la política

⁴⁴ CORIAT (1995), p. 146.

de la empresa, sino que es coherente con ésta, situación que no se había presentado en los mercados europeos y estadounidenses.

En este punto característico del sindicato japonés, Coriat es particularmente específico. Es decir, sostiene que la dificultad en la adopción de un nuevo modelo de manufactura no se encuentra en las innovaciones en la organización del trabajo, sino en la descomposición del *pacto social anterior* y la creación de uno nuevo. Visto este proceso, más como un enfrentamiento, que como cooperación entre empresa y sindicato:

"Para la empresa occidental, el desafío, el único en verdad, es el que consiste en concebir los tipos de contrapartidas y de *acuerdos sociales* que se adapten a la composición actual del sector asalariado, a las *formas históricas de su representación* y a las *tradiciones culturales* que los animan." (subrayado nuestro)⁴⁵

Así pues, es ésta, el sindicato, una de las instituciones que se modificarían -necesariamente- al apropiarse el modelo de producción ajustado. Este proceso de adopción de un nuevo modelo de manufactura implica diferentes niveles de flexibilidad y capacidad de adaptación según la realidad social específica, según cada país. En el nuestro, se han observado ya, diferentes modificaciones en la organización interna de los sindicatos y en su relación y capacidad de negociación con la empresa y el propio gobierno.

Por otra parte, hemos visto que una gran cantidad de fuerza de trabajo sería desplazada, puesto que la producción ajustada requiere menos trabajadores y produce más y mejor. Pero en un proceso generalizado de transformación de las empresas hacia el nuevo modelo de producción no existirán, a decir de Micheli, posibilidades reales de ocupación para los trabajadores desplazados, a menos que sean trasladados fuera del sistema manufacturero, debido a que dicho proceso se ha presentado en un mercado que está cercano a la saturación y solamente puede crecer creando segmentos nuevos.

Esto implicaría la apertura de nuevos segmentos de ocupación y muy probablemente la intervención gubernamental para tal efecto. Es decir, las perspectivas de *generación de empleo* se dan sobre todo cuando hay innovación de producto. Esta innovación responde a su vez, a necesidades no satisfechas, algunas de las cuales las constituyen los

⁴⁵ Ibid., p. 155.

servicios públicos. Ahí sería sobre todo el sector público, afirma Mertens, el que tendría que tomar la delantera, situación no muy probable, al menos a corto plazo, por la política neoliberal que han adoptado la mayoría de los gobiernos.

En relación a la saturación de los mercados, tenemos que desde sus inicios, la industria automotriz tuvo una demanda en continuo crecimiento. Incluso en los países más desarrollados, en la mayor parte de las áreas hubo espacio suficiente para expandir enormemente la redes de vías de circulación y la atmósfera pudo tolerar el creciente uso de los vehículos de motor con apuros técnicos. Dichas dificultades se lograron disminuir en las dos pasadas décadas gracias a la constante búsqueda de soluciones a los problemas de contaminación en las áreas urbanas congestionadas. Sin embargo, el entorno en que operen los vehículos a motor puede, en poco tiempo, hacerse mucho más exigente.

Así pues, la demanda en la industria automotriz, asevera Womack⁴⁶, está próxima a la saturación en Norteamérica, Japón y la mitad occidental de Europa (ver cuadro 1.1). Es decir, aunque la industria automotriz cuente con una producción creciente, su contraparte -la demanda- no experimenta el mismo fenómeno, con lo que *dejaría de existir un mercado de consumo* que absorbiera una mayor productividad. De esta manera, en los noventa podría producirse un pequeño incremento marginal en las ganancias de los productores de automóviles, pero para el final de siglo, aseveran en la investigación realizada por el Instituto de Massachusetts, los productores de estos mercados tendrán que proporcionar a los consumidores algo nuevo si quieren incrementar sus volúmenes de ventas. Además, el crecimiento del uso del vehículo y la cada vez mayor resistencia a construir carreteras han hecho que las vías de comunicación de estos países estén cada vez más congestionadas, privando, gradualmente, a la utilización del vehículo de motor de uno de sus grandes placeres.

Serían pues, en este contexto, las nuevas tecnologías electrónicas que permitiesen al vehículo circular en torno a las zonas congestionadas e

⁴⁶ WOMACK, James P. "Integración del sector automotriz en América del Norte" (VEGA CÁNOVAS, Gustavo *México ante el libre comercio con América del Norte*. El Colegio de México.)

incluso, algún día, autoconducirse quienes podrían resolver ambos problemas:

"el ceder la conducción del vehículo al ordenador puede permitir a las compañías automovilísticas cobrar mucho más por auto, aunque no vendan más unidades, y los sistemas de mantenimiento internos del vehículo pueden dar dinero, así como el hecho de que los conductores no necesiten mirar a la carretera."⁴⁷

De esta forma, para asegurar un futuro en el que los productores del sector automotriz mantengan o incluso incrementen sus ganancias, es necesaria, o bien la innovación electrónica, o bien la ampliación de la demanda, situación de la que hablaremos más ampliamente en el tercer capítulo. Asimismo, es necesario resolver el problema de la gran cantidad de trabajadores desplazados en el nuevo modelo. Al respecto se darán algunas sugerencias para el caso mexicano, igualmente en el tercer capítulo.

⁴⁷ Ibid., p. 116.

CAPÍTULO 2

INTERNACIONALIZACIÓN Y SINDICALISMO EN LA INDUSTRIA DEL AUTOMÓVIL.

2.1 PRESENCIA INTERNACIONAL

No hay que olvidar que los temas tratados en este segundo capítulo corresponden, todavía, a fenómenos de carácter internacional que nos permiten generalizar el entorno de la industria automotriz; hacer algunas comparaciones entre las dos circunstancias sociales que fueron testigos del nacimiento de dos modelos de producción distintos, y, finalmente, nos abren el camino para contextualizar el caso específico mexicano.

El concepto de "internacionalización" en este ámbito es utilizado para entender la naturaleza crecientemente mundial de la industria del automóvil y su relación con la diversificación de gestión de la fuerza de trabajo. Así pues, encontramos que la industria automotriz desde sus inicios presentó tendencias hacia la internacionalización, las cuales, hoy en día son un elemento básico de la globalización que está viviendo la economía en su conjunto.

La primera compañía automovilística que pretendió implantar una estrategia de fabricación a escala mundial fue Ford. La Ford Motor Company actual se fundó en 1903 para fabricar el modelo A original. Hacia 1905, y a pesar de que la producción anual totalizaba todavía menos de un millar de unidades, Henry Ford había instalado una planta de fabricación en Canadá para montar automóviles destinados a ese mercado. En 1911, tres años después del lanzamiento del modelo T, abrió una planta de montaje en Manchester, Inglaterra. Ésta fue la primer planta Ford en Europa y constituyó la planta inicial de montaje en este continente. Para 1926, tenía plantas de montaje en 19 países.¹

La experiencia del productor norteamericano fue un ejemplo que más tarde siguió el sector en su conjunto. De esta forma encontramos que, durante los sesenta, la industria del automóvil había adquirido, ya, una

¹ WOMACK/JONES/ROOS, *op. cit.*

estructura internacionalizada, en contraste con su carácter de industria típicamente nacional de los años de la entreguerra. Dicha internacionalización fue un instrumento de supervivencia en la búsqueda de nuevos mercados y, a raíz de su expansión geográfica, las compañías automotrices tuvieron que acentuar la concentración de la producción y, por tanto, su estructura oligopólica².

La internacionalización comprendió, tanto la homogeneización mundial de técnicas de producción y normas de consumo, como la transformación de la gran empresa en una unidad de negocios en todo el mundo, ya no con divisiones especializadas en mercados nacionales, sino con presencia multirregional. Esto es, devinieron en empresas multinacionales.³

² El oligopolio es un mercado con un número de empresas relativamente limitado. Cada oligopolista sabe que sus acciones afectan a los demás y por tanto es consciente de la interdependencia mutua entre competidores. NIELS, Gunnar *"El TLC y la organización industrial. Un nuevo marco teórico para analizar el impacto sectorial del TLC, y su aplicación en la industria automotriz en México."* (Investigación Económica. Núm 216. Abril-Junio 1996).

³ Debido a las diferencias que existen en las estrategias de internacionalización, gestión y alianzas con otras empresas a través de las "meta-corporaciones" en el sector automotriz, nos hemos inclinado por adoptar el concepto "multinacionales" para designar a las firmas de la rama con una creciente presencia mundial, que aprovechan la diferencia de sueldos entre los países, e incluso las diferentes situaciones políticas, sociales y económicas para el establecimiento, relocalización incluso, de filiales.

a) Estrategias de internacionalización: Auto Mundial.

A partir del shock petrolero de los años setenta y del consecuente aumento de la gasolina, se crearon nuevas exigencias en costos de producción; incidente que condujo al concepto de *auto mundial*.

En efecto, el *auto mundial* fue creado como una estrategia de inversiones especializadas y óptimas: internacionalización del comercio y racionalización de costos de diseño, en un contexto donde el mercado mundial se agrupó en bloques y las empresas adquirieron una característica más regional que nacional.

Concretamente, el *auto mundial* buscó abastecer nuevos mercados y reducir los costos de producción. Así, en lugar de tener vehículos totalmente diferentes, cada uno con su propio diseño y sus rasgos técnicos para satisfacer las demandas de diferentes mercados, había varios con capacidad de adaptarse -con pequeñas modificaciones y una base común- a muchas áreas geográficas diferentes, cuyas demandas diferenciaban, todavía, en grados considerables.

Con esto, el auto mundial consintió la *flexibilidad de producto y flexibilidad de gama* explicadas en el capítulo anterior. No únicamente ante las diferentes demandas de distintos mercados, sino ante la creciente diferenciación de la demanda general, que ha reducido la vida del automóvil de 8 a 4 años.

Algunas de las causas que dieron origen a este proceso de diversificación de la producción las mencionan Piore y Sabel, a saber:

1. la crisis del petróleo, con la que el mercado de consumo dejó su preferencia por autos grandes en favor de los pequeños y de bajo consumo energético -populares en el resto del mundo-
2. la coincidencia entre las estrategias de desarrollo de los países recién industrializados y las estrategias de reducción de costos de los grandes productores.

En relación a este último punto encontramos que, efectivamente, muchas naciones en vías de desarrollo habían impuesto normas para fomentar la producción *nacional* de bienes de consumo y *reducir* los incentivos para su *importación*. De esta manera, las empresas que quisieran vender en estos mercados tuvieron que producir *allí mismo*.

Con esto, podemos hablar de un cierto tipo de presión por parte de algunos gobiernos para la extensión de las firmas Pero, más concretamente, podemos hablar de un panorama donde los países con salarios bajos actuaron como *abastecedores* de componentes del auto mundial y no como productores⁴. Así, las grandes empresas automotrices se beneficiaron particularmente de la diferencia de salarios entre los países proveedores (o periféricos) y los productores (centrales).

Al respecto, es interesante mencionar el ejemplo de la Ford Motor Company, quien aprovechó las diferencias salariales de países productores de autos a nivel internacional. Ford fabricaba motores elaborados en México, transmisiones ensambladas en Japón y la elaboración de algunas piezas en Brasil y en otros países europeos. Lo anterior se tradujo en una diversificación de la producción que definitivar ante significó un ahorro en los costos de producción, a través de la manufactura de algunos componentes en países con bajos sueldos.

De esta forma, una vez más, la experiencia de Ford en relación a su extensión y despliegue hacia diferentes países sirvió de ejemplo para que, más tarde, dicha estrategia fuera puesta en práctica por las otras dos firmas estadounidenses en su afán por maximizar beneficios a través de bajos salarios.

Para comprobar la ventaja que dicha diferencia salarial implica en la disminución de costos dentro del sector, basta comparar los salarios pagados en E.U. que para 1990 eran de 21.93 dólares por hora⁵, mientras tanto, durante el mismo año en nuestro país se pagaba un salario aproximado de 2.75 dólares por hora (cuadro 2.1). Con ello, la fabricación

⁴ Szekely explica que en un nivel general de los comercios y las industrias, a inicios de la década de los setenta, la **planeación corporativa** iba tomando cuerpo. Los consorcios incorporaron tareas de investigación y desarrollo con un resultado en la explosión de la innovación tecnológica ("nuevas tecnologías"). Dichos consorcios fueron extendiendo sus eficaces redes articuladoras sobre distintas fases de los más diversos procesos productivos en lugares distintos, y distantes, más allá de sus propias fronteras nacionales, llevando a la quiebra a numerosas empresas locales incapaces de competir, o de acogerse a "nichos" privilegiados, como los creados por los modelos nacionales de "sustitución de importaciones" (mientras duraron). SZEKELY *op. cit.*

⁵ Aunque el cuadro del que tomamos el dato simplemente señala salario pagado por hora, creemos que en realidad se trata de una ponderación de los salarios hora/semana/mes.

de autopartes en países diferentes significó, no únicamente la diversificación mundial de la producción, sino un mecanismo exitoso en el proceso de maximización de beneficios, vía la reducción de costos en la mano de obra.

Asimismo, con una presencia multinacional, la estrategia del *auto mundial* obligó a las "Tres Grandes" de E.U. (Ford, GM y Chrysler) a trasladar sus operaciones a, al menos, algunas partes del mundo en vías de desarrollo y defender, al mismo tiempo, su posición en los mercados metropolitanos. Dichos movimientos de colocación internacional de la producción fueron acompañados de los reacomodamientos de las grandes firmas a nivel mundial, confluendo de esta forma, en las llamadas "meta-corporaciones". Es decir, en formas modernas de asociación de capitales entre empresas multinacionales, en nuestro caso, automotrices.

Otro factor importante en este sentido y simultáneo, además, a la aparición del auto mundial, es el que se refiere a la reducción progresiva del propio mercado internacional. Por una parte, se homogeneizaron los gustos de los consumidores y disminuyó, al mismo tiempo, el tiempo de vida del producto. Con ello hemos, paradójicamente desembocando en una creciente diferenciación de la demanda. En otras palabras, aunque un automóvil es actualmente casi igual en países diferentes, la vida misma de dicho automóvil, a nivel mundial, es cuatro años menor que hace apenas una década.

El segundo elemento de la reducción del mercado mundial lo constituye la progresiva igualación de diversas tecnologías industriales. Dicha afinidad tecnológica ha exigido, a su vez, una profunda reestructuración del modelo de producción hacia la producción ajustada; o lo que es lo mismo, hacia una creciente automatización y una diferente, y más eficiente, organización del trabajo.

De esta forma, durante la década de los setenta, mientras los norteamericanos invertían agresivamente en Europa y habían desarrollado completamente la producción y los sistemas de suministro sobre una base globalmente europea -gracias al auto mundial-, la Europa continental había acabado por dominar la tecnología americana de producción en masa. Precisamente cuando Eiji Toyoda y Taiichi Ohno las estaban superando y comenzaban a retar a Detroit en los mercados exteriores.

b) Entrada de Japón a mercado occidental y respuesta estadounidense.

A mediados de los setenta y a raíz de que el mercado doméstico decreció su ritmo, el mercado internacional comenzó a jugar un papel dinámico en la competencia de las firmas automotrices japonesas. La presencia internacional llegó a representar, con el tiempo, un papel predominante en la producción de autos nipones.

Así pues, encontramos que Japón comenzó su salida al exterior desde los años sesenta; es decir, desde una década anterior a este nuevo enfoque nipón de internacionalizar la producción. Sin embargo, la presencia japonesa en países extranjeros se fue dando en forma de goteo; la primera gran iniciativa fue la planta de motores y de ensamble de Nissan en Morelos, México en 1966.*

En realidad, la industria automotriz del país oriental es joven en lo referente a la *exportación masiva*. En efecto, a pesar de que Toyota y Nissan vendieron en el exterior algunos vehículos antes de 1945, y se dirigieron hacia mercados foráneos entre 1958 y 1965 para hacerle frente a recesiones en su mercado doméstico, los programas de control de calidad concluyeron hasta finales de los sesenta. Dichos programas, aunque fueron instituidos originalmente en los cincuenta para mejorar el proceso de manufactura y el diseño, dieron resultados sólidos luego de casi veinte años de su establecimiento; es decir, lograron un aumento de la calidad y del desempeño de los automóviles, lo que a su vez permitió la *exportación en grandes cantidades* hacia finales de los sesenta.

Los programas de control de calidad son, de este modo, un elemento importante en la evolución de las estrategias de internacionalización de la industria automotriz japonesa. En gran medida gracias a ellos, las dos empresas rivales en Japón pudieron lanzar modelos especializados para el mercado de masas desde 1966. En efecto, durante la década de los sesenta Toyota introdujo el modelo Corolla y Nissan el Sunny. Estos

* Nissan Mexicana S.A. de C.V. se constituye en México como importadora y distribuidora de autos Datsun desde 1961. Pero es hasta 1966 que inicia operaciones como ensambladora de automóviles. Es a este último dato al que se refieren Womack, Jones y Roos al considerar la primera planta japonesa en el exterior, WOMACK/JONES/ROOS, *op. cit.*, p. 215.

modelos se integrarían, una década más tarde, al conjunto de automóviles que caracterizarían la competencia *internacional*.

En este nuevo entorno mundial, las empresas japonesas demostraron rápidamente su capacidad de competir con las principales industrias del sector. Baste mencionar que Toyota tomó la delantera tanto nacional como mundialmente: en 1977, el Corolla era el auto de mayor producción (730 000 unidades/año), rebasando al Chevrolet (590 000 unidades/año). Situados tras ellos estaban el Cutlass de General Motors (581 000), el Golf de VW (560 000), el R5 de Renault (440 000) y, en sexto lugar, el Sunny de Nissan (420 000).⁷

Fue a raíz de esta inmediata supremacía japonesa y a partir de la importancia del norteamericano en el mercado internacional, que la competencia global tomó, paulatinamente, la forma de acuerdos parciales entre Japón y Estados Unidos. De hecho, el mercado principal al que iba dirigida la producción del país oriental, fue, justamente, E.U.; fenómeno con el cual, el oligopolio de ambos países se reorganizó bajo la lógica de éste último.

Veamos. En gran parte de los años sesenta y setenta la industria automovilística estadounidense estuvo aislada de la competencia de las importaciones por la diferencia en el tipo de autos comprados por los consumidores nacionales y los extranjeros. Los norteamericanos, que viven en un país grande con bajos impuestos sobre la gasolina, preferían autos más grandes que los europeos ó japoneses y, por tanto, las empresas extranjeras habían decidido no desafiar a E.U. en el mercado de los autos *grandes*.

Sin embargo, con el brusco incremento del precio del petróleo en 1979 (400%), la escasez temporal de gasolina provocó el desplazamiento del mercado de E.U. hacia automóviles *más pequeños* y fueron, precisamente, los productores japoneses quienes acudieron a satisfacer esta nueva demanda de vehículos menos grandes.

Así, desde hace algunos años, Estados Unidos ha ocupado el primer lugar central en la estrategia de expansión internacional de las empresas japonesas, creando nuevas exigencias en las firmas norteamericanas y supliendo, prácticamente, su antiguo liderazgo en materia automotriz.

⁷ *Ibid.*, p. 101.

Capítulo 2

No obstante, a medida que la participación japonesa en el mercado estadounidense aumentaba y la producción correspondiente caía, importantes fuerzas políticas en E.U. exigían *protección* para la industria norteamericana. Antes de actuar "unilateralmente" y correr el riesgo de crear una guerra comercial, el gobierno de E.U. pidió al gobierno japonés limitar sus exportaciones. Japón, temiendo las medidas proteccionistas unilaterales de E.U. si no accedía, acordó limitar sus ventas, mediante un programa de "restricciones voluntarias". El primer acuerdo, en 1981, limitó las exportaciones japonesas a E.U. a 1.68 mill. de autos. Una revisión aumentó el total hasta 1.85 mill. en 1984". En 1985 se extinguió el acuerdo, pero el gobierno japonés indicó su intención de continuar restringiendo sus exportaciones, con un tope en 2.3 mill. de unidades persiguiendo la meta de no provocar mayores tensiones comerciales.

Así, fueron estas medidas estadounidenses las principales impulsadoras de una relocalización japonesa en los más importantes mercados consumidores, lo que por otro lado ha constituido una nueva forma de valorización del capital japonés de la rama hacia esos países, en la forma de internacionalización de la producción.

Por su parte, la justificación del proteccionismo emergente en el país norteamericano fue la necesidad de debilitar la competencia japonesa y abrir un compás de espera mientras las firmas completaban su reestructuración.

De este manera, el gobierno estadounidense apoyó a sus empresas automotoras y creó *medidas proteccionistas* para iniciar una profunda reestruct

Esta reestructuración de las firmas estadounidenses implicó -de manera inmediata- la reducción de costos vía un proceso acelerado de automatización y la contención de los costos salariales en el marco de las negociaciones obrero-patronales,¹¹ lo que derivó en un debilitamiento de uno de los sindicatos más fuertes del mundo: el UAW (United Auto Workers Union), situación de la que hablaremos más adelante.

Por otro lado, la reorganización norteamericana de la industria automotriz implicó una relocalización de la producción mundial, donde México, a pesar del raquítico comportamiento inicial en la etapa de la globalización automotriz, representó una importancia estratégica para dichas empresas, originada principalmente en su estrecha y subordinada relación con el mercado más grande del mundo.

Es decir, la principal ventaja comparativa de nuestro país en el movimiento de las firmas estadounidenses fue el *ahorro en costos de transporte*, más aún que el factor bajos salarios. Sobre éste último punto resulta interesante advertir que los bajos salarios no constituyen por sí solos bajos costos unitarios. Esto se logra, únicamente, mediante la combinación de éstos con la productividad y una alta calidad.

Algunos de los incentivos que mencionan Shaiken y Herzenberg¹² para el establecimiento de las nuevas plantas de Ford en México son: la política gubernamental, el hecho de que ya existían plantas de la firma en nuestro país, y, finalmente, la capacidad de producir el *mismo* motor que en E.U.; esto es, la garantía de lograr cierto nivel de calidad, ya no encaminada a un consumo nacional, sino con vías a satisfacer parámetros *mundiales*.

Estos puntos, aunque son argumentados en la investigación para el caso específico de la Ford Motor Company, son igualmente funcionales para la explicación del movimiento de las otras dos firmas estadounidenses a nuestro país. Sobre este punto hablaremos detalladamente en el siguiente capítulo, por lo pronto encaminemos nuestra atención a los demás elementos que nos permitirán contextualizar el caso específico mexicano.

¹¹ *Ibid.*

¹² SHAIKEN, Harley y HERZENBERG, Stephen, *Automatización y producción global: Producción de automóviles en México, Estados Unidos y Canadá*. Trad. Jordy Micheli. UNAM, Facultad de Economía, 1989.

c) Gestión en la internacionalización de la industria automotriz.

Los tres modelos desarrollados hasta la actualidad para la industria automotriz en materia de gestión -aunque resultaron funcionales con el auge de la producción en masa- afirman Womack, Jones y Roos, han sido inadecuados. Dichos investigadores no sólo analizan y critican los tres diferentes tipos de gestión, sino que desarrollan un modelo administrativo que -afirman- superará las dificultades hasta ahora presentadas.¹¹

El primero se refiere a la centralización extrema de la toma de decisiones en las sedes centrales situadas casi invariablemente en el país de origen y nutridas con personal del mismo. Este fue el enfoque de Ford, desde 1908 hasta los sesenta y es el enfoque de muchas compañías japonesas que se están instalando fuera del Japón.

La centralización no es buena para la toma de decisiones, explican, debido a que la sede no se encuentra estrechamente ligada a los problemas y cambios en la demanda de los países de las filiales. Desde el punto de vista político es mucho peor porque genera intensos resentimientos en otras regiones, pues se hace evidente que las decisiones más importantes se las reservan tanto las sedes centrales, como los empleados originarios de dichos países.

En contraparte, la alternativa que normalmente se ha dado a la centralización, ha sido la descentralización extrema en las filiales regionales, cada una de las cuales desarrolla sus propios productos, sistemas de fabricación y planes de carreteras profesionales, totalmente aisladas de las otras regiones. Esta fue la táctica de Ford Europa en los años setenta y describe aún la práctica de GM en el mismo continente.

Esta descentralización conduce a la división hermética por regiones; un enfoque estrecho que definitivamente ignora las ventajas de la integración interregional y crea "jaulas doradas" para ejecutivos nacionales magníficamente pagados, incapaces de llegar más lejos en su organización.

Finalmente, el tercer modelo lo constituyen las alianzas estratégicas con firmas independientes en cada región. Womack, Jones y Roos citan como ejemplos los de Mitsubishi con Chrysler y los de GM con Isuzu y Suzuki. Desafortunadamente, estos acuerdos dejan sin contestar la

¹¹ ver WOMACK/JONES/ROOS, *op. cit.*

cuestión central de la coordinación y la gestión global. Por ello no es sorprendente que la mayor parte de las alianzas estratégicas en la industria del automóvil hayan demostrado ser poco dinámicas y estables. Las continuas disputas entre Ford y Mazda, GM e Isuzu, y Chrysler y Mitsubishi no sugieren, afirman los autores, que estos acuerdos necesiten una gestión mejor, sino que son ingestionables a no ser que se den condiciones de mercado totalmente estables.

Así, como una propuesta para superar los problemas que se han presentado en la gestión de la industria automotriz, Womack, Jones y Roos sugieren idear una forma de empresa que funcione sin problemas a escala multirregional y obtenga la ventaja del estrecho contacto con los mercados locales y la presencia como empresa doméstica en todas las regiones principales. Al mismo tiempo, esta empresa debe beneficiarse del acceso a sistemas de producción, suministro, desarrollo del producto, adquisición de tecnología, finanzas y distribución globales.

El problema central que vislumbran los investigadores es el personal, la dificultad de retribuir y motivar a miles de individuos de muchos países y culturas para que trabajen en armonía. Esto es, la internacionalización del trabajo; ya no como de oposición al capital, sino en estrecha vinculación con el mismo bajo la premisa de que la mayor ganancia, esto es, la mejor calidad del primero significaría mejores retribuciones salariales.

d) Globalización.

La globalización que está viviendo la industria automotriz en su conjunto puede entenderse con base en la definición de Micheli. Así, globalización en la industria del automóvil significa:

"(...)la competencia internacional que surge de los distintos procesos de la reestructuración de las firmas del automóvil desde fines de los años setenta: el auto mundial, las fusiones estratégicas, cierre de plantas y despidos, automatización generalizada y flexibilidad de la organización social del trabajo. Estos procesos se unen en distintos grados dentro de la estrategia de cada firma y permiten mantener un sistema de producción internacional y estrategias de mercado regionales, en un grado nunca antes conocido, aún por esta industria

que desde sus inicios tuvo en la integración vertical internacional una de las condiciones para su expansión."¹⁴

De esta manera la globalización se perfila, hoy por hoy, como una exigencia comercial de la industria del automóvil en la búsqueda de nuevos mercados, donde la relocalización de la producción es un punto estratégico de la firma. Actualmente, es esencial mantener una presencia productiva multirregional para tener éxito en la industria de vehículos de motor. Esta presencia multirregional, señala Micheli, implica necesariamente la *alianza estratégica* de las empresas multinacionales que, a su vez, conduce a la erosión de un Estado Nacional en favor de un *poder supranacional* que puede influir, incluso, en la creación de una política económica internacional.

En detalle, estas alianzas, explicadas por Szekeley como las "meta-corporaciones" son conglomerados a nivel de "distrito industrial"¹⁵ y han puesto en práctica esquemas de negociación interempresarial, ajenos en buena medida a las reglas convencionales del libre mercado.

Un elemento esencial de este desarrollo lo constituye el *proceso legislativo entre particulares*, por medio del cual, grupos privados con intereses diferentes llegan a pactar acuerdos aún por encima del marco jurídico vigente, con tal de hacer posible la cooperación entre sí. De esta manera, las leyes de los diferentes países donde se establecen dichas "meta-corporaciones" pueden ser prácticamente ignoradas.

Por otro lado, en el contexto particular de nuestra investigación tenemos que, hasta hace algunos años, las políticas estatales en materia de industria automotriz se inclinaban por crear espacios *protegidos* en función de intereses de desarrollo nacional. Sin embargo, en la actualidad, la mejor política se mide por el grado de incentivos que del modo más directo e inmediato convoquen a las firmas a establecerse o mantener instalaciones en determinado territorio. Las empresas multinacionales automotrices han, sencillamente, demostrado mayor capacidad para definir el perfil productivo de algunos países, como es el caso del nuestro. Son ellas, fundamentalmente, quienes garantizan la transferencia de tecnología

¹⁴ MICHELI, *op. cit.*, p. 20.

¹⁵ Distrito industrial se refiere a la nueva estructura de la propiedad económica, es decir, al conjunto de empresas de talla pequeña y mediana más o menos especializada, basadas en una oferta territorial de trabajo calificado para una rama específica y orientado con flexibilidad hacia la demanda final. LEBORGNE/LIPIETZ, *op. cit.*, p. 24.

y es el desarrollo de la tecnología el factor que hoy en día determina la posición en la carrera económica mundial: por nuevos mercados y una "mejor" productividad.

Por otra parte, la creciente presencia internacional es un fenómeno que no sólo se presenta en la industria automotriz, sino en varios sectores de la economía. El aumento de empresas multinacionales en el contexto económico mundial, ha llevado a algunos autores como Vernon y Mertens a señalar como una de sus consecuencias, la reducción en la capacidad del gobierno de cualquier país para ordenar a una firma particular (de cualquier sector) que realice una tarea específica en apoyo de una política pública (tal como su establecimiento en una región atrasada o el mantenimiento de un precio a un nivel bajo):

"Las grandes empresas tienen ahora una capacidad que jamás poseyeron antes para elegir entre diversos países; al mismo tiempo a través de los años ha tendido a aumentar el número de empresas multinacionales que operan en cualquier sector importante de la industria de los países industrializados (...)"¹⁶

Es decir, cada vez más, los gobiernos, incluso de los países industrializados, se apoyan en este tipo de empresas con presencia internacional para dictar la evolución tecnológica y económica de sus propios países. Así, las empresas multinacionales van ganando fuerza a través de la posesión de una tecnología exclusiva, el dominio de la escala¹⁷, o la capacidad de investigación, en detrimento de la capacidad gubernamental para dictar el desarrollo nacional, bajo la amenaza de que sean otros países los beneficiarios con dichos avances e innovaciones.

Por otra parte recordemos que, a decir de Szekely, las mismas empresas multinacionales de cualquier sector establecen alianzas a través del *proceso legislativo entre particulares*, incluso por encima del marco jurídico de diferentes Estados Nacionales.

¹⁶ VERNON, *op. cit.*, p. 184.

¹⁷ El concepto economía de escala se refiere a la producción de ciertos ahorros que permiten disminuir el costo **por unidad de producción** a través del crecimiento de la planta o del volumen de producción; de economías en el trabajo, técnicas, organización de ventas, dirección empresarial, etc. MENDEZ MORALES, José Silvestre, *Economía y la Empresa*, Mc.Graw Hill. También son consideradas como rendimientos crecientes, por lo que su producción es más eficiente cuando mayor es la escala a la que se lleva a cabo. Por ejemplo, al duplicar la cantidad de trabajo (input) de 15 a 30 horas, la producción de la industria se multiplica por más del doble (en 2.5). KRUGMAN, Paul R. y OBSTFELD, Maurice. *op. cit.*, p. 138.

e) Una pequeña recapitulación

Hasta este punto y en síntesis, hemos visto que la expansión de la industria automotriz no ha seguido una línea recta. Podemos hablar, más bien, de una evolución por bloques. Y a lo largo del trabajo se han percibido tres grandes bloques: los norteamericanos, los europeos y los japoneses.

Fue en Europa donde nació la industria automotriz a finales del siglo pasado. Los estadounidenses fueron quienes, en la primera mitad del siglo veinte, crearon el modelo de producción en masa, funcional para casi todas las industrias, al mismo tiempo que desarrollaron una estrategia de internacionalización bajo el concepto de auto mundial -unas décadas más tarde- perfilándolo como la nueva estrategia a seguir y otorgando con ello, a las multinacionales automotrices, un papel relevante en el cambio productivo internacional.

Por su parte, los japoneses perfeccionaron la producción en masa e iniciaron su entrada al mercado mundial en la segunda mitad del siglo XX, erigiéndose -con una diferente manufactura- como líderes en producción y ventas en el sector.

Sin embargo, actualmente, sigue siendo Ford el líder claro entre todas las compañías, incluidas las japonesas, en establecerse como una auténtica *organización global* con instalaciones de diseño y fabricación en los tres mercados principales, gracias a su constante preocupación por tener una presencia mundial y su actual dominio de los métodos japoneses de manufactura (los que asimiló luego de experimentar una fuerte crisis)."

De igual manera, los japoneses están demostrando una clara intención de globalizar la producción y han tenido algunos éxitos iniciales.

Por su parte la industria europea va detrás de la americana y la japonesa en la globalización. Y es, hoy en día, el bloque más resistente al cambio en el modelo de producción, permitiendo que dicho cambio de manufactura hacia una producción ajustada en el continente occidental lo

¹⁴ En 1980, la Ford comenzó a perder grandes cantidades de dinero y extensas porciones de mercado. Este incidente condujo, luego de una visita a Mazda en Japón, al cambio en el proceso de producción en el que la compañía fue capaz de poner en práctica muchos elementos de la producción ajustada. WOMACK/JONES/ROOS, *op. cit.*

diera, no las propias compañías europeas, sino la Ford Motor Company que intentó aplicar en sus plantas europeas lo que había aprendido en Japón.

En suma, el cambio de estrategia en cuestión de la relocalización e internacionalización de las firmas automotrices con miras a una presencia mundial, está integrado al cambio del modelo de producción. De esta manera, las formas de producción ajustada en la internacionalización son el nuevo motor de la productividad y la competencia en una manufactura reorganizada bajo *nuevas tecnologías* de automatización y una diferente organización del trabajo, en un panorama progresivamente globalizado, donde la cantidad ha cedido espacio a la calidad.

2.2 ESTADO Y SINDICATO EN LA PRODUCCIÓN AJUSTADA.

Entender el surgimiento de una nueva forma de Estado, acorde a las exigencias de la producción en masa y, nuevamente modificaciones estatales que permitieron el desarrollo de la producción ajustada, es indispensable para comprender la evolución, a su vez, de las organizaciones obreras y su nuevo papel en el interior de una manufactura crecientemente automatizada con una diferente organización del trabajo.

Esto es, una vez explicada la evolución de la tecnología y los diferentes modelos de producción, en particular la producción ajustada, en un mundo cada vez más interrelacionado e interdependiente, procederemos a la explicación de la forma predominante de Estado que ha correspondido a este desarrollo para así entender el impacto político general de este cambio en el proceso productivo.

Para seguir una secuencia cronológica empezaremos con la aparición del Estado benefactor con particular referencia al caso estadounidense, país que dio a luz a un nuevo modelo de producción en el interior de la industria automotriz. Asimismo, y siguiendo con Estados Unidos, analizaremos algunas de las principales características del sindicalismo propio de la industria automotriz bajo un modelo de producción en masa y un Estado predominantemente benefactor. Posteriormente, pasaremos al caso del sindicalismo japonés que acompañó al surgimiento de un novedoso modelo de producción descrito páginas anteriores.

En un cuarto apartado esbozaremos un esquema analítico para comprender las modificaciones más importantes que conlleva la adopción de la producción ajustada. En el siguiente hablaremos de la flexibilidad laboral, término utilizado recientemente para catalogar las nuevas condiciones de la organización del trabajo en un nuevo modelo de manufactura, punto que se relaciona estrechamente con el anterior.

Finalmente, para cerrar el círculo comenzado con una forma de Estado en particular, terminaremos haciendo referencia a lo que últimamente se ha llamado "políticas neoliberales", las cuales, además de que han sido adoptadas en diferentes grados por varios países, definitivamente rompen con el carácter benefactor propuesto por Keynes

a) El Estado de Bienestar.

Durante el despegue de la producción en masa y después de los aportes de Taylor, Ford y Sloan en la teoría y práctica de dicho modelo, Keynes vino a concluir con la teoría y la práctica de la forma de Estado y de regulación que le correspondía. Con las tesis keynesianas, las políticas estatales se acoplaron a las necesidades de una forma de manufactura naciente cuyo resorte principal lo constituyó la búsqueda de una mayor productividad y por tanto una mayor ganancia. De esta forma, fue el cambio tecnológico quien precedió los macrolineamientos a seguir de una nueva sociedad.

Ya desde sus primeros escritos durante la crisis, Keynes señalaba la preocupación de mantener el poder adquisitivo y distribuir salario y renta, pues era ahí, exclusivamente, donde se encontraba la condición del mantenimiento de un *alto nivel de consumo* y la salida de la crisis. El economista propuso un Estado de corte *benefactor* que regularía la economía mediante el fomento del pleno empleo, la promoción del crecimiento económico, la prevención de la inflación, el control de las condiciones de trabajo, la cobertura de los riesgos económicos y sociales individuales, y la resolución de los conflictos laborales.

Esta drástica modificación de la agenda gubernamental llevaría, a su vez, a un cambio importante en la relación entre las asociaciones de intereses y la burocracia pública.

En efecto, el mismo Keynes propuso un instrumental político cercano a lo que más tarde Schmitter catalogaría como *corporativismo*. Schmitter¹⁹ rescata un escrito poco conocido de Keynes, citándolo:

"Creo que en muchos casos el tamaño ideal de la unidad de control y organización se encuentra en algún lugar entre el individuo y el Estado moderno. Por consiguiente, sugiero que el progreso se encuentra en el desarrollo y el reconocimiento de cuerpos semiautónomos dentro del Estado (...)"²⁰

Es decir, la multiplicación de las funciones económicas gubernamentales propuestas en las tesis keynesianas, crearían una nueva función del Estado: *la del arbitraje y coordinación de todas las actividades*

¹⁹ SCHMITTER, Philippe C. "¿Continúa el siglo del corporativismo?" *Neocorporativismo I*, varios autores. Alianza Editorial, p. 15-61.

²⁰ cita de Keynes (1952: 313-314) en Schmitter *op. cit.*, p. 42.

nacionales. La iniciativa estatal abarcaría, entonces, todas las manifestaciones de la vida nacional.

Con el Estado benefactor, los ideales de igualdad y libertad predominantes en el Estado liberal del siglo XIX fueron reemplazados por nuevas *metas colectivas* de justicia social, basadas en derechos y obligaciones diferenciados, de acuerdo con la importancia funcional del papel de cada uno en la sociedad; imponiendo restricciones consensuales a la actividad mutua a cambio de seguridad y de mayor productividad.

Esta organización de los agentes, señala Schmitter, sería regulada, en mayor o menor medida, por un sistema de representación de intereses y/o de actitudes a través de arreglos institucionales que, paulatinamente y en diferentes grados, fueron vinculando las asociaciones de la sociedad civil con las estructuras decisionales del Estado.

Fue así como el Estado de bienestar caminó a la par de una nueva estructura de intereses que sería definida por varios autores como *pluralismo* en algunos casos, *corporativismo* en otros. Dichos conceptos serán retomados en el cuarto capítulo, donde nos inclinaremos a asociarlos con el caso específico mexicano. Por el momento nos interesa, una vez establecidos los principales lineamientos de la correlación Estado benefactor-corporativismo, centrar la atención en el comportamiento más bien *económico* de la nueva forma de Estado propuesta por Keynes.

Así pues, Luis Gómez señala los factores detonantes del establecimiento del Estado benefactor:

"El fortalecimiento de los sindicatos, el tratamiento estatal de la crisis de 1929, las políticas de reconstrucción y una creciente política intervencionista en las economías produjeron con el ascenso de algunos partidos de corte socialdemócrata o cercanos en sus propósitos (e incluso contrarios en sus ideologías), la instalación del Estado de bienestar como un modelo de sociedad que podía combinar capitalismo y política social."⁷¹

Es decir, con todas estas variables surgió una nueva forma de Estado que, desde el punto de vista económico, mantenía el carácter fundamental del capitalismo (propiedad privada), pero al mismo tiempo, garantizaba cierto nivel de vida que, a su vez, incidía en una mayor producción a través del consumo en masa; es decir, apoyó la práctica de políticas sociales, tales como subsidios a alimentos básicos y transporte, entre otras cosas.

⁷¹ GÓMEZ, 1993, p. 484.

Esta nueva forma de Estado se extendió a gran parte de los países centrales y a algunos periféricos, aunque la práctica de las políticas de tipo benefactor fueron diferentes en cada uno de ellos. No obstante, a decir de Coriat, existe una característica principal que nos permite distinguir esta forma de Estado, y es aquella que se refiere a las políticas del trabajo y salario tendentes a un triple objetivo:

- fijación de un marco jurídico-legal al trabajo: duración del trabajo, horas extraordinarias, trabajo de los niños, salarios, etc.
- instauración del salario indirecto para repartir de otro modo los beneficios de la productividad y asegurar no sólo la fuerza de mano de obra necesaria para la producción en masa, sino un mercado de consumo que absorbiese las grandes cantidades de producto.
- *estructuración de la asistencia*, concebida ya no como un sistema de ayuda a los más necesitados, sino como un medio de incorporación y control de las fuerzas de trabajo asalariado. Con lo que las nuevas políticas caminaron, efectivamente, a la par de la evolución tecnológica.

En este punto es importante hacer la aclaración de que, aunque, efectivamente la mayoría de los países industriales avanzados²² y algunos en vías de desarrollo, como México, adoptaron políticas benefactoras, la caracterización conceptual de esta forma de Estado correspondiente a cada país se encuentra dada por la práctica en mayor o menor medida de políticas, precisamente, benefactoras. Es por esto que dejamos la tarea de clasificación a los especialistas, y nos limitaremos, simplemente, a tomar como ejemplo el caso estadounidense y algunas de las políticas de bienestar que se pusieron en práctica en este país.

Remontándonos a los inicios de la producción en masa en Estados Unidos, encontramos que, aunque la ratificación de este tipo de producción creó las condiciones del consumo en masa, la continuidad entre la producción y el consumo en masa sólo se estableció tras un largo período de tiempo. Es decir, fue hasta la década de los treinta que entró en vigor la intervención gubernamental en la economía -a través del "New Deal"-

²² Ha sido más o menos consensual dar este título a la mayoría de los países de la Europa Occidental (Alemania, Australia, Austria, Bélgica, Dinamarca, Finlandia, Francia, Irlanda, Islandia, Italia, Noruega, Países Bajos, Suecia, Suiza y Gran Bretaña), así como a Estados Unidos, Canadá y Japón, entre algunos otros que quizá estemos pasando por alto.

asegurando con ello la relación de los nuevos equilibrios y de las nuevas relaciones en el interior de la sociedad. En otras palabras, se estableció el *pacto social* necesario que garantizó las pautas del nuevo orden que implicó la producción en masa.

En efecto, la acción emprendida por el gobierno estadounidense ante la Gran Depresión a través de la "Social Security Act" (1936):

"marcó el límite del paso de una política de pánico -la ayuda directa distribuida masivamente- a una política 'racionalizada' de asistencia selectiva."²¹

Es decir, a diferencia de las acciones tomadas por el gobierno en el primer "New Deal", en el que los grandes programas de ayuda iban en todas direcciones, la "Social Security Act" y el "Work Relief" no pretendían ayudar más que a los trabajadores *asalariados* imposibilitados para ejercer un trabajo asalariado. Esto es, con lo anterior únicamente se afectó al paro y a la jubilación y así la evolución de la asistencia gubernamental caminó en estrecha relación con el desarrollo de la gran industria de la producción en masa.

De esta forma, encontramos que, a partir del "New Deal", la relación capital-trabajo se encontró englobada por dos novedades. La primera se refiere al establecimiento de contratos debidamente negociados; en segundo lugar tenemos que el contenido del contrato consistía, ahora, en hacer que la elevación del nivel del salario dependiese del incremento de la productividad. Dicha productividad consistía, fundamentalmente, en el mayor *volumen* producido y así, el salario dependía de la *cantidad* de producto fabricado, fundamentalmente.

Fue así como el New Deal o Pacto Social estadounidense que más tarde se extendería a varios países, llevó consigo una *revolución en el ámbito laboral*: el derecho reconocido a los obreros de negociar *colectivamente* las condiciones del trabajo y remuneración, con lo que las organizaciones obreras adquirieron cada vez mayor fuerza y con lo que, junto con las políticas de bienestar de los gobiernos, se constituyeron como fieles garantes de la relación salario-productividad, a través de una estructura de representación de intereses específica y distinta en cada país.

²¹ CORIAT, 1987. p. 80.

b) El sindicalismo automotriz de la producción en masa.

En este apartado es necesario recordar que la base principal de la producción en masa fue la coherente intercambiabilidad de las partes necesarias para ensamblar un automóvil. Con la introducción de la cadena de montaje, Ford redujo la cantidad del esfuerzo humano necesario para ensamblar un automóvil y permitió así, la intercambiabilidad también de los trabajadores pues no se requería de calificación alguna para realizar las tareas.

El inconveniente de este comportamiento surgió casi inmediatamente después del establecimiento del entonces nuevo modelo de producción. En efecto, durante la Gran Depresión y ante la grave situación económica de los Estados Unidos y el mundo entero, que amenazaba con reducir el empleo, los trabajadores de la industria automotriz se aferraron a sus puestos de trabajo provocando con ello un movimiento sindical de producción en masa.

Como resultado de este conflicto, los líderes sindicales aceptaron plenamente tanto el rol de la gestión (centralizado y vertical) como el de la naturaleza del trabajo en una fábrica de montaje en cadena (trabajo monótono, ruidoso y aburrido). Así, hacia finales de 1930 se firmaron acuerdos con las tres grandes firmas automovilistas estadounidenses: Ford, General Motors y Chrysler.

En dichos acuerdos se estableció que a partir de la naturaleza cíclica de la industria que llevaba consigo la exigencia de despedir frecuentemente trabajadores debido a las fluctuaciones del mercado o la sobreproducción, la clave determinante de quién se iría y quién se quedaría sería la antigüedad y no la competencia. Al mismo tiempo, como algunos puestos eran más fáciles de desempeñar (o más interesantes) que otros, pero todos se remuneraban aproximadamente con el mismo salario, la antigüedad se convirtió también en el principio que gobernó la asignación de los puestos de trabajo.

Así pues, se creó toda una lista creciente de normas laborales (la antigüedad como determinante en los despidos y la asignación de puestos de trabajo) que reducían -desde una perspectiva de productividad- la eficacia de la producción en masa, pero que proporcionaban una cierta seguridad del trabajo a los obreros. Esto significó, de alguna manera, el

triumfo del sindicalismo bajo un nuevo modo de producción que devino en un tipo de contrato²⁴: "Collective Bargaining".

Este tipo de acuerdo además de establecer el salario directo, estipulaba las reglas de despidos en las que existía flexibilidad en la cuestión del despido con miras al ajuste de personal, pero rigidez en cuanto al orden en que los trabajadores, según su antigüedad en cada categoría, serían despedidos y vueltos a llamar en caso de recuperación de las ventas y apertura del contrato. Además el "Collective Bargaining" homogeneizó las condiciones de existencia de los trabajadores y sus remuneraciones a través del United Auto Workers Union (UAW), es decir, a través de *un sólo sindicato* para toda la industria automotriz en E.U.

Durante mucho tiempo este sistema fue eficaz y sobre él se construyó la prosperidad de las empresas automotrices estadounidenses extendiéndose a otras ramas de la economía y constituyéndose así, como

"el lado institucional oculto pero activo de la producción en masa"²⁵.

Esta etapa de "bonanza laboral" abarcó el período de 1948 a 1979, mismo tiempo de la "edad de oro" del crecimiento de la producción en masa. Sin embargo, algunos años después, las condiciones de trabajo, logro de luchas y negociaciones del UAW, se vinieron abajo.

En efecto, el inicio de un nuevo modelo contractual se realizó a lo largo de la década de los ochenta, luego de que entre 1979 y 1982 la industria automotriz estadounidense perdiera unos 200 000 empleos²⁶ con el cierre de varias plantas. Con ello, se modificaron las relaciones de fuerza de los interlocutores e inevitablemente se revocó la condición de los obreros del automóvil estadounidenses, una de las categorías mejor pagadas del mundo, cuyo sindicato había sido, históricamente, uno de los más combativos.

El momento del nacimiento de un nuevo tipo de contrato en E.U. que destruiría el antiguo orden de la producción en masa, coincidió, precisamente, con el período de confirmación del formidable éxito de los

²⁴ Contrato en este contexto se refiere a un conjunto de disposiciones institucionales (basadas en acuerdos) que procuran en el nivel de las empresas y de las ramas una verdadera política keynesiana del sostén a la demanda construida en el nivel micro y macroeconómico. CORIAT, 1992. p. 212.

²⁵ *Ibid.*, p. 214.

²⁶ *Ibid.*

constructores japoneses en el mercado interno estadounidense, (1979-1982).

Las empresas japonesas en mercado norteamericano establecieron nuevos marcos competitivos para las nacionales y revocaron su antiguo liderazgo en materia automotriz; con ello sobrevino una tremenda crisis en las Tres Grandes, quienes registraron en 1980, pérdidas acumuladas por 4 mil millones de dólares²⁷. Esta crisis de producción desembocó entonces en una crisis de sindicalismo, al apoyar las empresas su recuperación, de manera inmediata, en recorte de personal, reducción de salarios y en general supresión de una gran cantidad de participaciones sindicales.

Así pues, en 1982 con la empresa a punto del paro activo, el UAW negoció un contrato con Chrysler definitivamente "catastrófico"²⁸ dando origen a una nueva idea en el contrato: la de las concesiones sindicales. Esta idea desde 1982 penetró e invadió los contratos negociados con GM y Ford.

De esta forma, hacia 1987, los nuevos contratos expresaron contenidos ampliamente renovados, a cambio de concesiones salariales y de una nueva flexibilidad de las normas laborales, entre ellas la desindexación parcial del salario²⁹.

Se pasó así, del aumento sistemático del salario real a su simple mantenimiento, buscando a toda costa la garantía del empleo formal.

"Para la Unión (...) la seguridad en el empleo constitula su demanda básica."³⁰

La lucha sindical del UAW, se encaminó, entonces, a obtener garantía de empleo formal para la mayor parte de los asalariados y para el período de tiempo más largo posible a través de la calificación o recalificación, y a tratar de limitar el subcontratismo.

²⁷ ver BAQUÉ, *op. cit.*

²⁸ Supresión del AIF, efecto retardado de la COLA, abandono de días feriados y pagados. CORIAT, 1992. Según el COLA ("ajuste automático del costo de la vida"), cada obrero recibía un centavo adicional por hora por cada incremento trimestral de 0,26 puntos en un índice de precios combinado de Estados Unidos y Canadá. BAQUÉ, *op. cit.*

²⁹ Después de 1987, los aumentos fueron en forma de prima anual global no incorporado en el salario base, en lugar del "Factor de Aumento Anual de Salarios" (3% anual según la tradición). CORIAT 1992.

³⁰ BAQUÉ, *op. cit.*, p. 169.

Fue así como el UAW, uno de los sindicatos históricamente más combativos y de "oposición" al capital, devino en un sindicato *defensivo* en el que la lucha dejó de ser por mejores condiciones de trabajo para pasar a una lucha del simple mantenimiento del empleo, ante no sólo la amenaza, sino los hechos mismos de un creciente desempleo (no olvidemos que se perdieron alrededor de 200 000 empleos entre 1979 y 1982).

c) El sindicalismo de empresa japonés.

Una vez establecidas las principales características del sindicalismo de la producción en masa en Estados Unidos, procederemos a mencionar las principales características de un diferente tipo de sindicalismo que nació con, y en gran medida impulsó a, un nuevo modelo de producción en la Toyota Motor Compay.

Ciertamente, según Coriat (1995) la introducción del sistema *just in time* a gran escala, explicado detalladamente en el primer capítulo y pilar fundamental de la producción ajustada, sólo se pudo establecer luego de una profunda reorganización del sindicalismo en la empresa.

Dichas reorganizaciones empezaron desde 1950, cuando se despidió a la cuarta parte de la mano de obra en Toyota. Recordemos la crisis provocada por las innovaciones de Ohno (*Reacción Japonesa* Cap.1), que a su vez desembocó en la renuncia de Kiichiro Toyoda y el despido de 1,600 trabajadores luego de una larga huelga. A este grave acontecimiento se sumó, años más tarde, una medida económica que representa una importancia fundamental en las nuevas relaciones capital-trabajo japonesas. Esto es, hacia 1962 se *liberalizó la importación* de autos en el país oriental y, con ello, las mutaciones sindicales iniciadas en los 50's tomaron cuerpo.

En efecto, durante la década de los sesenta y a raíz de la libertad de comerciar automóviles extranjeros en suelo japonés, la competencia evidentemente se recrudeció. Para hacer frente al peligro de la competencia extranjera, el sindicato y la dirección de Toyota firmaron una "Declaración de cooperación", cuyo contenido esencial fue que el sindicato y la dirección se comprometían a colaborar mediante un *esfuerzo común* en pro de la bonanza de la empresa.

El sindicato de Toyota tuvo, entonces, que aceptar su transformación en *sindicato de empresa*. Esto es, se vio obligado a pasar de prácticas de enfrentamiento, a formas cada vez más evidentes de concertación y hasta de cooperación con la firma.

Coriat (1995) es quien analiza profundamente las relaciones industriales del nuevo modelo de producción. Es él quien define al sindicato de Toyota como uno *de empresa*, sindicalismo que más tarde se extendería a todas las firmas automotrices japonesas y a una gran cantidad de empresas de otros sectores de la economía en el país oriental.

El autor fundamenta su concepto *sindicalismo de empresa* en las siguientes explicaciones: es, justamente la empresa, el lugar último de organización de los asalariados y de elaboración de estrategias reivindicativas. Además, entre estos sindicatos no hay estructura propia y permanente de industrias (como en E.U.) o de ramos u oficios. Pertenecen simplemente a la firma y se rigen según sus propios ritmos.

La burocracia sindical en este tipo de sindicalismo está constituida según las líneas jerárquicas de la empresa, es decir, paralelas a ellas.

"En numerosos casos el paso por el sindicato es una condición para acceder a funciones de responsabilidad -sobre todo en materia de administración de personal- en la propia empresa."¹¹

Por otro lado, el *sindicalismo de empresa* es un sindicalismo cooperativo, ya que, salvo excepción, las reivindicaciones se integran a las presiones de rendimientos y rentabilidad que la dirección de la empresa se ha impuesto, a través de numerosos mecanismos tales como los bonos, o, incluso, algunas participaciones en el desempeño productivo.

De esta forma, Coriat agrega un "nuevo" elemento a los anteriores análisis de la producción ajustada en materia de relaciones industriales. Éste se basa, así, en tres aspectos fundamentales: el empleo vitalicio, el salario a la antigüedad (ambos ya mencionados en el capítulo anterior), y, finalmente, el sindicalismo de empresa.

Como uno de los posibles inconvenientes de este último punto consideramos la falta de *un sólo* sindicato para el sector automotriz, como en el caso estadounidense. Sin embargo, en el modelo de relaciones industriales japonés existen otros mecanismos que permiten la homogeneización de algunos puntos importantes en la negociación

¹¹ CORIAT, 1995. p. 70.

colectiva, que más que pertenecer a una mera negociación entre empresa y sindicato, constituyen un *pacto social diferente* al de la producción en masa.

Tal es el caso del *Shunto*, procedimiento social de actualización anual del salario o fijación de la tasa de aumento anual de los salarios. Con el tiempo, explica Coriat, el sistema ha evolucionado:

"la concertación y la acción común entre diferentes sindicatos de empresa (en el seno de una misma rama), así como de sindicatos de diferentes ramas, han tenido como objetivo cada vez más claro y consciente lograr una tasa de aumento única e idéntica entre empresas y ramas para cortar por lo sano los riesgos (...) de que actuara una competencia a la baja en el establecimiento de esa tasa, refugiándose cada empresa en los imperativos de competitividad para alinearse en el aumento menor que se concedía en el ramo."¹²

De esta forma, el *shunto* instaura un procedimiento de homogeneización de la tasa anual de aumento en el salario.

Por otra parte, el sistema de relaciones industriales japonés está constituido por la creación casi sistemática de *mercados internos de trabajo*.¹³

En Japón, gracias a los *mercados internos*, el personal empleado en la empresa ocupa los niveles superiores según reglas que, en lo esencial, las conocen y respetan los diferentes actores. Y la presencia general de estos *mercados internos*, explica Coriat, se considera un elemento estabilizador del empleo en la empresa y de la calidad del trabajo.

La condición a largo plazo de los *mercados internos* es que constantemente se liberen puestos de nivel superior y al respecto, la específica situación social de Japón permitió esta primicia para el desarrollo de mercados internos, no sólo en Toyota, sino en la mayoría de las empresas japonesas. En efecto, por un lado, el rápido crecimiento productivo significó incrementos de capacidad constantes en recursos humanos; por otro lado, la jubilación oficial para todos los empleados es entre 55 y 60 años, edad muy temprana en comparación con las medidas occidentales.

¹² *Ibid.* p. 83.

¹³ Por definición un mercado interno es "una unidad administrativa en cuyo interior la remuneración y la asignación del trabajo están determinadas por un conjunto de reglas y procedimientos administrativos". *Ibid.* p. 83.

Fue así, como la realidad social japonesa permitió el establecimiento de acuerdos específicos a ella en la creación de un pacto social, paradójicamente más individual (por empresa), correspondiente a un modelo de producción diferente al que se gestó a principios de siglo en Estados Unidos.

Lo que pretendemos con la exposición del tipo de sindicalismo japonés no es el intento de aconsejar la adopción de medidas o un *modelo de relaciones industriales* que no corresponderían a otras situaciones y realidades sociales, sino simplemente establecer una comprensión del marco general que dio origen a un diferente tipo de manufactura que actualmente está siendo adoptado por las firmas automotrices, y ha generado con ello, un rompimiento en viejas estructuras sindicales. Además, el fenómeno está enmarcado en un momento de profunda globalización de la economía a nivel internacional, con lo que el rompimiento de antiguas estructuras sindicales se halla directamente asociado a un giro en las políticas gubernamentales tendentes hacia una *mayor desregulación*.

No obstante lo anterior, existen también algunas medidas, favorables a los trabajadores que han sido hasta ahora ignoradas y que no son, creemos, del todo inaplicables a otras circunstancias. Sobre este último punto nos interesa en particular su aplicabilidad al caso específico mexicano y de ello hablaremos ampliamente en los siguientes capítulos.

d) Un enfoque analítico de la evolución del "sindicalismo tradicional" ante la producción ajustada.

El presente apartado, aunque pretende proporcionar un marco más bien analítico en la transformación del sindicalismo de la producción en masa, está fundamentalmente construido a partir del caso estadounidense y las presiones que un nuevo modelo de producción ejerce sobre él.

De esta forma, volveremos a retroceder un poco sobre los pasos del cambio del modelo de producción artesanal en la industria automotriz a la producción en masa. En este sentido, ya habíamos mencionado que con la introducción de diferentes tipos de máquinas y la cadena de montaje en la industria automotriz, la calificación de los trabajadores -que en la

producción artesanal se requirió- desapareció para ceder espacio a la utilización de mano de obra semi o descalificada en grandes cantidades.

Así, alrededor de la década de los sesenta, sostiene Mertens, este proletariado altamente homogéneo y cuya base residía justamente en la descalificación, permitió la identificación de la clase obrera y, al mismo tiempo, conformó la célula fundamental de las asociaciones de trabajadores: los sindicatos, que conformaron un bloque de presión importante en el interior de la sociedad.

La orientación de lucha de las organizaciones obreras nacidas de la homogeneidad laboral fue, en general, hacia políticas benefactoras, resguardando que la masa obrera participara en los incrementos de la productividad, a través del salario o de los beneficios colectivos. Ante el gobierno y los patronos, la lucha era por la conquista de los aumentos salariales nacionales y el reparto de los salarios en directos e indirectos. Con esto, la forma de Estado benefactor garantizaba un cierto nivel de vida de la masa laboral a través de los salarios indirectos que incluían los elementos de beneficio social colectivo tales como servicios públicos, educación, subsidios, etc.

Además, agrega el economista, entre los trabajadores de línea existía un alto grado de compañerismo y solidaridad en defensa de sus intereses inmediatos. En consecuencia, las relaciones internas de trabajo constituyeron el primer plano de lucha, situadas en un marco político de defensa y reivindicación desde la óptica de los trabajadores.

Por su parte, las relaciones internas de trabajo se encontraban definidas de manera jerárquica y vertical, en un marco de derechos y obligaciones precisos. Esta forma de organización vertical fue hasta cierto punto, una respuesta "natural" a la forma de gestión en la producción en masa. Es decir, dado que la administración de la producción en masa pasaba por intermediarios, desde el más alto ejecutivo a través del superintendente y el capataz hasta un complejo de organizaciones de personal, en forma totalmente vertical, la organización y gestión de las organizaciones obreras fue igualmente de abajo hacia arriba, centralizada en diferentes niveles según cada caso.

Cuando el trabajador tenía un problema cualquiera con el supervisor, intervenía el delegado sindical. Asimismo, los cambios en la organización de las tareas por puesto y la asignación de los respectivos trabajadores

pasaban por el sindicato, además del contenido de las tareas y la determinación del estándar. Es a este tipo de sindicalismo nacido de la producción en masa al que le damos el nombre de "*sindicalismo tradicional*", que en el caso particular de México adquirió un aspecto singular, pero cualquiera sea su acepción implica el elemento de los delegados sindicales como mediadores en la negociación por mejores condiciones de trabajo, es decir, relaciones internas de trabajo jerárquicas y verticales; la negociación por parte del sindicato del establecimiento de las condiciones de trabajo y la orientación de ésta hacia la creación de medidas benefactoras, esto es, hacia la participación de la masa obrera en los incrementos de la productividad, a través del salario o de los beneficios colectivos.

Con el cambio del modo de producción y la aparición de los círculos de calidad, la figura del supervisor prácticamente desapareció, dejando en manos del equipo tanto la resolución de todos los problemas, como la responsabilidad de que el sistema operase en forma óptima, además de que se suprimió a una gran masa de trabajadores semi o descalificados incapaces de operar bajo nuevos esquemas de especialización y "responsabilidad".

Es decir, en la producción ajustada, cada trabajador tuvo el derecho y la obligación de opinar y tomar decisiones; así, las jerarquías verticales desaparecieron, generándose una dinámica de grupo donde los intereses de los trabajadores fueron tratados de manera individual, y donde la calificación y especialización jugó un papel importante frente a los trabajadores excluidos semi o descalificados. En otras palabras, explica Szekely:

"En el primer caso se trataba de una masa de trabajadores marcadamente indiferenciados frente a una élite especializada. Bajo los nuevos esquemas, se trata de una élite trabajadora altamente 'calificada' frente a una gran masa excluida de la economía."¹⁴

De esta forma, encontramos que la *competencia*, en la nueva manufactura, es un punto importante entre los equipos y entre cada uno de los trabajadores. Con ello, las relaciones internas de trabajo simplemente se han vuelto de tipo individual y el interés del trabajador colectivo en el

¹⁴ SZEKELY, *op. cit.*, p. 155.

frente de trabajo se ha ido desintegrando y subordinado al del equipo o al de la empresa.”

Las relaciones cada vez más individualizadas, donde la meta a alcanzar es una mejor calidad a través de la presión del grupo de trabajo, han diluido y fragmentado el contenido político de las relaciones internas de trabajo. Es decir, la dirección de la lucha deja de estar encaminada hacia la consecución de beneficios colectivos a través de políticas benefactoras, para subordinarse a la productividad de la propia empresa. Asimismo, ya no hace falta la intermediación de un delegado sindical que resuelva problemas comunes, éstos se resuelven directamente a través de los equipos de trabajo, en una forma más horizontal de gestión.

Finalmente, en la medida que la participación del obrero semicalificado ha disminuido en la empresa frente al técnico o ingeniero, el trabajador colectivo tradicional -semi o descalificado- va desapareciendo, y el grado de sindicalización, a su vez, disminuyendo.

Es interesante advertir que esta crisis del sindicalismo ha sido tema de análisis y discusión durante la presente década. Crisis sindical que además se refleja como un fenómeno mundial de finales de siglo:

“Hay un ocaso del movimiento obrero como movimiento social que obtenía toda su fuerza de la contestación dirigida contra la organización de la producción en la fábrica y para la cual la acción política prolongaba directamente la acción social.”³⁵

Así pues, dicha crisis del sindicalismo es relacionada tanto con el cambio en el modelo de producción o cambio tecnológico, como con la transformación de las políticas económicas tendientes a una práctica mayor de políticas “neoliberales”. Este nuevo enfoque político privilegia la desregulación y es consecuencia, por un lado, del momento de globalización que está viviendo el mundo en su conjunto y presupone una menor regulación que facilite el libre comercio internacional, por el otro es

³⁵ Dicha subordinación o coincidencia de intereses del capital y el trabajo puede ser entendida a través del esquema de lealtades explicadas en el primer capítulo, las cuales pueden darse frente a un enemigo común, ya sea cuando hay competencia en el interior de la fábrica entre los equipos de trabajo; o bien cuando existe competencia externa entre diferentes firmas. Asimismo, también encontramos lealtades en el proceso de búsqueda de un bien mutuo, es decir, en la búsqueda de la ganancia del capital que a su vez redunde en mejores salarios a través de los bonos.

³⁶ BATSCH, Laurent “Los límites de la verdad” (Trabajo 3-4. Verano-Otoño 1990) p. 61.

consecuencia también del nuevo carácter de las relaciones obrero-patronales que ya *no necesitan* de una intervención gubernamental que garantice beneficios colectivos, éstos están dados por la nueva competencia y la adopción cada vez mayor de bonos y primas.

En este sentido, Mertens sostiene que se ha perdido la relación entre salario y productividad que en la producción en masa existía. Esto es, la productividad antes dependía del volumen producido y éste, a su vez, del mayor número de trabajadores semicalificados, lo que reforzaba y unificaba la fuerza obrera en la fábrica. Los gobiernos de los Estados nacionales con la aparición del Estado benefactor y la consolidación de los sindicatos después de la II Guerra Mundial, regularon la relación consumo-productividad, en el que un incremento salarial afectaría los costos de una empresa, pero crearía una demanda para todas, impulsando la producción en su conjunto, y garantizando al mismo tiempo el nivel de vida de los trabajadores a través de salarios indirectos y prestaciones sociales tales como servicios médicos, educación pública, subsidios a transporte, alimentos básicos, topes salariales al mínimo, etc.

Sin embargo, hoy en día, sostiene el economista, la productividad aparece como la del capital y no la del trabajador, perdiéndose así la antigua relación individual entre el trabajo y la productividad, donde un mayor número de horas trabajadas generalmente se traducía en un mayor volumen, es decir, más automóviles.

Al respecto, Coriat afirma que se ha ido modificando el paradigma de productividad. De uno, según el cual *la velocidad* de operación del obrero *individual* en su puesto era quien regía la eficacia de conjunto del sistema, hemos pasado a una nueva productividad que está pensada como dependiente del *equilibrio general* de las líneas en el *conjunto de la fábrica* y la minimización de la cantidad de trabajadores.

El enfoque analítico que arroja un nuevo concepto de productividad, indica el autor, se ha calificado de "sistémico" porque indica que aquello que se busca es, precisamente, la eficacia *del sistema de conjunto* y no la del trabajador en su puesto, como en su momento aplicó el taylorismo.

Así pues, con el nuevo concepto de productividad, la empresa se concentra más en la *calidad total* del proceso. Dicha calidad -ya hemos visto- es producto del trabajo *global*, es decir, de los ingenieros, técnicos y obreros con un creciente nivel de calificación. Es por esto que la

negociación colectiva de este heterogéneo grupo, advierte Mertens, "tendrá que ser la nueva base del sindicalismo".

Es decir, ya no resulta funcional un sindicato cuya base resida en el trabajador homogéneo semi o descalificado y que implique la presencia de delegados sindicales. Es necesaria, en cambio, la unión de los diferentes tipos de trabajadores -a lo largo del proceso de manufactura en diferentes niveles de calificación- que garantice un *frente común* para asegurar salarios, prestaciones y, en general, cierto nivel de vida. Esto presupone que el sindicato cambie los procedimientos de la negociación colectiva, evitando que diferentes grupos, representando a secciones del personal de la empresa, vayan apareciendo, haciendo cada uno su negociación por separado.

Los trabajadores, "(...) igual que en los años 1920-1930, cuando el movimiento sindical empezó a organizar la nueva clase, ahora tendrá que organizar la clase asalariada del año 2000."⁷⁷

Asimismo, con la internacionalización de los procesos de producción del automóvil, es evidente la creciente necesidad de la organización de los obreros a nivel igualmente internacional, para evitar que el capital tome ventaja de la internacionalización de la industria, en detrimento de las condiciones de trabajo.

Como ejemplo de esto último tenemos que mientras los obreros de la VW de Brasil participaron en las huelgas generales de los metalúrgicos durante los setenta, la VW mexicana incrementó sus cadencias de trabajo para sustituir parte de la producción perdida en Brasil. En los ochenta, ante la huelga de VW de México, el capital multinacional utilizó los superávits de la producción brasileña para paliar su crisis de sobreproducción en ese país, cumplir con sus pedidos y menguar la fuerza de la huelga en nuestro país.⁷⁸

Lo anterior no implicaría forzosamente una necesidad en la internacionalización sindical si no fuera por las repercusiones negativas que esto implica en las condiciones laborales. Es decir, las huelgas en una planta determinada, en un país determinado, que obligarían en cierta manera a un aumento salarial o algún tipo de mejoría en las condiciones de trabajo, pierden fuerza cuando el paro de la producción puede ser

⁷⁷ *Ibid.*, p. 112.

⁷⁸ ver QUIROZ TREJO, 1981

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

compensado, no ya por trabajadores esquiroleros, sino por la producción de plantas diferentes de la misma firma en países distintos. Es pues necesaria la internacionalización del sindicalismo de la industria automotriz como respuesta a la creciente presencia mundial de las firmas del sector.

e) Flexibilidad Laboral

El debilitamiento de las organizaciones obreras en la producción ajustada ha llevado aparejado un fenómeno común en los países industrializados durante la década de 1980: la flexibilidad. Un proceso de trabajo flexible, como lo es la producción ajustada, requiere de mano de obra flexible.

La flexibilidad productiva, ya habíamos visto, se refiere a la capacidad de fabricar sin una mayor reorganización productos diferentes (en la industria automotriz, modelos diferentes) a partir de una misma organización básica de los equipos y con una reducida demora de ajuste (just in time) para su adaptación al carácter crecientemente inestable, volátil o diferenciado de los mercados”.

Por su parte, la *flexibilidad laboral* se refiere:

- al trabajador multicualificado, capaz de realizar cualquier trabajo a lo largo de la cadena. La cantidad de trabajadores puede aumentar o disminuir en concordancia con el aumento o la disminución de la cantidad de tareas y del tiempo asignado a cada uno.
- a la facilidad, debido al debilitamiento del sindicato, de contratar eventuales;
- a la subcontratación. Es decir, en vez de que una empresa automotriz contrate a todo el personal necesario, no sólo para la producción, sino para el mantenimiento de la planta, como personal de limpieza, o personal en los comedores; dicho personal es contratado a otra empresa en particular. Con esto, la sindicalización disminuye porque el personal perteneciente a otra empresa, en el mejor de los casos está afiliada a otro sindicato, en el peor, no pertenece a ninguno.

Debido a lo anterior, la flexibilidad laboral se traduce en el cuestionamiento de una serie de derechos o conquistas de los

” Concepto tomado de CORIAT, 1992. p. 26.

trabajadores surgidos en el ambiente predominante de políticas de bienestar y un crecimiento económico estable. Aquí, dicha flexibilidad, explica Mertens, es casi un sinónimo de una mayor inseguridad laboral⁴⁰:

1. Inseguridad en el mercado de trabajo, representada por una sobreoferta de trabajadores, disminuyendo la posibilidad de empleo e ingreso (no olvidemos que la producción ajustada despoja de su trabajo a una gran cantidad de trabajadores).
2. Inseguridad en el empleo, donde los empleadores pueden despedir o usar eventuales con menor dificultad, debido a la relajación de los contratos colectivos, consecuencia directa del debilitamiento del sindicalismo tradicional.
3. Inseguridad en el puesto. El empleador puede, sin problema, cambiar del puesto o del contenido del trabajo al empleado, debido a la rotación del trabajo y la multicapacitación que exige el nuevo modelo de producción.
4. Inseguridad en el trabajo, donde el medio ambiente de seguridad e higiene es peligroso en cierto sentido (como la creciente utilización de productos electrónicos con altos índices en sustancias tóxicas que pueden ocasionar diferente tipo de enfermedades.)⁴¹
5. Inseguridad en el ingreso, donde los ingresos son variables, inestables, o, al menos, no garantizados por la contratación en condiciones de eventualidad o por la dependencia de la ganancia del capital y su consecuente retribución en bonos.

Uno de los elementos que ayudarían a paliar dicha inseguridad en la industria automotriz bajo la producción ajustada, lo constituye el sistema de obligaciones recíprocas, a través de las lealtades. Es decir, como la empresa instruye al trabajador, lo "califica", es necesario para ella misma el mantenerlo. Si el trabajador está consciente de que es importante para la firma, pero además, y por lo mismo, en épocas de "depresión" en el interior de la empresa, ésta lo mantendrá, dicha inseguridad desaparecería y el trabajador, efectivamente, se constituiría como un elemento esencial al

⁴⁰ ver MERTENS, *op. cit.*

⁴¹ Para una información más amplia acerca de las consecuencias de las "nuevas tecnologías" en el ámbito de la salud ver LAURELL, Asa Cristina "La especificidad del desgaste obrero" en *Trabajo 2*. Primavera, 1990. p. 78-79.

representar un tipo de trabajo "de calidad". De hecho, Womack, Jones y Roos aseguran que:

"(...) en las plantas que tratan de adoptar la producción ajustada los trabajadores sólo responden cuando hay algún sentimiento de obligación recíproca, de que la dirección valora realmente a los trabajadores cualificados, hará sacrificios por retenerlos y está dispuesta a delegar responsabilidades en el equipo."⁴²

En contraposición, sin embargo, los mismos autores aseguran que el sindicato como institución ha sido desplazado, pues las plantas no sindicalizadas continúan desplazando a las sindicadas de las Tres Grandes en Estados Unidos.

Además, ignorando dicho sistema de obligaciones recíprocas cuando la ganancia del capital se encuentra en riesgo de disminuir, los trabajadores siguen siendo desplazados por las exigencias de una mayor productividad. Como ejemplo, en la firma que "creó" la producción ajustada, *mantener el ritmo de trabajo* para lograr dicha productividad es esencial, aún a costa de dejar sin empleo a varios trabajadores:

"Uno de los principios más importantes del sistema Toyota de producción consiste en no variar nunca el ritmo de trabajo. Por eso, cuando se producen mejoras de eficacia en la fábrica o en el taller de diseño, o cuando caen las tasas de producción *es vital quitar trabajadores innecesarios* (subrayado nuestro) del sistema de manera que se mantenga la misma intensidad de trabajo"⁴³

Entonces, el sistema de obligaciones recíprocas que en el modelo de la producción ajustada constituye un punto importante para la mejor calidad, no es siquiera respetado por la firma creadora de dicho modelo. Esto nos induce a pensar que el nuevo modelo de producción, más que representar un trabajo seguro a los nuevos obreros calificados, significa una creciente pérdida del empleo (los obreros semi o descalificados más los calificados que ya no son necesarios cuando se efficientiza la fábrica). Lo cual a su vez, inevitablemente redundará en una disminución del mercado de consumo, que a la larga podría representar una reducción de la producción.

Finalmente, nos parece interesante advertir la creciente importancia que ha ido obteniendo la cuestión ecológica y a su vez influido en las negociaciones contractuales.

⁴² WOMACK/JONES/ROOS, *op. cit.*

⁴³ *Ibid.* p. 235.

En efecto, hasta ahora los compromisos capital/trabajo, menciona Lipietz, se han alcanzado sobre las espaldas de la naturaleza. Sin embargo, el hoyo en la capa de ozono, el efecto de invernadero son algunas de las consecuencias del gran auge industrial de la producción en masa que han ido aumentando y evidenciado con ello los límites de todo modelo productivista.

Es por esto que el autor subraya la necesidad de que los futuros modelos contractuales entre el capital y el trabajo, sean ambientalmente seguros, es decir coherentes ecológicamente, y cada vez mejor admitidos:

"Si suponemos que se desarrollarán las preocupaciones ecológicas en el mundo entero, la seguridad ambiental se convertirá en un nuevo factor de legitimación de los futuros compromisos sociales capital-trabajo."⁴⁴

La preocupación ambiental y ecológica no es, entonces, únicamente importante en la producción o diseño de automóviles, sino que llegará a ser importante en los futuros contratos laborales e, incluso algún día, factor legitimador de éstos.

f) Las políticas "neoliberales".

Hemos, pues, visto que una de las características del nuevo modelo de producción es el desplazamiento de una gran cantidad de mano de obra: la sobrante del antiguo modelo de producción y los trabajadores que ya no son necesarios cuando se incrementa la eficacia en algún punto de la fábrica. Al mismo tiempo, la nueva manufactura exige un grado de calificación que incide en una diferente composición de los trabajadores necesarios en el proceso de fabricación.

Esto ha tenido su impacto en el grado de organización de los sindicatos y en la fuerza de negociación de los mismos. No sólo ha habido menos afiliados por haber menos personas ocupadas sino que, además, bajó el grado de organización en los empleos restantes.

Al mismo tiempo, los nuevos lazos en el interior de las empresas han individualizado las relaciones capital-trabajo y, con ello, ocasionado inevitables rupturas en las antiguas estructuras sindicales que se regían por parámetros de beneficios colectivos.

⁴⁴ LIPIETZ, *op. cit.*, p. 28.

De esta forma, el actual debilitamiento sindical ha incidido, a su vez, en un deterioro en la calidad de vida: remuneraciones más bajas, inseguridad en la duración del contrato de trabajo, empleos de jornadas parciales, etc. Todo esto porque mientras anteriormente los gobiernos de los Estados benefactores y los sindicatos eran capaces de ir dominando la clásica contradicción entre lo que conviene al empresario individual y al interés del conjunto de las empresas; actualmente se perdió dicha capacidad, dejando la economía en manos de las "leyes del sistema capitalistas", o lo que es lo mismo, reduciendo al mínimo la participación gubernamental en las cuestiones económicas de interés social.

Así, el movimiento de desregulación, entendido como la eliminación del conjunto de reglas impuestas por el poder público, ha sido desde entonces presentado como:

"(...) la punta de lanza de los procesos de reestructuración económica en curso en esta década."⁴

Por su parte, las empresas multinacionales han presionado a los gobiernos de los Estados benefactores para que disminuyan gastos, además de que han pedido concesiones a los sindicatos a cambio de la conservación de los puestos de trabajo. Dichas concesiones se han traducido, sobre todo, en una disminución de los salarios y la consecuente caída en el nivel de vida de los trabajadores en general.

De esta forma, tanto el aumento del desempleo y de la ocupación de sectores de baja productividad, como la debilidad en la capacidad de negociación de los trabajadores organizados, ha redundado en pérdidas de salarios reales. A esto podemos agregar la mayor movilidad del capital multinacional como un factor adicional que ha contribuido a ese debilitamiento, debido a la ausencia de una relación intersindical orgánica a nivel de comité de empresa, tanto nacional como internacional.

En este sentido, la política neoliberal surge entonces como resultado de una *recomposición de fuerzas* entre los intereses del sector privado y los de las mayorías, cuyos mecanismos consisten en disminuir el papel productor del gobierno; reducir impuestos y realizar recortes en el gasto público; abrir fronteras liberando la importación; atraer inversión extranjera

⁴ CONDE, Raúl "La privatización y desregulación internacional" (Trabajo 2. 1990), p. 27.

para "compensar" la salida de capitales; restringir el mercado interior y crecer vía la exportación.

Es decir, las políticas neoliberales han sido el eje sobre el cual se está construyendo *un nuevo pacto social* en un mundo globalizado, cada vez más interdependiente y competitivo, donde las empresas multinacionales están adquiriendo paulatinamente el control de los mercados internacionales. Las políticas neoliberales son así, la base de un nuevo paradigma macroeconómico, como en su momento lo fue el *fordismo*.

Éstas se han reflejado básicamente a través de dos vías. La primera es la reducción de costos en la empresa y el consecuente incremento en las ganancias, mediante el congelamiento de salarios y la reducción de impuestos. Sin embargo, se descuida la contraparte de la producción: *el consumo*. Esto es, salarios más bajos, disminuyen el poder de compra de los trabajadores, no sólo ante los automóviles, sino que en un nivel general se reduce la cantidad de producto adquirido. Por otra parte, la reducción de impuestos restringe la capacidad del propio gobierno para otorgar la gran gama de servicios que antes prestaba: creación de empleo vía la construcción de obras públicas, etc.; subsidios, que a su vez incidían en un mayor salario, etc. Esto nos conduce a la siguiente forma que han adquirido las políticas "neoliberales": dejar más "campo" en el mercado al sector privado, en particular en el área de servicios. Es decir, en lugar de que el gobierno proporcione salud, educación, información, cultura y esparcimiento, el sector privado tomará a cargo estos servicios y los *venderá*.

La pregunta aquí sería, con salarios más bajos, ¿quién tendrá la capacidad de comprar dichos servicios que ahora imparte el sector privado a precios quizá más altos?... ¿es redituable para la iniciativa privada?...

Dejando la pregunta abierta, nos encaminaremos simplemente a señalar que es así como la estructura de Estado benefactor que surgió con un modelo de producción en masa para garantizar el consumo que sugiere una creciente productividad, ha cedido espacio a una forma diferente del Estado (ya no de bienestar), caracterizado por el predominio de políticas neoliberales que permiten el desarrollo de un nuevo modelo de producción, con nuevas tecnologías y una nueva organización del trabajo. Donde las empresas multinacionales exigen autonomía de los gobiernos y se van

constituyendo como las promotoras de las nuevas pautas a seguir en una economía globalizada y en un mundo cada vez más interdependiente.

Recordando la hipótesis de Piore y Sabel mencionada en el primer capítulo, en la que sostienen que las posibilidades tecnológicas que se lleven a la práctica dependen de la distribución del poder y la riqueza, y quienes controlan los recursos y los rendimientos de la inversión eligen la más favorable a sus intereses. En 1984, año en que fue discutida la hipótesis, dicho control recaía aún en los gobiernos de los Estados Nacionales. Sin embargo, hoy en día estamos viviendo una época donde el control de los recursos -sobre todo tecnológicos- ha dejado de estar en manos de dichos gobiernos, para pasar a dominio de las empresas multinacionales. Son ellas, efectivamente, quienes investigan, crean productos y tecnologías diferentes, dominan la automatización y hasta los precios. Es decir, en algunas ocasiones, las filiales son quienes exportan desde los países en desarrollo, la materia prima necesaria a las matrices -ubicadas en el país de origen, generalmente industrializado- a precios bajos, para que luego, el producto terminado sea importado a un precio mucho más alto. Así, este "poder supranacional" ha subordinado a sus propios intereses la capacidad de los gobiernos para dictar el desarrollo tecnológico y económico nacional e internacional.

Lo anterior es fácilmente comprobable en la industria automotriz, particularmente en las Tres Grandes estadounidenses, basta comparar los precios de algunos de los modelos más representativos del sector y la diferencia de precios que existe entre los modelos comprados en Estados Unidos y México, que en términos generales tienen una diferencia del 30%, favorable a los comprados en Estados Unidos (cuadro 2.2)

Así pues, este tipo de empresas controlan el mercado de producto, pero también han ido controlando el mercado laboral (y a esto ha ayudado profundamente la producción ajustada) gracias a su capacidad de despedir a una gran cantidad de trabajadores y además calificar a los restantes, así como a través de un nuevo sindicalismo (que aún está gestándose) que se perfila como colaborador directo de ellas.

Es de esta forma como, el "poder supranacional" de las empresas multinacionales, principalmente automotrices, ha subordinado a sus propios intereses la capacidad de los gobiernos para dictar el desarrollo tecnológico, productivo y laboral, tanto nacional como internacional.

CAPÍTULO 3

LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN MÉXICO

3.1 ESTABLECIMIENTO Y EVOLUCIÓN. POLÍTICAS GUBERNAMENTALES.

La industria automotriz en México ha seguido un desarrollo poco lineal. Las empresas del sector, desde su establecimiento han tenido que encuadrarse -de manera forzada algunas veces, más relajadamente después- en los modelos de desarrollo económico del gobierno mexicano. Pese a ello, con el paso del tiempo, las firmas han mostrado en los últimos años, supremacía para dictar la evolución propia de la rama. Supremacía que deriva de una progresiva globalización, no sólo en el sector sino en la economía en su conjunto, y que deviene en estrategias de empresas multinacionales.

A lo largo de estas tres últimas décadas existieron distintos niveles de acuerdo, de desacuerdo y complementariedad -según las coyunturas particulares- entre las directrices de las firmas y la gestión del gobierno, la cual, a pesar de regir directamente al sector a través de diferentes decretos¹, ha tenido otro tipo de participaciones diferentes que han afectado a la industria automotriz (cuadro 3.2).

Así, desde principios de los sesenta, México trató de desarrollar una industria del motor doméstica que pudiera satisfacer las necesidades del mercado mexicano bajo el modelo de sustitución de importaciones. Para ello, el gobierno prohibió en 1962 la entrada de nuevos fabricantes y las importaciones de vehículos terminados; asimismo, impuso a las cinco compañías extranjeras que vendían automóviles en México -Ford, General Motors (GM), Chrysler, Nissan y Volkswagen (VW)- el que tuvieran un alto contenido local.

Esta política fue un éxito y un fracaso al mismo tiempo. Hacia 1980, México tenía una industria automovilística que producía 500,000 unidades con quizá el 50% de contenido local²; perspectiva desde la cual el modelo de desarrollo cumplió la función de reducir importaciones al utilizar

¹ En nuestro país hemos tenido siete decretos de la industria automotriz: 1925, 1962, 1972, 1977, 1983, 1989 y 1995. Cuadro 3.2

² WOMACK/JONES/ROOS, *op. cit.* p. 239.

Capítulo 3

insumos nacionales. Pero por otro lado, la industria automotriz en México no era competitiva en absoluto en términos de coste ni en términos de calidad en los mercados mundiales.

a) De los veinte a los sesenta

La industria automotriz mexicana se fundó en las décadas de los años veinte y los treinta, cuando varias compañías automovilísticas establecieron operaciones de montaje en la ciudad de México (cuadro 2.1). La primera empresa automotriz que se instaló en nuestro país fue la Ford Motor Company en junio de 1925, asentamiento que conllevó a la primera intervención gubernamental en el sector en 1926. De esta forma, la participación gubernamental en la industria automotriz nació junto con la primera compañía, al dictarse un decreto dirigido a dar un tratamiento especial a la empresa estadounidense.

Encontramos en esta intervención el primer indicio de un esfuerzo por parte del gobierno mexicano de modernizar productivamente a México, justo cuando las condiciones políticas del país sufrían aún altibajos, rezago de la Revolución Mexicana, y las alianzas estratégicas para mantener el poder no estaban firmemente sujetadas.¹

Al mismo tiempo, la reconstrucción nacional era, en 1925, una tarea que debía cumplirse como condicionante de la estabilidad en el país y el entonces presidente de la República, Plutarco Elías Calles, convirtió ese compromiso en un elemento programático, claramente expresado en el Programa del Partido Nacional Revolucionario (PNR) de 1929. Con dicho Programa no sólo se preocupó por la construcción de obras de irrigación en el campo y la creación del Banco de México, S.A. y el Banco Nacional de Crédito Agrícola, sino por la continuación de la moderna red de carreteras que iniciara Obregón con la México-Acapulco, esta vez procurando una mayor movilidad hacia el norte.

Así pues, es evidente que desde principios del siglo XX, los vehículos automotores comenzaban a desplazar al ferrocarril y su aumento -impulsado en gran medida por el establecimiento de la primera firma automotriz- exigía la ampliación de vías propias para su utilización.

Con lo anterior, la política económica del gobierno se fortalecía, otorgándole un papel importante al propio Estado en la rectoría y dirección del desarrollo económico. Pero, de igual manera, esta evolución y

¹ para un mayor panorama sobre el México posrevolucionario, ver *Evolución del Estado Mexicano*. Tomo II Reestructuración 1910-1940. Ediciones El Caballito. México, 1986. Varios Autores.

reconstrucción nacional, se apoyó en empresas multinacionales que garantizaran la transferencia de la tecnología pertinente para tal reconstrucción y al mismo tiempo constituyeran una fuente de empleo que a su vez impulsara la construcción de un mercado de consumo.

De esta forma, la Ford se perfiló desde entonces como una empresa multinacional poderosa en la época de Calles, que si bien en un principio se subordinó a las exigencias gubernamentales, poco a poco fue dejando entrever su supremacía para dictar los lineamientos propios del sector.

En efecto, a partir del establecimiento de la primer empresa automotriz, la política mexicana en dicha materia consistió en reducir los aranceles de importación en un 50% para los vehículos no ensamblados en relación a los aranceles aplicados a la importación de autos completos. Con ello se pretendían impulsar los procesos de ensamble. (cuadro 2.2)

Años más tarde, hacia 1940 las tres ensambladoras existentes (Ford, GM, International Harvester, cuadro 2.1) cubrían ya el 60% de la demanda total de vehículos, lo que representó un atractivo incentivo para el establecimiento de varias empresas más, tiempo después. Por otro lado, esta cobertura nacional llevó a las principales empresas de la rama a *organizarse* y establecer, desde entonces, los simientos de una forma particular de *representación de intereses* del capital automotriz en una asociación particular, independiente del gobierno, que sería punto importante en la conformación de un *sistema corporativista* en el Estado Mexicano, en el cual, la industria (automotriz en este caso) estuvo dirigida y coordinada por privados. Sobre el punto del *corporativismo* volveremos más adelante, por el momento sigamos con la exposición de algunos de los hechos cronológicos más sobresalientes en el establecimiento de la industria automotriz en México.

La Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA) se constituyó el 3 de enero de 1951. Sus principales objetivos fueron el agrupamiento de las empresas armadoras de automóviles, camiones, tractores y en general toda clase de equipos de autopropulsión, así como el estudio de la problemática relacionada con el desarrollo de este sector industrial. Desde entonces la AMIA es el organismo encargado de negociar con el gobierno las demandas de los empresarios del automóvil, a más de

negociar con las empresas de la industria auxiliar.⁴ De igual forma, a través de dicho organismo, las firmas automotoras han podido fijar lineamientos para el desarrollo propio del sector.

Fue de este modo como, hasta 1961, podemos hablar del origen de la industria automotriz en México aparejado a un apoyo directo del gobierno, quien permitió el establecimiento de varias empresas en el sector con la firme intención de conformar un aparato productivo en el país que permitiera e impulsara un desarrollo tecnológico y por tanto económico.

b) Desarrollo Estabilizador.

Durante este período las políticas del gobierno mexicano se encaminaron a una creciente protección del aparato productivo en la industria automotriz, salvaguardando a las empresas extranjeras ya existentes y apoyando el establecimiento de una planta productiva de autopartes mexicana. Es decir, a pesar de que en un principio, el gobierno otorgó prácticamente un total y absoluto apoyo al establecimiento de varias empresas automotrices multinacionales, en términos generales, desde una perspectiva global y en gran medida por condiciones internacionales,⁵ la

⁴ La industria automotriz se divide en: sector terminal quien fabrica, ensambla y cubre al mercado interno y externo en términos de vehículos automotores agrupados en 4 áreas (automóviles, camiones, tractocamiones, autobuses integrales); sector auxiliar quien produce autopartes y componentes automotores para el consumo del sector terminal, para exportación y para el consumidor en general. En la industria de autopartes existen tres categorías: "los proveedores nacionales de autopartes y componentes", empresas pertenecientes a otras industrias (como textil, química, hule y plástica) no consideradas como parte del sector automotriz. En segundo lugar las plantas terminales producen gran parte de los componentes para sus vehículos y en tercer lugar el resto de autopartes las produce la "propia" industria de autopartes (actualmente alrededor de 500 empresas). El tercer sector de la industria automotriz lo constituye el sector distributivo, grupo de empresas que se encargan de comercializar los productos de la industria automotriz. AGUILAR GARCÍA, Javier *Política sindical en México: la industria del automóvil*. Ed. Era. p. 28. y NIELS, *op. cit.*

⁵ El término de la II Guerra Mundial que permitió nuevamente la competencia internacional y que además fijó lineamientos para un nuevo orden mundial a través de

política del gobierno mexicano dio un giro considerable hacia un creciente *proteccionismo*, a través de la reducción de las importaciones y la ampliación del número de empresas de autopartes nacionales.

En efecto, de 1948 a 1962 (cuadro 2.2) se establecieron medidas *nacionalistas* en la rama automotriz, tanto a capital extranjero, como a nacional. Entre éstas encontramos la obligatoriedad de incorporar en los productos ciertas partes fabricadas en México.

Justamente, hacia 1950 las plantas armadoras de automóviles cubrían el 89% del mercado total, formado por 25 mil vehículos, al mismo tiempo que la estructura económica del país se diversificaba y profundizaba en diversas ramas.* Esto es, la producción de aceros y energéticos -requeridos en la fabricación de automóviles- creció sustancialmente y en el interior del país se amplió, aún más, la red de carreteras y gasolineras.

Ya para finales de la década 1950-1960, había en suelo mexicano doce empresas armadoras y diecinueve importadoras (incluyendo autopartes) que integraban a la automotriz como una industria fundamentalmente ensambladora, a la vez que, las empresas multinacionales se perfilaban como la fuerza principal en el sector, debido a sus recursos financieros, tecnológicos y comerciales.

Durante esta década fueron siete las compañías que dominaron la producción, la tecnología y el mercado automotriz: Chrysler, Ford, GM, VW, International Harvester, Kenworth Mexicana y Nissan.

Por su parte, la fuerza estatal no se quedaba atrás y contaba con tres empresas en la rama, a saber: Vehículos Automotores Mexicano (VAM), Diesel Nacional (Dina) y Mexicana de Autobuses. Finalmente, existían cuatro empresas de capital nacional privado: Trailers de Monterrey, Trailers del Norte, Víctor Patrón y Fábricas Autocar Mexicana.

Estas empresas constituyeron la fuerza necesaria que, junto con la evolución de la estructura interna del país, aseguraron el nuevo salto de la rama automotora. Dicho salto conformó la consolidación del sector y aunque desde décadas previas la rama automotriz había formado fuerzas productivas básicas suficientes para pasar a otro nivel de desarrollo, no fue

la ONU: el GATT y el actual FMI. Asimismo, los dictámenes de la CEPAL se dirigían al establecimiento de un modelo de sustitución de importaciones en América Latina.

* ver AGUILAR, *op. cit.*

sino hasta la década 1950-60 que la industria finalizó su etapa de crecimiento relativamente lento y disperso.

Asimismo, la regulación gubernamental en esta etapa de crecimiento se basó en un modelo de desarrollo de *sustitución de importaciones e integración nacional* (cuadro 2.2); llegando, en 1962, a incorporar un 60% de autopartes mexicanas como condicionante de los procesos de ensamble. Es decir, las firmas automotoras que quisieran producir automóviles en suelo mexicano tendrían que utilizar como mínimo un 60% de las autopartes requeridas en su proceso de producción, fabricadas en México. Esta regulación, *proteccionista* por su prohibición de competencia externa, fue la principal causante de la creación de una industria de *autopartes mexicana*.

Además, durante el mismo año, el Decreto de 1962 limitó directamente el número de ensambladoras a siete (GM, Ford, VW, Automex/Chrysler, Dina/Renault, VAM y Nissan) y *prohibió la entrada de nuevos fabricantes*, así como la importación de vehículos. Ello ocasionó la salida de seis empresas anteriormente activas y la adquisición de otras tres por parte de una de las siete restantes.⁷

Esta medida de principios de los sesenta constituye, además del antecedente más importante de la integración de la industria automotriz, el detonante principal de un desarrollo acelerado y sostenido en el sector.

En consecuencia -y como bien señala Middlebrook (1989)-, entre 1965 y 1975 la participación de la industria automotriz (incluyendo autopartes) en el producto nacional bruto, en lo referente a la fabricación, se elevó del 3.6% al 6.9% (a precios constantes de 1960). Durante este mismo período, la producción anual de autos y camiones se elevó de 102,485 a 352,123 vehículos. Asimismo, el valor de la producción de la industria automotriz creció a una tasa promedio de 15.5% al año, durante los años 1965-1974; más rápido que el resto de las actividades económicas -a excepción de la industria petroquímica- y con lo que se conformó como una de las más dinámicas en México.

Durante los siguientes años, las siete compañías citadas líneas arriba dominaron el panorama industrial. Fueron éstas quienes más produjeron y las empresas que más trabajadores emplearon (cuadro 2.3, 2.4 y 2.5) Es a través de dichas compañías que se consolidó -en la década

⁷ ver NIELS, *op. cit.*

de los setenta- el proceso de *oligopolio* en el sector terminal y una base productiva en el sector auxiliar; se expandió considerablemente el sector distributivo y, el personal ocupado (obreros y empleados) creció notablemente.

Así, hacia 1970 la industria terminal automotriz se había convertido en una actividad de fabricación sumamente reductible desde el punto de vista del capital (cuadro 2.3 y 2.4) y las firmas fincaron sus operaciones en una transmisión de costos al consumidor aprovechando el mercado protegido bajo un modelo de desarrollo de sustitución de importaciones. En otras palabras, la acción de las firmas automotrices fue posible gracias a que el gobierno protegió al mercado local como eje del crecimiento industrial y del empleo, pero simultáneamente fomentó la integración y las exportaciones. La Secretaría de Industria y Comercio estableció las cuotas de producción y los controles de precios sobre vehículos terminados de 1962 a 1977. (cuadro 2.2) Al mismo tiempo, el Decreto de 1972 proclamó el mantenimiento de la balanza de pagos exigiendo a las ensambladoras que compensaran sus importaciones con exportaciones. Ello limitó la posibilidad para las multinacionales de incorporar autopartes de sus plantas extranjeras y las obligó a usar más partes mexicanas.

De esta forma tenemos, en síntesis, que el período que abarca de 1962 a 1976 se caracteriza por un desarrollo acelerado y sostenido y una política económica tendiente a una mayor regulación y protección del complejo automotor (mínimo de partes mexicanas, altos aranceles a la importación de autos completos, igualación importaciones-exportaciones) Sin embargo, pronto se hizo evidente que esta estrategia no funcionaría: el mercado interior era, sencillamente, demasiado reducido y los fabricantes domésticos protegidos demasiado poco eficaces. México tendría que unirse a las tendencias del resto del mundo mediante un cambio en el modelo de manufactura y la casi completa directriz de las firmas -fundamentalmente multinacionales- en el sector automotor.

c) La década de los ochenta

Recordemos que desde la década de los setenta, la industria automotriz mundial sufrió un embate competitivo que comenzó con la

incursión de autos japoneses en mercados europeos y norteamericanos. Entre 1970 y 1985 mientras que la producción automovilística de E.U. y Europa Occidental cayó en 7.4 y 5.4 puntos porcentuales respectivamente, Japón aumentó su producción de 5.3 a 13.6 millones de automóviles, incrementando su participación porcentual en el mercado mundial en 10.2%.* Esta situación exigió una reestructuración y relocalización de las empresas norteamericanas en la que México desempeñó un papel fundamental debido a su cercanía con el mercado más grande del mundo.

Lo anterior definitivamente atrajo presiones políticas para el gobierno mexicano, quien tendría que modificar sus políticas mediante una profunda desregulación en el sector. De esta forma, se empezaron a gestar, de manera gradual, cambios en el marco institucional que regulaba internamente el desempeño de la industria, al principio de manera contradictoria a las tendencias globales y, posteriormente, en congruencia con ellas.

En este sentido, el Decreto para el Estímulo al Desarrollo de la Industria Automotriz expedido en 1977, manifestó en el momento de su publicación que no respondía de manera precisa a las nuevas condiciones impuestas por la reestructuración de la rama a nivel internacional, de tal suerte que se dio una ruptura entre la política gubernamental y la lógica de operación de las empresas multinacionales que empezaban a responder de manera más directa a las nuevas exigencias mundiales.

Así, sostiene Arteaga, mientras que el decreto trataba de impulsar las exportaciones de autos terminados con altos grados de integración nacional -para paliar el déficit en la balanza comercial-, las primeras plantas en suelo mexicano que debían hacer frente a la nueva competencia estadounidense, comenzaron sus operaciones (1981) con una gran cantidad de importaciones. Es decir, mientras el gobierno obligaba a altos grados de contenido local en la fabricación, en lo hechos las propias firmas multinacionales creaban plantas nuevas que demandaban -ante una más exigente competitividad mundial- una gran cantidad de insumos provenientes del exterior y, por tanto, una clara dependencia de los mercados internacionales.

* ver ARTEAGA, Arnulfo (coordinador) (1990) *Proceso de trabajo y relaciones laborales en la industria automotriz en México*. UAM Iztapalapa. Fundación Friedrich Ebert. p. 15.

La realidad simplemente mostraba el agotamiento de la estrategia de sustitución de importaciones al hacer falta una vinculación real y eficiente con una competencia a nivel mundial.

Por su parte, Micheli asegura que este conflicto entre directrices de las firmas y gobierno se mostró en toda su intensidad con el auge petrolero, entre finales de los setenta y principios de los ochenta. En efecto, después de que el precio de la gasolina creció en los años sesenta y se esperaba un comportamiento similar, dicho precio cayó a niveles inesperados, generando una gran demanda que rebasó las posibilidades de una estructura de producción de reducidos alcances y poco integrada. En otras palabras, México tenía una planta productiva en el sector automotriz poco eficiente para cubrir un nuevo mercado con una demanda en eventual crecimiento⁹. Esta situación dio paso a una gran corriente de importaciones que creó la "traumática experiencia" de que en 1981 y 1982 el sector automotriz representara el 43% y 53%, respectivamente del balance comercial *negativo* (diferencia entre importaciones y exportaciones) del país.

La situación anterior se intentó enmendar con el Decreto para la Racionalización de la Industria Automotriz publicado en septiembre de 1983, donde el papel del gobierno se reducía a reglamentar en el plano formal lo que en los hechos venía imponiéndose como la nueva lógica de operación de esta industria a nivel internacional. Dicha lógica comprendía

"una excesiva diversificación de productos, creciente dependencia de la producción foránea (subrayado nuestro) y una orientación casuística y, por tanto, débil hacia los mercados de exportación."¹⁰

Así, el gobierno determinó en el citado Decreto de 83 que las empresas debían disminuir el número de líneas y modelos distintos, con lo que se intentó crear una oferta *especializada* para atender la demanda específica del mercado mexicano. Junto a este importante cambio, se *endurecieron* las disposiciones sobre el *balance comercial* y se disminuyó

⁹ De 1979 a 1982 la demanda interna creció notablemente como consecuencia del auge petrolero del país, ocasionando una disminución de las exportaciones. En 1983 la demanda interna cayó y el sector entró en recesión, como el resto de la economía. MERCADO, Alfonso y TANIURA, Taeko, "Las exportaciones automovilísticas de México. Factores favorables, obstáculos y necesidades de política" (Comercio Exterior Vol 41. Núm 9. Septiembre de 1991).

¹⁰ MICHELI, *op. cit.* p. 151.

la presión sobre la integración nacional. Como resultado de ello, en los años posteriores, las exportaciones alcanzaron un fuerte dinamismo, pasando de 550 a 3,300 millones de dólares entre 1982 y 1987. "Sin embargo, dicho mantenimiento de la balanza comercial equilibrada, luego de su instalación en 1972 y de su fortalecimiento en 1977 y 1983, fue también la principal causante de la salida de las últimas *empresas con capital mexicano*, justamente porque éstas no tenían el mismo acceso a mercado internacional que las propias empresas multinacionales".

De esta forma, el Decreto de 1983 representó el primer intento por hacer coincidir la nueva lógica del capital y las políticas gubernamentales, ocasionando el incremento de exportaciones y con ello un recuperamiento del equilibrio comercial; pero, ocasionado también, la salida del capital mexicano restante en el sector. Así, la nueva dirección de la industria automotriz quedaría, desde entonces, en manos de empresas multinacionales.

Asimismo, y no obstante este primer intento de desregulación, el gobierno *aún* seguía manteniendo una importante función reguladora y fiscalizadora hacia las compañías automotrices (cuadro 2.2) y no fue sino hasta la expedición del Decreto para la Modernización de la Industria Automotriz (en diciembre de 1989) que se logró una clara *independencia del gobierno*. Es éste, 1989, el punto culminante en el estira y afloja iniciado desde 1962 entre empresas y gobierno, en el que finalmente la evolución y desarrollo de la industria automotriz quedaría indiscutiblemente supeditada a lineamientos estratégicos de firmas multinacionales.

Las modificaciones introducidas en el reciente decreto de 89 disminuyeron el requerimiento de contenido local y relajaron las reglas proteccionistas contra vehículos terminados que pudieran estimular una

¹¹ *Ibid.*

¹² En este punto es importante aclarar que si bien desde los treinta existió participación del capital nacional dentro de la rama, lo hizo como representante de firmas extranjeras, las cuales manuvieron el control del capital. Esta presencia se vio notoriamente disminuida a partir del Decreto de 1962 manteniéndose de manera casi exclusiva la participación del Estado, la cual fue finalmente desplazada en 1983 con la venta de sus paquetes de acciones en Renault y VAM a la Renault francesa. ver ARTEAGA, Arnulfo (1987). "Innovación tecnológica y clase obrera en la industria automotriz" (GUTIERREZ, Esthela *Testimonios de la Crisis I*. Ed. Siglo XXI.)

nueva configuración productiva en toda la región norteamericana. Estas medidas expresan tanto la preeminencia de dichas empresas multinacionales en la fijación de la conducción del desarrollo de la industria automotriz en respuesta a los requerimientos externos, así como el evidente alejamiento de una política de industrialización basada en una complementariedad nacional. En otras palabras, ganan autonomía, en detrimento de la otrora buscada integración nacional.

d) Una reinterpretación política del Decreto de 1989 y su evolución hacia el TLC: Decreto de 1995.

El efecto político del Decreto de 1989 se concretiza en la disminución de la participación gubernamental en el sector, dejando, efectivamente, la evolución de la rama a las libres fuerzas del mercado. Dicho efecto se agudizó con la entrada en vigor del TLC. En éste el sector automotriz recibió atención especial en la negociación debido a su gran importancia en los tres países y, durante un período de 10 años, el TLC elimina *todas las barreras* al comercio *regional* de automóviles nuevos y autopartes y a la inversión extranjera.¹¹ Sin embargo, los aranceles para vehículos no tuvieron gran relevancia en el acuerdo, ya que *la importación se restringe directamente por decreto*. Y la única modificación significativa se estableció en el último Decreto de la industria automotriz publicado en el Diario Oficial de la Federación el 31 de mayo de 1995 en el que se reduce el mínimo de autopartes mexicanas en el ensamble de un 36% en 1989 a un 34% en 1995.¹²

¹¹ En el acuerdo comercial entre México, E.U. y Canadá, para gozar de la desgravación de aranceles, un producto tiene que incorporar un mínimo de 50% de contenido regional (de uno de los tres países). Para automóviles este mínimo será de 62.5% y para autopartes 60%. Las reglas de origen afectan la competencia en la industria terminal, ya que las "Tres Grandes" estadounidenses cumplen más fácilmente con el contenido regional que Nissan y VW. En cuanto a la inversión, a partir de 1998 se elimina el límite de participación extranjera en las empresas mexicanas de autopartes. NIELS, Gunnar. *op. cit.*, p.44.

¹² Es interesante señalar que en entrevista, Félix Rojas, gerente de análisis de mercados de la Industria Nacional de Autopartes (INA), declaró que este 34% no es cumplido por la mayoría de las empresas armadoras, lo cual para el sector significa

Es de esta forma como una medida proteccionista fue evolucionando, permitiendo el paso de dicho mínimo de un 60% obligatorio en 1962 a un 34% en 1995. Sin embargo, fue desde 1989 que éste se aplicó a la producción final y no a productos individuales como en los decretos anteriores; fue desde 89 que se permitió, por primera vez desde principios de los años setenta, la importación de unidades terminadas (hasta el 20% de las ventas de cada una de las fábricas ensambladoras), y fue desde 89 que existió la posibilidad de invertir capital extranjero *directamente* en dicho sector y controlar -al mismo tiempo- *totalmente* su inversión.

De esta forma y debido a que la reducción fue poco significativa de 1989 a 1995 y, sobre todo debido al cambio del mínimo necesario de autopartes mexicanas al producto final, el punto *coyuntural* en el que se evidenció la *no intervención gubernamental* en el sector fue, justamente, 1989.

Se aplicaron de este modo, las exigencias de una política "neoliberal" en la que el Estado dejó de regir la vida económica, convirtiéndose en mero "guardián" del intercambio, sólo que éste ahora ya no se efectúa en economías cerradas o nacionales, sino en un contexto de economías *abiertas* donde las pautas a seguir son establecidas por capital multinacional. No con miras a favorecer un desarrollo hacia el interior, sino con expectativas de hacer frente a una nueva competencia internacional.

De esta manera, el gobierno se aparta permitiendo la libre competencia en un nivel internacional donde las compañías menos competitivas inevitablemente sucumbirán. Dicha competitividad se encuentra dada actualmente por una mejor calidad a través de un modelo que implica una nueva ingeniería y una nueva organización del trabajo. Quienes tengan posibilidad de adoptarlo serán quienes, efectivamente, se integren al mercado global.

La desventaja que en México adquirió este lineamiento mundial fue que, ante un fuerte proteccionismo en años anteriores, las compañías no se preocuparon por producir más de lo que el propio mercado mexicano exigía, a través de lo que él mismo marcaba como tecnología y fue hasta la incursión de Japón en mercado estadounidense que nació el interés por

demandar menos autopartes. "*La industria automotriz ante los dilemas y desafíos de sus mercados*" (Contacto Marzo 15 de 1996. Año 6. Núm 65).

parte de las empresas automotrices en suelo mexicano por modernizarse. Fue entonces cuando las firmas norteamericanas presionaron al gobierno para que éste disminuyera su proteccionismo en el sector.

Esta desregulación avanzó con demasiada rapidez y dio origen a una competencia abierta "desigual" entre las firmas nacionales y las multinacionales, quienes, previamente advertidas en el mercado exterior, planearon tiempo antes una estrategia de reestructuración para cuyo efecto y en el caso de Ford, Chrysler y GM, el gobierno estadounidense - como ya se explicó en el primer capítulo- protegió sus fronteras, al aplicar su programa de "restricciones voluntarias".

Así, en México las empresas nacionales y protegidas, se vieron repentinamente participando en un mercado global sin contar con el apoyo del gobierno (que hasta entonces habían venido recibiendo) al no planear éste, una apertura paulatina -como lo hizo Estados Unidos- que permitiera una efectiva reconversión y sin contar, además, con la infraestructura administrativa, productiva y de capital que actualmente tienen dichas empresas multinacionales. Así, bajo la incapacidad de "ajustarse", estas empresas tuvieron que cerrar definitivamente (VAM y Renault. "La Villa" de Ford y GM-DF que trasladaron sus operaciones) dejando la competencia, efectivamente, a "los más fuertes".

De esta manera, los mecanismos aplicados por el gobierno mexicano únicamente favorecieron a ciertas compañías que vieron en nuestro país la oportunidad de establecer filiales para atender las economías de escala (reducción de costos en un producto), dadas, en este caso, por los bajos salarios y la apertura comercial hacia el exterior.¹⁵

En efecto, en los noventa la industria terminal se encontró dominada sólo por cinco ensambladoras principales (las "Cinco Grandes"), todas multinacionales extranjeras: GM, Ford y Chrysler de E.U., Nissan de Japón

¹⁵ De hecho, la ventaja real de la transferencia de varias compañías automotrices del Asia Oriental o de Europa a México no reside precisamente en la ventaja salarial, pues los costos de importar dichos bienes manufacturados de vuelta a esas regiones la anularía. Dicha ventaja reside en la proximidad de nuestro país al mercado de Estados Unidos. WOMACK, *op. cit.* Sin embargo, el beneficio de la desregulación estatal mexicana en materia automotriz, benefició en particular a las Tres Grandes estadounidenses, para quienes la atracción principal la constituyen, justamente, los bajos salarios.

y VW de Alemania" (cuadro 3.9), quienes no tendrán competencia de importaciones durante los primeros diez años de entrada en vigor del TLC, puesto que sólo las ensambladoras ya establecidas pueden importar vehículos terminados (circunstancia efecto del proceso de especialización internacional de las multinacionales que empezó en los años ochenta).

Sin embargo, la industria de autopartes enfrentará más competencia de importaciones, debido a que se desgravarán los aranceles restantes y se eliminarán las últimas barreras no arancelarias. Ello ocasionará, inevitablemente, la salida de muchas de las 500 empresas que operan actualmente y, al mismo tiempo, favorecerá a las multinacionales establecidas en México, al poder éstas importar insumos provenientes de sus filiales en otros países.

Es decir, con el TLC, aunque se pretendió una frágil protección a la industria de autopartes, con el 34% mínimo de contenido nacional, las importaciones al respecto han aumentado considerablemente: durante el primer semestre de 1994 el porcentaje de importaciones fue de 13.6%, comparado con 0.8% en 1993." Dichas importaciones se relacionan directamente con las actividades de las multinacionales que operan en México, ya que importan autopartes de sus plantas en otros países para incorporarlas en sus instalaciones de ensamblaje en el territorio nacional (coincidencia de importaciones y exportaciones cuadro 3.12). Al mismo tiempo, casi todas las exportaciones de las filiales automovilísticas terminales se realizan a través de la organización de las empresas multinacionales, por lo que su política de precios difiere de la de las ensambladoras independientes."

Con todo esto, se verifica el lugar preferente que adquirieron las multinacionales gracias a los mecanismos desregulatorios de nuestro gobierno.

Por otro lado, ante la perspectiva del TLC que permitiría el ensamblaje en México por parte de nuevas empresas, las "Cinco Grandes" introdujeron ciertas estrategias. Entre ellas la diferenciación de productos con objeto de saturar y de apropiarse de antemano de todo el mercado,

" Bajo el TLC se han establecido otras tres multinacionales en México, pero éstas todavía operan a escalas relativamente pequeñas. NIELS, *op. cit.*

" *Ibid.*

" ver MERCADO/TANIURA, *op. cit.*

aumentando el número de modelos, en total, de 20 en 1990 a 30 en 1994. Como resultado, en cualquier segmento del mercado automotriz, los nuevos entrantes, que con la desregulación encontraron oportunidad de trasladarse a México, difícilmente encontrarán espacio suficiente para producir una cantidad que permita obtener economías de escala.¹⁹

Otra estrategia fue la inversión en capacidad excesiva. Por ejemplo VW -el único fabricante en el segmento popular- invirtió 1,000 millones de dólares en su planta de Puebla, doblando la capacidad productiva a 400,000 vehículos por año. En consecuencia, Fiat de Italia, que consideraba producir autos populares en México, desistió de entrar porque encontró la posición de VW como demasiado fuerte.²⁰

Así, la industria terminal se constituyó verdaderamente como un *oligopolio altamente concentrado*, obteniendo con esto la capacidad de elevar los precios por encima de los costos (cuadro 2.2) y adquiriendo, en consecuencia, una capacidad mayor que el propio gobierno mexicano para delinear, no sólo el desarrollo tecnológico de nuestro país (por poseer la tecnología de punta), sino la evolución del propio mercado mexicano (por definir los precios). Al mismo tiempo, dicho oligopolio se encuentra constituido por empresas multinacionales, por lo que, efectivamente, cada vez más dicho tipo de empresas van adquiriendo un poder supranacional que definitivamente debilita a nuestro Estado.

Por su parte, los beneficios que en teoría atraería la apertura comercial con la desregulación y el consecuente establecimiento de nuevas empresas extranjeras que significaran una *fuerza de empleo* para el país, queda anulada a través de los mecanismos que han desarrollado las "Cinco Grandes" en su afán de apoderarse del frágil mercado mexicano.

Asimismo, de estas "Cinco Grandes", son precisamente las compañías estadounidenses las que adquirieron mayores beneficios con el último decreto y la entrada en vigor del TLC. En efecto, el Tratado estipula

¹⁹ De hecho dos empresas alemanas y una japonesa ya entraron a mercado mexicano: Mercedes-Benz, BMW y Honda. Sin embargo sólo operan en el pequeño segmento de automóviles de lujo, por lo que no constituyen gran amenaza para las "Cinco Grandes". Hoy por hoy Mercedes-Benz es líder en el sector de autos de lujo con 27% de participación en dicho nicho. Entrevista a Fritz Körte, director general de Mercedes-Benz: "*La estrella de la participación administrativa*" (*Expansión*). Mayo 8 1996).

²⁰ ver NIELS, *op. cit.*

un requisito del 50% mínimo *regional* (de uno de los tres países), 62.5% para automóviles y 60% para autopartes. Requisitos que son más fácilmente cumplidos por las firmas multinacionales cuyo país de origen es uno de los tres firmantes del TLC y en consecuencia cuentan con más plantas en América del Norte: GM, Ford y Chrysler, quienes, por otra parte:

"(...) manejan una economía de mayor envergadura que la de muchos estados nacionales, con indiscutibles economías de escala, capacidad de especialización y movilidad autónoma garantizada por sus amplios derechos de propiedad, etc. Han sido pioneras en el desarrollo de (...) cada una de las áreas principales de la tecnología de punta."²¹

Es así como las políticas más recientes del gobierno mexicano en el sector automotriz favorecen directamente a las multinacionales automotrices estadounidenses, a través de la entrada en vigor del TLC, haciendo posible una mejor absorción de las facilidades mencionadas y una efectiva competencia a las firmas japonesas en mercado norteamericano

²¹ SZEKELY, *op. cit.*, p. 161.

3.2 LA PRODUCCIÓN AJUSTADA EN MÉXICO.

A raíz de la entrada de Japón a mercados occidentales, las firmas automotrices establecidas en suelo mexicano tuvieron que modernizarse incorporándose a la globalización y reestructurando su planta productiva bajo un nuevo modelo de manufactura. Con ello, en los años ochenta México -al igual que el mundo entero, como lo hemos sostenido a lo largo del trabajo- vio nacer una nueva forma de producción de automóviles. Esta nueva manufactura, como ya vimos, abarcó tanto el orden industrial como el modo de organizar las relaciones sociales e implicó economías de escala en las que los trabajadores mexicanos jugaron un papel desfavorable por sus bajos salarios y su actual desconsideración como mercado de consumo.

El punto central que adquirió este nuevo proceso en México fue la creación y operación de plantas exportadoras en un contexto de competencia abierta a nivel mundial que indiscutiblemente exigió mejor calidad y más bajos precios.

De este modo, las plantas que, por condiciones diversas y por decisiones de las propias firmas, no consideraron la incorporación a los nuevos parámetros internacionales en la industria automotriz fueron definitivamente cerradas.

a) Evolución de la tecnología en la industria automotriz.

Ya se ha especificado que la producción ajustada implica, por un lado un adelanto en la ingeniería basada principalmente en la automatización. Pero, esencialmente, la producción ajustada implica una nueva organización del trabajo que privilegia la calidad.

Así, desde la perspectiva de la *ingeniería*, la evolución de la tecnología en la industria automotriz en México se puede percibir a través de tres fases: en la primera, las plantas creadas entre 1925 y 1964 se dedicaron al ensamblado de partes CKD y operaron con tecnología de desecho proveniente de los países industrializados. Su localización geográfica se concentró en el DF.

En la segunda etapa (1965-1981) se logró un salto en ingeniería que cubrió manufacturas de fundición y maquinado de las partes del motor (monoblock, cigüeñales, árbol de levas, etc.), así como su ensamblado. Con este avance, se emplearon trabajadores con nuevos oficios y calificaciones. Al mismo tiempo, tuvo lugar la primera desconcentración geográfica de la industria a localidades aledañas a la capital: VW en Puebla, Chrysler y GM en Toluca, Ford en Cuautitlán y Nissan en Cuernavaca y Toluca.

En ambas etapas la ingeniería se basó en la transferencia de maquinaria y equipo rígidos, obsoletos internacionalmente, pero técnicamente en buen estado para producción de baja escala y mercados protegidos. (cuadro 3.10)

La tercera etapa (1981) se caracterizó por la incorporación de los procesos de estampado de la carrocería y un gran adelanto ingenieril y organizacional de las fases de maquinado y ensamble del motor en nuevas instalaciones dedicadas a abastecer el mercado de Estados Unidos.

"En estas plantas surge la introducción de robots, prensas automáticas y máquinas herramientas de control numérico, aunque sigue existiendo una estrecha vinculación con procesos intensivos en mano de obra. Tiene lugar una nueva desconcentración geográfica y la gestión de la fuerza de trabajo empieza a sufrir tensiones por la dualización resultante."²²

Así, hasta la década pasada, la industria automotriz mexicana era totalmente obsoleta en materia de ingeniería en un plano internacional, contexto en el que la producción ajustada ya empezaba a ganar terreno.

²² MICHELI, *op. cit.*, P. 165.

Paradójicamente, incluso la primer empresa japonesa en el extranjero (Nissan) fabricó automóviles en México con una maquinaria totalmente atrasada en comparación con la que utilizaba en su país de origen:

"Hasta Nissan, que es un productor ajustado en Japón, empleaba en su fábrica de Cuernavaca una combinación de métodos de producción en masa y artesanos."²¹

Por otra parte, desde la perspectiva de la *organización del trabajo*, la evolución de la tecnología puede dividirse en dos etapas, la primera que corresponde a la adopción de una organización de producción en masa iniciada en 1925. Y una segunda etapa que corresponde a la incursión en la nueva producción ajustada, que aún hoy en día estamos viviendo y corresponde, como veremos más adelante, a una adopción híbrida según la compañía e incluso, la propia planta.

Así, en 1983 (cuadro 3.2) al replantearse la política automovilística, la estrategia inicial del gobierno mexicano consistió en adentrarse más por el camino de la producción en masa con una limitación en la fabricación de autos, al tiempo que elevó el nivel de contenido local necesario.

Sin embargo, pronto se hizo evidente que esta estrategia no funcionaría. Tal y como mencionamos líneas arriba, el mercado interior para entonces era muy reducido y los fabricantes domésticos protegidos eran poco eficientes, en particular las compañías norteamericanas que se enfrentaban en el propio mercado estadounidense a una fuerte competencia japonesa.

En efecto, la ineficiencia productiva se concretizó en el hecho particular de que nuestro país contaba entonces con fabricantes que producían 3 ó 4 modelos distintos bajo una política de *integración nacional*, en un mercado de 500,000 unidades, muy por debajo de la media mundial. "Además, las empresas operaban, gracias al mercado protegido y a la falta de interés en el abatimiento de costos, con diferenciales del 30% o más en el costo de producción con respecto al exterior."²²

Es importante subrayar el carácter protectorado de la industria automotriz en México hasta los ochenta que no únicamente se reflejó en la falta de desarrollo tecnológico, sino en el hecho de que las empresas

²¹ WOMACK/JONES/ROOS, *op. cit.*, p. 239.

²² *Ibid.*

²³ ver ARTEAGA (1987)

multinacionales nunca articularon de manera *dinámica* las plantas mexicanas a sus proyectos de auto mundial.

Ante una creciente globalización, y un bloque norteamericano debilitado por la eficiencia de la nueva manufactura, México no tuvo alternativa; se unió a las tendencias del resto del mundo a través de:

- una relocalización geográfica de la industria automotriz hacia el norte del país,
- una profunda reconversión de la planta productiva y
- una nueva orientación exportadora definida, no por el desarrollo del mercado doméstico o un proceso de modernización y apertura *evolutiva* de la industria, sino por la propia estrategia de las firmas que se vieron amenazadas ante nuevas pautas de competitividad.

De esta forma se creó un nuevo segmento industrial desvinculado del débil mercado mexicano cuyo principal objetivo fue el mercado exterior y cuya más importante causa fue la nueva competencia marcada por las firmas japonesas en suelo estadounidense.

En este sentido, México proporcionó una serie de ventajas competitivas a las firmas estadounidenses quienes, finalmente, decidieron construir un nuevo complejo industrial en nuestro país. Entre ellas se encuentran los bajos salarios mexicanos que para 1990 eran de 2.75 dólares la hora contra 21.93 dólares la hora en E.U., pero más importante aún, se halla la cercanía con el país de origen de las "Tres Grandes" lo que representa un ahorro entre el 2 y 5% en costos de transporte y la reducción de costos en energía que en México es 25% menor que en E.U, superado sólo por Brasil.

b) Reestructuración de la planta productiva en México.

Según algunos autores la reestructuración particular de la industria automotriz en México se inició en 1976 a partir de la devaluación, cuando las empresas ensambladoras despidieron a infinidad de trabajadores²⁶. Por

²⁶ El decrecimiento del empleo en esta rama a raíz de la devaluación fue de 15.6%, el mayor en 1977. QUIROZ TREJO (1981)

otro lado, otros autores²⁷ aseveran que, en general, la reestructuración productiva *global* en nuestro país se dio a partir de 1985, cuando la política económica dejó a los inversionistas privados la decisión de la modernización so pena de su desplazamiento del mercado. La diferencia de casi diez años, en estas consideraciones sobre la reestructuración, nos permiten afirmar que -una vez más- la industria automotriz fue pionera en el cambio tecnológico que inevitablemente está viviendo México hoy en día.

Así, tenemos que fue en 1977 cuando se inició la construcción de la planta de fundición de motores de Nissan Mexicana en Lerma, Edo. de México, habiendo aún terreno suficiente en su planta de Cuernavaca. Allí, una Junta de Conciliación y Arbitraje abiertamente patronal y una mano de obra barata les garantizaban la nueva inversión. Este movimiento de capital abrió un proceso y marcaba una pauta para la reestructuración de la industria. La descentralización de las nuevas plantas, la modificación en la composición orgánica de capital de las viejas y la adopción de "medidas ajustadas" en la tecnología, serían los signos característicos de la recomposición de este sector de la industria en México que se encaminó hacia tres direcciones fundamentales; es decir, la reestructuración de la industria automotriz en México adoptó las siguientes formas: la relocalización geográfica, la reconversión industrial y la orientación exportadora.

Relocalización geográfica

La creación del nuevo segmento en el sector automotriz inició desde los años setenta cuando las filiales en México de la grandes corporaciones automotrices realizaron fuertes inversiones. El objetivo se centró en crear una corriente de suministros (principalmente motores de 6 y 8 cilindros) hacia las plantas de Estados Unidos bajo nuevos principios de organización manufacturera. Este fenómeno ligó una parte de la estructura productiva en México a uno de los bloques (Norteamérica) en competencia mundial.

²⁷ DE LA GARZA TOLEDO, Enrique "Sindicato y reestructuración productiva" (*Revista Mexicana de Sociología*, 1/94).

En 1979 dio inicio la construcción de todo un complejo manufacturero en el norte del país con las plantas de Chrysler y GM en Ramos Arizpe, Coahuila. A esta tendencia se sumaron Ford en Chihuahua, Nissan, ahora en Aguascalientes, y Renault en Gómez Palacio. Volkswagen no invirtió en el norte del país sino que amplió su planta en Puebla.

Estas fábricas diseñadas para competir en el mercado de Estados Unidos devinieron *más competitivas* que si estuvieran en territorio estadounidense debido a que desde su creación adoptaron una nueva organización productiva. Sin ésta, las plantas no competirían en el mercado estadounidense, aunque los salarios estuvieran -como de hecho lo están- separados por una brecha de 1 a 9. (cuadro 2.1)

Reconversión industrial

Por su parte, la reconversión de las plantas automotrices se centró en el objetivo de racionalización de la producción a partir de una enérgica modificación de las normas de utilización de la fuerza de trabajo: nuevas formas de organización de la producción y nuevos contratos colectivos que perfilaron un proceso común de flexibilidad laboral en México.

Pese a ello, existen hoy en día, diferencias sustanciales en las estrategias particulares de las empresas al introducir y poner en operación los principios de la nueva organización de manufactura, lo que da por resultado que en nuestro país exista una configuración heterogénea dentro de un modelo común.

Así, señala Middlebrook (1992) y Quiroz Trejo (1981):

- Ford estableció en 1981-1982 círculos de calidad en su planta de Cuautitlán como parte de su "Programa de Participación Integral" y en Chihuahua, desde que la planta abrió, ha empleado equipos de trabajo, círculos de calidad y rotación de trabajadores entre las diferentes áreas de producción.
- En la nueva planta de General Motors en Ramos Arizpe las cadenas de montaje se auxilian de transportadores aéreos que cierran los "poros" de la producción aumentando la productividad de la fuerza de trabajo. Asimismo, se produjo el proceso de pintura por inmersión. Esta planta además cuenta con máquinas de control numérico articuladas a través

de un sistema "transfer"²¹, debido al cual, se requiere ahora de un trabajador que tenga una capacidad mayor de pensamiento *abstracto*. Por el lado de la organización del trabajo, la planta introdujo equipos de trabajo (de 8 a 12 trabajadores cada uno) y círculos de calidad en 1985. Ese mismo año, aunque un poco más tarde, introdujo medidas similares en sus plantas del DF y Toluca.

- Por su parte, Nissan creó círculos de calidad en sus plantas de Aguascalientes, Lerma y Cuernavaca en 1983 como parte de su "Programa de Reforma de Administración de la Planta" y los equipos de trabajo (de 6 u 8 personas cada uno) se establecieron en 1987-1988.
- En VW existen grandes máquinas automáticas en la nueva nave de motores en Puebla, estas máquinas sustituyen el trabajo de veinte obreros, recogen los monoblocks y otras piezas del motor y fresan, afilan, atornillan y ensamblan. Para 1987, la empresa incorporó equipos de trabajo y círculos de calidad.
- Finalmente, Chrysler puso en práctica ambas medidas en sus instalaciones de Toluca a mediados de los años 80, pero sólo instaló equipos de trabajo en su planta de Ramos Arizpe. En ésta última además existe un aparato computarizado denominado "Host Test" (prueba en caliente) que en cuatro minutos realiza 30 pruebas en un motor sujeto a control de calidad y en caso de fallas se retira automáticamente, saliendo con la indicación precisa de dónde debe repararse.

Las firmas antes mencionadas establecieron de este modo el uso parcial de medidas ajustadas. Sin embargo, Ford creó un innovador sistema de relaciones laborales en su planta de Hermosillo, que encaja perfectamente en el modelo de producción ajustada descrito en el primer capítulo; introdujo en México una administración más flexible y, definitivamente, redefinió las relaciones entre el trabajador y la empresa en la línea de producción²².

²¹ Las máquinas "transfer" articulan distintas tareas sucesivas que en la producción en masa descasaban en varias máquinas. Ver ARTEAGA, 1987.

²² Para un panorama general de la empresa Ford en la actualidad, en cuanto a inversión extranjera, producción y su respectivo mercado destinatario ver ARTEAGA, Arnulfo, "Nacido Ford, crecido flexible" en Trabajo 2. Primavera 1990. p. 64-74.

En efecto, el sistema, advierte Middlebrook, incluye reglas de trabajo flexibles, una rotación regular en los puestos de trabajo, clasificaciones de tareas ampliamente definidas, equipos de trabajo y círculos de calidad.

"Los ascensos no se obtienen por antigüedad sino por capacidad técnica y versatilidad comprobadas en las diferentes tareas. El cumplimiento satisfactorio de los requerimientos en cada tipo de trabajo incluye la rotación obligatoria entre áreas determinadas de producción y un ascenso deberá tener la aprobación del propio equipo de trabajo, del supervisor de área, del representante sindical y del coordinador de adiestramiento, en este orden. Un trabajador debe primero intentar resolver un problema con su grupo del trabajo y el especialista en producción antes de presentarlo a un representante del sindicato. El objetivo de la compañía es reducir las tensiones en el lugar de trabajo y motivar a los obreros de manera que puedan trabajar aprovechando la tecnología de punta y mantener niveles de productividad y calidad internacionalmente competitivos."³⁰

A este respecto, Womack, Jones y Roos aseguran que fue la planta de Ford en Hermosillo quien proporcionó la primera oportunidad de experimentar la producción ajustada en México. Además le otorgan el primer lugar en términos de calidad en el contexto de los países en desarrollo. De hecho, la consideran la planta con mayor calidad de las plantas de montaje en todo el volumen de la muestra de plantas japonesas y de las mejores en Norteamérica.

En contraposición, Micheli marca como inicio de la nueva era en el esquema de relaciones laborales en nuestro país, la creación de la nueva planta de General Motors en Ramos Arizpe, Coahuila:

"A partir de este momento, la orientación exportadora de esta industria y la flexibilidad laboral formarían parte de un sólo proceso"³¹

Encontrar un punto de confluencia entre estos dos puntos de vista acerca de la planta pionera en el nuevo modelo de producción en nuestro país no es objetivo de esta investigación. Baste destacar que, efectivamente, las nuevas plantas situadas al norte del país nacieron con un modo de manufactura "ajustado" que más tarde definirían nuevas relaciones, más flexibles, empresa-sindicato en el resto del sector.

³⁰ MIDDLEBROOK, Kevin J. 1992 "Las dimensiones políticas de la reestructuración industrial: el caso de la industria automotriz mexicana." (Foro Internacional] v. 32, No. 3 Enero-Marzo 1992). p. 362. Para un panorama detallado de la reconversión industrial en la planta de Ford en Hermosillo, las facilidades y dificultades para adoptar un nuevo modelo de manufactura ver SHAIKEN/HERZENBERG, *op. cit.*

³¹ MICHELI, *op. cit.*, p. 65.

De la misma forma, es importante resaltar el hecho de que la adopción de esta nueva manufactura es común al complejo automotor en México -aunque con diferencias en cada una de ellas- y las plantas que, por diferentes motivos, no se unieron a esta modernización en la planta productiva fueron definitivamente cerradas. Tal fue el caso de Vehículos Automotores Mexicanos, la planta de ensamble de vehículos de Renault en Ciudad Sahagún, la planta de "La Villa" de Ford cuyos modelos LTD y camiones están siendo ensamblados en la planta de Cuautitlán. Y más recientemente, la planta de GM en el Distrito Federal, la cual cerró, trasladando la mayoría de la producción a Coahuila.¹²

Orientación exportadora

En este punto es interesante advertir que mientras las operaciones con bajas tecnologías dirigidas al mercado interior fueron rentables, México no fue visto como plataforma de exportaciones. Es decir, cuando el mercado doméstico garantizó cierto nivel de ganancias a las empresas multinacionales establecidas en México, la evolución de la industria siguió su desarrollo hacia el interior, aunque esto significara un nivel tecnológico bajo en comparación a los parámetros internacionales. Sin embargo, la inestabilidad económica de nuestro país que se evidenció con la crisis de 1982 y la consecuente contracción del mercado interno, empujaron, en cierto grado, a una búsqueda por mercados externos.

El gobierno mexicano coincidió con esta tendencia y permitió paulatinamente una nueva orientación exportadora.

En efecto, el primer paso hacia una orientación poco regulada de la política automotora, fue permitir a la Ford Motor Company construir la planta de montaje en Hermosillo (la más ajustada actualmente) que no estaría sometida a obligación alguna de *contenido doméstico* en tanto que exportara la gran mayoría de su producción.

A partir de este momento, nuestro gobierno alteró su política a fines de 1989 para hacer más factible este enfoque no sólo para Hermosillo, sino para toda la industria mexicana de vehículos de motor. Se redujeron las exigencias de contenido local de los productos y se suavizaron las

¹² ver ARTEAGA, (1990).

normativas sobre la importación de autos y camiones terminados, al tiempo que se mantuvo la exigencia de que las empresas que vendiesen coches en México tenían que equilibrar su comercio exportando tanto como importarían. (cuadro 2.2)

Desde entonces, el mercado destinatario de la producción de automóviles en México sería, en su gran mayoría, el exterior.¹³ Lo anterior es fácilmente constatable si observamos el comportamiento de la producción destinada al mercado de exportación en los últimos diez años, que a diferencia de la producción doméstica se caracteriza por un crecimiento estable año con año (cuadro 2.5). Y aunque, efectivamente, durante la segunda mitad de los ochenta y los primeros tres años de la presente década, la producción de exportación fue más pequeña que la nacional, en 1994 se observa una producción destinada al mercado externo mayor que la producción para el mercado interior (575,031 vehículos contra 521,760 vehículos: cuadro 2.5).

Al mismo tiempo -dada la reciente crisis económica- la producción total de vehículos disminuyó 15.1% en 1995 respecto a la obtenida en 1994; en particular, la producción para el mercado doméstico disminuyó 70.8%, y en consecuencia las ventas al mismo mercado cayeron en 62% el año pasado.¹⁴ En contraste, la producción con fines de exportación fue superior en 35.4%, respecto de 1994, y, consecuentemente, las ventas a los mercados internacionales (especialmente E.U.) aumentaron 37.7%.¹⁵

Así pues, al considerar la contracción del mercado mexicano y el desplome de la demanda interna, nos encontramos con la disminución del

¹³ En 1983 la demanda interna cayó y el sector entró en recesión, como el resto de la economía. La contracción interna y la política de estímulo al comercio (1983) indujeron a las firmas a incrementar de modo sistemático sus exportaciones. Al finalizar el decenio de los ochenta, la demanda interna empezó a crecer, pero las empresas continuaron exportando. MERCADO/TANIURA, *op. cit.*

¹⁴ Cabe mencionar que a pesar de lo mencionado, hubo un aumento de 37.8% en ventas de diciembre de 1995 con respecto de las de noviembre, favorecidos esencialmente por las medias de la eliminación del impuesto sobre automóviles nuevos (ISAN) y la deducción fiscal de 71% del valor de los automóviles con precio menor a 224,000 pesos (contemplados en la Alianza para la Recuperación Económica), así como por las ventas por la temporada de fin de año. "La industria automotriz ante los dilemas y desafíos de sus mercados", (*op. cit.*)

¹⁵ MERCADO/TANIURA, *op. cit.*, p. 16.

poder adquisitivo de los virtuales compradores de vehículos (aquellos que han tenido "suerte" de no perder su empleo).

Lo anterior nos permite deducir que la industria automotriz en México encuentra en la exportación un mercado más confiable que el nacional³⁶. Es decir, el mercado interno de consumo va perdiendo importancia y por tanto, los propios trabajadores mexicanos dejan de ser considerados como mercado de consumo. La producción ya no va dirigida a ellos, sino a un mercado externo que, por su parte, está próximo a la saturación como ya se discutió en el primer capítulo.

c) Consecuencias de la reestructuración en la industria automotriz.

Ya hemos mencionado las ventajas de la transferencia de tecnología de punta a nuestro país, y la reconversión industrial en este sentido fue especialmente significativa. Es decir, es claro que las nuevas plantas automotrices proporcionan a México alta tecnología, entrenamiento en las "nuevas tecnologías" y empleo (aunque decreciente).

Sin embargo, un punto digno de señalarse es el que se refiere al impacto a largo plazo de dichas ventajas. A este respecto, Shaiken y Herzenberg mencionan atinadamente que éste dependerá de la extensión con la cual se desarrolle la base de *suministros* de las plantas. Esto es, si las plantas reconvertidas continúan consumiendo muchos componentes provenientes de E.U., entonces estas instalaciones se convertirán en una isla de alta tecnología y no contribuirán al desarrollo tecnológico de la planta industrial mexicana. O lo que es lo mismo, no se constituirán en un motor para un desarrollo ulterior.

En contraposición, si las plantas desarrollan fuentes locales de aprovisionamiento, entonces las plantas reconvertidas servirán como catalizador para difundir las técnicas avanzadas. No obstante, esta posición es poco probable debido a las recientes facilidades que ha otorgado el gobierno mexicano a la importación de autopartes (TLC y el Decreto de 1995) como ya mencionamos anteriormente. Con esto, además

³⁶ Las exportaciones automovilísticas están creciendo más rápidamente que las totales de manufacturas. Los vehículos, los motores y las autopartes representaron 20% de la exportación de manufacturas en 1983 y 29% en 1989. *Ibid.*

de que resulta sencilla la importación de componentes por parte de las empresas multinacionales de sus propias filiales en otros países, el sector de autopartes mexicano tendrá más competencia bajo pautas internacionales, de las cuales se encuentra todavía alejado.

Así pues, las ventajas del establecimiento de empresas multinacionales y la consecuente transferencia tecnológica se cuestiona cuando nos referimos a su impacto en el largo plazo

Por otra parte, ya hemos mencionado que el aumento de importaciones en el contexto de insumos, se ve compensado con el nuevo enfoque exportador del sector. Y dicho aumento de las exportaciones es indiscutiblemente benéfico para nuestro país en tanto estabiliza la balanza comercial. Sin embargo, esto implica también un rompimiento con el de por sí débil mercado mexicano; debilidad que se define por los bajos salarios que impiden la absorción de la mayor y "mejor" productividad que logra la nueva manufactura.

Por otro lado, ya se había mencionado en el primer capítulo que, a decir de Womack, Jones y Roos, la demanda está próxima a la saturación en Norteamérica, Japón y la mitad occidental de Europa y para el final de siglo los productores de estos mercados tendrán que proporcionar a los consumidores algo nuevo si quieren incrementar sus volúmenes de ventas. Con esto, el mercado externo se perfila como uno cada vez menos consumidor y más exigente. Así, ¿que perspectivas se perfilan en el sector ante un mercado interior débil y un mercado externo casi saturado?

Ya hemos discutido la necesidad de una mayor productividad. Esto se ha logrado mediante un amplio aprovechamiento de nueva maquinaria y las llamadas "nuevas tecnologías" de automatización, además de una diferente organización de la producción. En otras palabras, mediante un modelo de producción ajustado. Por el otro, es imprescindible asegurar el consumo de esta creciente producción. Es decir, las firmas producen para satisfacer una "necesidad" o demanda. Cuando esta demanda deje de existir, o se encuentre satisfecha no tendrá ningún sentido seguir produciendo y será forzoso crear una nueva "necesidad" mediante la introducción de nuevos productos o novedosos accesorios. Para Womack, Jones y Roos esta ampliación de la oferta se lograría con nuevas tecnologías electrónicas que permitiesen al vehículo circular en torno a las zonas congestionadas e incluso, algún día, autoconducirse; en la

actualidad todavía no existe la ingeniería necesaria para lograr tales adelantos.

La otra alternativa de asegurar el consumo reside en la ampliación de la demanda, vía el crecimiento de nuevos mercados de consumo.

En los hechos, hasta este momento, el consumo de la producción automotora en México se ha conseguido en cierta forma, a través de mercados externos: E.U y Canadá que absorben el 88% del total, y en los últimos años, Centroamérica (Puerto Rico y el Salvador), Sudamérica (Chile y Brasil), en África (el país de Ghana) y en el continente Asiático (la isla de Guam).¹⁷ Sin embargo, en poco tiempo estos mercados -en particular Estados Unidos según Womack- ya no asegurarán el consumo (debido a su creciente saturación), quedando como una de las alternativas la dirección de la producción hacia el interior, lo cual implica el regreso de los trabajadores -en un nivel general- como mercado de consumo.

Es decir, ante la imposibilidad de seguir creciendo vía la exportación, las firmas tienen que, o bien crear ingeniería electrónica que les permita por lo menos mantener su nivel de ganancia, o bien buscar (recuperar) diferentes mercados. De hecho, Womack explicaba antes de la devaluación de 1994 que si la economía mexicana efectivamente despuntara y el uso de automotores se aproximara al nivel de Estados Unidos durante los próximos 30 años, ello representaría una demanda *adicional* de vehículos de aproximadamente 56 millones de unidades, o alrededor de 5.6 millones de automotores al año. En otras palabras, ello representaría la ampliación de la demanda interna.

Así pues, el crecimiento del mercado doméstico es una de las soluciones viables para mantener al sector. Incluso el presidente del Consejo Coordinador de la Industria Automotriz de la Canacintra declaró en una entrevista que:

"La base de un desarrollo futuro es la recuperación del crecimiento del mercado interno: éste debe ser la plataforma que impulse las exportaciones (...) nosotros no tendríamos nada que negociar ante ningún otro país *si no tenemos un mercado interno en desarrollo.*" (subrayado nuestro)¹⁸

Para lograr el fortalecimiento de nuestro mercado es necesario pues, recuperar el "espíritu fordista" según el cual, los propios trabajadores de la

¹⁷ AMIA, *Boletín Informativo 358*, Octubre 1995.

¹⁸ "La industria automotriz ante los dilemas y desafíos de sus mercados" (op. cit.) p. 20.

Ford Motor Company eran los principales consumidores de los automóviles gracias a su alto salario.

Así pues, se requiere de, no sólo salarios directos más altos que permitan el consumo, sino de las medidas de un Estado que asegure el crecimiento del salario real a través de apoyos indirectos (subsidios y asistencia pública)". Al mismo tiempo es necesaria la creación de empleos que capturen a los trabajadores "sobrantes" del modelo de producción en masa que no tienen cabida en el nuevo.

Sobre este último punto, ya hemos discutido que la producción ajustada despoja de su trabajo a un centenar de obreros que por la propia naturaleza de la manufactura no tienen capacidad alguna ni sitio a dónde ir. En México, aunque la importancia de la industria automotriz en la generación de empleo no es fundamental (0.7% nacional y 7.3% del sector manufacturero)³⁹ lo es en tanto el efecto multiplicador que produce. Es decir, *por cada 100 empleos en este sector, se crean 691 puestos de trabajo en otros, en el conjunto del aparato económico.*⁴⁰ Así, es necesaria la creación de empleos que puedan absorber la gran cantidad de mano de obra desplazada.

Por su parte, las perspectivas de generar dichos empleos se dan sobre todo cuando existe alguna innovación de producto en un mercado globalizado. Sin embargo afirma Mertens, la gran limitación, que a nivel mundial se está viviendo, es aquella que se refiere a qué nuevos productos pueden crearse cuando estamos saturados con todo tipo de aparatos como lavadoras, automóviles, etc. El economista se pregunta ¿cuáles necesidades no satisfechas podrían retomar ese papel de productos

³⁹ Es interesante señalar una diferente proyección respecto a las consecuencias de los bajos salarios: Bizberg asegura que "el intento de aplicar un modelo económico basado en bajos costos de la mano de obra y de control por parte de las instancias estatales, aunque no tuviera éxito, si tendría como consecuencia una grave disminución de la *legitimidad* del gobierno. Esto, a su vez, reforzaría la tendencia de los sindicatos a rechazar cualquier tipo de reestructuración industrial, polarizaría las posiciones de éstos y de los empresarios al respecto, y reduciría, a la larga, las posibilidades de modernización del país. BIZBERG, Ilán "Hacia el fin de las corporaciones" (*Trabajo 3-4*. Verano-Otoño 1990). p. 2.

⁴⁰ INEGI, 1995.

⁴¹ "La industria automotriz en México: ¿un nuevo Detroit?" (*Contacto* Marzo 15 de 1996. Año 6, núm 65.) p.15.

nuevos?, respondiendo que una de las necesidades no satisfechas las constituirían los servicios públicos como educación, servicio médico, transporte, medio ambiente, etc. Y es en este ámbito donde sería, sobre todo el sector público, quien tendría que tomar la delantera.

Lo anterior presupondría un radical cambio en la dirección de la llamada política económica "neoliberal" que ha seguido, desde hace tres sexenios el gobierno mexicano. La cual funciona, en este sentido y desde una perspectiva *teórica*, bajo la premisa de que los salarios más bajos permitirán una mayor contratación de trabajadores.

Esto es, según la *teoría liberal*, dado un presupuesto para la mano de obra, si los salarios son menores se podrá contratar, en consecuencia a más obreros con el mismo presupuesto; siendo así el salario el determinante del nivel del empleo. O lo que es lo mismo, su precio: a menor salario, mayor empleo.

Sin embargo, esta premisa en la práctica⁴² simplemente no se cumple, ya que es la *necesidad de mano de obra* la que determina a cuántos trabajadores hay que contratar. Es decir, para lograr cierta productividad, se necesitan X número de trabajadores, independientemente del salario. El papel del salario consiste -bajo este esquema analítico de la industria automotriz en México- en la fijación del país en el que se establecerán las empresas que actualmente dominan el panorama internacional: las multinacionales, beneficiando con ello el desarrollo nacional a través de la transferencia de tecnología, el dominio de la escala, etc.

En 1994, Fernando Noriega ya había establecido una teoría que debilita a la liberal y en la cual el salario no es quien determina el nivel de empleo.⁴³ Es la propia productividad quien lo hace, fijando el número de trabajadores necesarios para producir un determinado número de bienes ó,

⁴² Algunos autores consideran que una teoría no puede ser revocada a partir de la realidad, sino con otra teoría. El economista Fernando Noriega ha hecho un estudio al respecto y ha revocando los resultados de la teoría liberal económica con una nueva teoría fundamentada con los mismos microelementos de la liberal y a la que ha llamado "Teoría del desempleo, la distribución y la pobreza." NORIEGA, *op. cit.*

⁴³ Con lo que en consecuencia deja de existir el "mercado de trabajo", al no ser el salario el precio del empleo, sino simplemente una variable constitutiva. Para una explicación detallada y comprobada económicamente del papel del salario en la teoría económica ver NORIEGA, *op. cit.*

como hemos visto, para lograr cierto nivel de calidad. Además, la nueva manufactura logra una *mejor* productividad (calidad) con una menor cantidad de trabajadores, independientemente del salario, quien únicamente se establece como una variable constitutiva, determinando -en este contexto- la localización de la empresa multinacional (de ahí que en México se encuentren una gran cantidad de ellas en el sector automotriz debido en gran parte a nuestros bajos salarios Cuadro 3.13).

Los hechos, para el caso de la industria automotriz, simplemente han anulado la premisa de una mayor contratación con salarios bajos. De hecho, las nuevas plantas ubicadas en el norte del país operan con un *menor* número de trabajadores y un salario *menor* al de las plantas ubicadas en el centro. (cuadro 4.2) Al mismo tiempo, los bajos salarios mexicanos (cuadro 3.13) obstaculizan la creación de un efectivo mercado de consumo doméstico capaz de garantizar la venta de automóviles en el interior del propio país.

Así pues, y en síntesis, tenemos que, con el desquebrajamiento de la producción en masa, terminó también el principio del consumo en masa de un modo de producción cuyo principal objetivo fuera la dirección de la producción hacia los propios trabajadores. Con esto también se debilitó el papel del Estado benefactor que garantizaba el consumo de la producción en masa con su constante intervención en el mantenimiento del nivel de vida de los trabajadores a través de salarios indirectos, fundamentalmente.

Así, se hace necesario el fortalecimiento, en este sentido, del Estado Mexicano para garantizar el empleo a la mano de obra desplazada, vía obras y servicios públicos que constituyen algunas de las demandas no satisfechas. Al mismo tiempo, es necesaria la adopción de políticas que aseguren cierto nivel de vida de los trabajadores, para que éstos puedan constituir un mercado de consumo capaz de captar la creciente productividad del nuevo modelo de producción, ante la amenaza de un mercado externo próximo a la saturación.

Por otra parte, es interesante advertir, además, que el proceso de modernización de la industria automotriz en México se inició mucho más tempranamente que el del resto del aparato manufacturero nacional.

"Aún antes de que se acuñaran y se adoptaran en el *discurso oficial* los conceptos de reconversión industrial o modernización este sector empezó a transitar a una etapa cualitativamente distinta de su desarrollo, sincronizándose

a los cambios en el orden internacional, aunque de manera relativamente tardía con relación al plano externo.⁴⁴

A este respecto, José Othón Quiroz y Luis Méndez⁴⁵ afirman que es a partir de 1986 que se comienza a utilizar, de manera generalizada el término de *Reconversión Industrial* para explicar los revolucionarios cambios, técnico-organizativos, ocurridos en las principales empresas del mundo, (aunque De la Garza sitúa este fenómeno un año antes). Recordemos que dicha reconversión en la industria automotriz mexicana dio inicio desde 1977 -casi diez años antes- cuando comenzó la descentralización del nuevo complejo automotor con la construcción de la planta de Nissan en Lerma, además de que dos años después (1979) empezó la construcción de las plantas de Chrysler y GM en Ramos-Arizpe, Coahuila, dando inicio a una nueva etapa de manufactura en nuestro país.

Así pues, la industria automotriz es pionera en la transformación productiva que actualmente vive la industria mexicana en su conjunto. La cual, a su vez, está afectando, no sólo las relaciones empresas-sindicato-gobierno, sino que está creando cambios sustanciales en las propias estructuras del sindicalismo en México, situación de la que hablaremos en el siguiente capítulo.

El punto sobresaliente en este momento, y sobre el cual hay que prestar especial atención, es aquel que se refiere al principal detonante de esta transformación productiva. Dicho detonante, al menos para la industria automotriz, se conforma por la competencia internacional con pautas cada vez más exigentes en materia de productividad. La constante globalización del sector afecta a México en la medida en que se encuentra estrechamente vinculado al mercado estadounidense. Esta integración con Estados Unidos se define por la dimensión de la capacidad instalada en México -en materia automotriz- que representa cerca del 25% del mercado estadounidense en producción intermedia (motores), y 3% en producción final (automóviles).⁴⁶ Así, mientras el primero es importante por su cantidad, el otro lo es por su orientación hacia mercados específicos.

Es justamente este vínculo quien seguirá definiendo las características y evolución de la industria automotriz en México. Nuestra

⁴⁴ ARTEAGA (1990). p.17.

⁴⁵ MÉNDEZ, Luis y QUIROZ, José Othón, "Respuesta obrera: los sindicatos frente a la reconstrucción productiva (1983-1992)." (*El Cotidiano* 50, septiembre-octubre, 1992.)

⁴⁶ MICHELÍ *op. cit.*, p. 227.

producción de automóviles se encuentra inevitablemente determinada por un mercado externo (el estadounidense) que está evolucionando junto con el mercado mundial para convertirse en uno solo, y descarta, en este proceso de ajuste, a mercados de consumo débil como lo es el mexicano. Consumo determinado por el poder de compra del salario real y restricciones en materia económica tales como subsidios y salario indirecto (IMSS, ISSSTE, SAR, educación pública, etc.)

Así, la industria automotriz a nivel internacional -como ya lo vimos- ha sido pionera en estrategias de producción. En México fue pionera de una reestructuración que más tarde se incluiría en el discurso oficial para la planta productiva mexicana en su conjunto y al mismo tiempo fue determinada por factores externos cuyas consecuencias abarcan no sólo un cambio a nivel de la ingeniería, sino que imponen nuevos lineamientos en las relaciones de producción. Éstas, forzosamente, han cuestionado y finalmente modificado instituciones como el sindicato y a su vez redefinirán las nuevas pautas de las relaciones entre los principales actores políticos.

CAPÍTULO 4

EL SINDICALISMO DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ MEXICANA ANTE LA REESTRUCTURACIÓN.

4.1 EVOLUCIÓN DEL SINDICALISMO EN EL SECTOR

Javier Aguilar agrupa en tres conjuntos a los obreros de la rama automotriz, el primero ubicado en el sector terminal, el segundo formado por los trabajadores del sector auxiliar y el tercero situado en los centros distribuidores. En particular haremos referencia al primer grupo y a la evolución de su lucha por mejores condiciones de trabajo.

Bajo esta perspectiva, podemos apreciar tres fases del sindicalismo en la industria automotriz que prácticamente corresponden a las mismas fases de desarrollo del sector (cuadro 2.10). Durante la primera etapa, las características de los sindicatos en la industria del automóvil se apegaron a las del sindicalismo corporativo estatal predominante en México, cuando el pacto social implicaba a actores colectivos afiliados al partido oficial y a un gobierno fuerte centrado en el Presidente de la República. Este tipo de sindicalismo se inclinó más a la búsqueda de clientelismo y tutelaje que a los problemas laborales en el interior de la planta.

La segunda etapa se caracteriza por movimientos de democratización que pretendieron la autonomía e independencia de la CTM. El sindicalismo de la industria automotriz logró, entonces, más representatividad y una inclinación mayor por la resolución de conflictos y problemas en el interior de la fábrica.

Finalmente, la tercera etapa se inició con la modernización de la industria automotriz y se caracterizó por cambios en los contratos conseguidos anteriormente. Cambios cuyo resorte se encuentra, entre otras cosas, en los nuevos contratos de trabajo más flexibles, nacidos en las nuevas plantas automotrices del norte del país.

a) El sistema corporativo del Estado mexicano.

Antes de entrar de lleno a la primera etapa del sindicalismo mexicano en la industria del automóvil, nos gustaría recordar algunos de los puntos que hemos tocado aisladamente en los dos últimos capítulos relacionados al sistema de representación de intereses en la forma de Estado benefactor.

Ya habíamos mencionado que, en sus escritos, el propio Keynes sugería la ampliación de la agenda gubernamental a través del Estado benefactor, provocando con ello, un cambio de las relaciones entre las asociaciones de intereses y la burocracia pública, cuya unidad de control y organización se encontraría en cuerpos semiautónomos dentro del Estado. De esta forma nació una forma de Estado benefactor aparejado a una representación de intereses que Schmitter define como sistema corporativista.

Así pues, según este autor un sistema corporativo es:

"un sistema de representación de intereses en que las unidades constitutivas están organizadas en un número limitado de categorías singulares, obligatorias, no competitivas, jerárquicamente ordenadas y funcionalmente diferenciadas, reconocidas o autorizadas (si no creadas) por el Estado y a las que se ha concedido un monopolio representativo dentro de sus respectivas categorías a cambio de observar ciertos controles sobre la selección de sus dirigentes y la articulación de sus demandas y apoyos."¹

De esta forma, aunque existe una gran diversidad de opiniones en torno al concepto de corporativismo, Schmitter reserva este nombre a la intermediación de intereses que es compatible con diversos tipos de régimen, es decir, con diferentes sistemas de partidos, variedades de ideología gobernante, niveles de movilización política, gamas diversas de políticas públicas, etc.²

¹ SCHMITTER, Philippe C. "¿Continúa el siglo del corporativismo?" (*Neocorporativismo I*, Alianza Editorial, México, 1992.) p. 24.

² Schmitter, diferencia el concepto de corporativismo con uno de muy común confusión: el pluralismo. Este último, es también un sistema de representación de intereses, pero en el cual, las unidades constitutivas están organizadas en un número no especificado de categorías múltiples, voluntarias, competitivas, no jerárquicamente ordenadas y auto-determinadas (en cuanto a su tipo o gama de intereses), que no están especialmente autorizadas, reconocidas, subsidiadas, creadas o de algún modo controladas por el Estado en la selección de sus dirigentes o la articulación de sus intereses, y que no

En este sentido el propio autor afirma que ya se ha mostrado que Suecia, Suiza, los Países Bajos, Noruega, Dinamarca, Austria, España, Portugal, Brasil, Chile, Perú, Grecia y México cuentan con un sistema corporativista; sin embargo existe una diferencia considerable entre lo que Schmitter cataloga como corporativismo social y corporativismo estatal.

El primero, señala el autor, se encuentra en sistemas políticos con unidades territoriales relativamente autónomas y de múltiples capas; con procesos electorales y sistemas partidistas abiertos y competitivos, y con autoridades ejecutivas ideológicamente variadas y basadas en coaliciones. Este corporativismo social, agrega, es componente concomitante del Estado benefactor posliberal, capitalista avanzado, organizado y democrático.

El corporativismo estatal, en cambio, suele estar asociado con sistemas políticos donde las subunidades territoriales están estrechamente subordinadas al poder burocrático central; las elecciones o no existen o son plebiscitarias; los sistemas de partidos están dominados o monopolizados por un partido único débil, y las autoridades ejecutivas son ideológicamente exclusivas y reclutadas de entre un círculo estrecho. En general, el corporativismo estatal ha sido asociado con la extensión del control estatal sobre las mercancías de exportación y las políticas de sustitución de importaciones. Es a esta última caracterización a la que pertenece, precisamente, el sistema corporativista mexicano.

En efecto, durante la consolidación del Estado Mexicano en la época de Cárdenas (1934-1949) se logró la integración y disciplinamiento de las principales fuerzas sociales, políticas y productivas que, gracias a su nivel de organización habían logrado cierto nivel de representatividad en el ámbito nacional mexicano.

Se alcanzó así, por vez primera, la articulación entre las fuerzas sociales existentes en el país a través del partido del Estado; es decir, a

ejercen un monopolio de la actividad representativa dentro de sus respectivas categorías. Además, es importante advertir que algunos de los países más claramente identificados con una forma benefactora del Estado, han sido catalogados como pluralistas, tal es el caso de Gran Bretaña, Alemania Occidental, Francia, Canadá y Estados Unidos. *Ibid.*

través del PRM (antes PNR y después PRI),¹ y fue de esta forma como se originó el sistema corporativista mexicano².

En este sentido, el sistema corporativo mexicano adquirió un carácter peculiar y estuvo definido por tres elementos principales: el modelo económico (sustitución de importaciones); el sistema político, apoyado en un gobierno fuerte y grande cuyo núcleo fue el Presidente de la República; y, finalmente la sociedad, que se constituyó en grandes sujetos colectivos. Referente a este último elemento, en el caso específico de la industria automotriz, tanto los empresarios como los obreros se asociaron en organismos que los representaran y negociaran sus demandas. En particular, los empresarios, se establecieron, como ya vimos, en una asociación particular, independiente del gobierno, a partir de la cual la industria automotriz estuvo dirigida y coordinada por privados, aunque con una considerable intervención proteccionista por parte del gobierno a través de un modelo de sustitución de importaciones y un panorama de integración nacional.

Por su parte, el pacto *social* específico del corporativismo en nuestro país fue aquél que se refirió al pacto interno del sindicalismo regulado por la mediación gubernamental. Hecho que se hizo evidente en el punto tercero de la política laboral cardenista, donde se especificaba que *"el gobierno es el árbitro y regulador de la vida social."*

Fue de esta manera como nuestro Estado adquirió desde entonces una connotación corporativa, en la cual, la representación institucionalizada de los actores colectivos quedó definitivamente mediada y regulada por el gobierno. Dicho gobierno, explica Xelhuantzi, absorbió la concepción de lo público, lo nacional y la idea misma de Estado, convirtiéndose así, en el

¹ las fuerzas sociales a las que nos referimos son: los obreros, los campesinos, el sector popular y los militares, quienes más tarde desaparecerían. ver *Evolución del Estado Mexicano*, Tomo II, Ed. El Caballito, varios autores.

² El sistema corporativo en México fue un fenómeno político puntual que se desarrolló desde mediados de los años treinta y que empezó a entrar en crisis a finales de los años sesenta. En términos generales tiene cuatro periodos: origen (1936-1946), consolidación (1946-1966), crisis (1968-1989), transición y Reforma del Estado (1989 hasta nuestros días). XELHUANTZI LÓPEZ, María *Reforma del Estado Mexicano y sindicalismo. Crisis de hegemonía, reconstrucción del proyecto sindical y restructuración de las alianzas en el Congreso del Trabajo: la Federación de Sindicatos de Empresas de Bienes y Servicios*. Tesis de Maestría. FCPyS. Junio 1992.

*depositorio del interés nacional, en la expresión y la realización de lo público*³.

El gobierno, entonces, como regulador de lo social y, al mismo tiempo, garante del equilibrio entre las diferentes fuerzas, particularmente la obrera, creó en 1941 un mecanismo *ex-profeso*: la Secretaría del Trabajo. A través de ella, el poder ejecutivo adquirió gradualmente:

"(...) un poder de extraordinaria mediación, politización y control más que de los trabajadores, *de las relaciones laborales* (subrayado original), lo que generó concentración de la autoridad (autoritarismo), rigideces administrativas, esto es, un sistema de vínculos poco flexibles y costoso y, en el peor de los casos, proclividad a la corrupción estructural de autoridades, dirigentes sindicales y patrones."⁴

De esta forma, los obreros fueron paulatinamente controlados, al pertenecer a una central obrera, a su vez afiliada al partido oficial. Pero al mismo tiempo, las propias relaciones laborales en el Estado corporativo mexicano quedaron, efectivamente, mediadas por el gobierno a través de la Secretaría del Trabajo. Fue así como el gobierno amplió sus facultades convirtiéndose en el negociador y conciliador de las demandas de los trabajadores.

Ciertamente, a través de la CTM⁵ el gobierno facilitó la vigilancia de este movimiento y la coordinación de todas sus actividades quedó en manos del partido y por ende del propio Presidente de la República⁶.

³ El concepto "público" entendido como el área en la cual Estado y mercado se interpelean, intervienen e interdependen. *Ibid*

⁴ *Ibid.* p. 80.

⁵ La CTM nació en febrero de 1936. COUFFIGNAL Georges "La gran debilidad del sindicalismo mexicano" (*Revista Mexicana de Sociología*, Núm. 3, Julio-septiembre de 1990). Y aunque en el momento de sumarse al PRM no era aún la central hegemónica del movimiento obrero (competía con la CROM, CGT, los comunistas, e incluso los fascistas) dicha hegemonía se definió en el pacto obrero-industrial firmado el 7 de abril de 1945, adquiriendo mayor fuerza en la Asamblea Constitutiva del PRI (antes PRM) en 1946, donde se estableció un pacto entre las grandes centrales por medio del cual la CTM desarrollaría hegemonía en el movimiento obrero. En el acuerdo, los trabajadores se comprometían a encauzar su acción electoral a través del partido, y este, a su vez, quedaba en respetar la autonomía y la dirección de las organizaciones. XELHUANTZI *op. cit.*

⁶ Aunque la vinculación con el partido no es necesariamente una relación de dependencia o subordinación, (formalmente correspondía a los sectores del partido definir la dinámica del PRM) la subordinación se establece a partir de que el presidente

convirtiéndose dicho sector en un importante grupo de apoyo al poder estatal.

Este apoyo se fundamenta en lo siguiente: por un lado, la lógica de la unidad típica del corporativismo se orientó, desde sus comienzos a generar clientelas y tutelaje, privilegiándose la representación de cantidad, es decir, de masas. Por otro lado, el sindicalismo oficial fue reconocido como eje central de la articulación del consenso entre gobernantes y gobernados; fungió como uno de los canales más importantes para la ejecución de políticas nacionales y fue un eje fundamental en la puesta en marcha y desarrollo de las políticas de bienestar social. De tal suerte que, en lugar de definir su campo de confrontación con los dueños de las empresas, la organización obrera debatía con los diseñadores de las políticas públicas¹⁹.

Fue de esta forma como se consolidó un sistema de representación de intereses de la clase obrera en particular, esencialmente corporativo, donde la mediación de las demandas recayó en el gobierno y cuyas principales características desarrollaremos en el apartado siguiente.

es (¿era?) el jefe del partido y, de acuerdo con las reglas no escritas, el jefe del sector. DURANT PONCE, *op. cit.*

¹⁹ En 1953 la CTM convocó a la unidad del sindicalismo con la formación del Bloque de Unidad Obrera (BUO) cuya meta fue afianzar el clientelismo y presencia dominante de la CTM en el movimiento obrero. A partir del BUO y la Central Nacional de Trabajadores (CNT) -convocada por el sindicato de electricistas- se formó el Congreso del Trabajo (CT) que consolidó la organización y el proyecto corporativo del sindicalismo en una estructura centralizada que propició dirigencias fuertes ("charros" o "burocracias sindicales") y formas de liderazgo representativo y caudillesco que plantearon una relación peculiar, ambivalente, de autonomía y subordinación a la conducción política del gobierno con predominio político y sindical de la CTM. XELHUANTZI, *op. cit.*

²⁰ Por ejemplo, en septiembre de 1981, la CTM entregó al PRI un Apunte Programático para la elaboración del Programa de Gobierno 1982-1988. En él se expresó la propuesta cetemista construida desde 1978 a través de cuatro Reuniones Nacionales de Reforma Económica, Desarrollo Rural, Sector Social de la Economía y Desarrollo Industrial, tratándolo de imponer como programa de acción al futuro gobierno. En general plantearon el reforzamiento de la rectoría económica del Estado ampliando su injerencia como propietario de medios de producción; y, en contraparte, imponerle a la propiedad privada la obligación social, supeditándola al derecho al trabajo, al consumo básico y al bienestar de la población. Ver QUIROZ/MÉNDEZ "El proyecto cetemista en la modernidad laboral" *op. cit.*

b) El sindicalismo de la industria automotriz como oficial-corporativo.

La primera etapa del sindicalismo en la industria automotriz se inició, precisamente, con el establecimiento de las primeras plantas. En ella la CTM fue la organización dominante: todas las nuevas plantas que iniciaron operaciones a principios de la década de los sesenta (cuadro 2.1) firmaron contratos con ésta.

Las características del sindicalismo del sector en esta etapa se ajustan, en general, a las del sindicalismo corporativo estatal predominante en México, aunque hubo excepciones, como el sindicato de GM, que obtuvo dentro de la Confederación Revolucionaria Obrero Campesina (CROC) una notable autonomía y un elevado nivel de democracia interna¹¹.

No es nuestra intención entrar en detalles acerca del desarrollo y evolución del movimiento obrero en México, nos limitaremos simplemente a caracterizar el tipo de sindicalismo oficial-corporativo que predominó en la primera etapa del sindicalismo que nos ocupa: el de la industria automotriz.¹²

El sindicalismo oficial-corporativo se basó, fundamentalmente, en un sistema federación/confederación que hasta la fecha agrupa a la mayoría de los trabajadores organizados en México. A través de la elección de dirigentes obreros locales, la federación limita la acción del sindicato local de negociar con la empresa, dificultando y casi anulando la participación de los trabajadores.

Middlebrook (1988) señala que el dirigente sindical característico en este sistema oficial se preocupa mucho más por obtener alguna colocación política a nivel local, estatal o nacional, que por atender las cuestiones cotidianas de su centro de trabajo. El delegado de planta es elegido por el dirigente sindical obrero para ocuparse de los trabajadores y evitar los conflictos entre éstos y la gerencia de la planta, a cambio del derecho de una parte de las cuotas sindicales o de alguna *recompensa política*. Dichos delegados de planta -además- rara vez son seleccionados de entre los

¹¹ ver AGUILAR, *op. cit.*, y HERRERA LIMA, "Reestructuración en la Industria Automotriz en México y Respuesta Sindical" (*El Cotidiano* 46, Marzo-Abril 1992.)

¹² Un verdadero trabajo enciclopédico realizado por diferentes especialistas en torno al movimiento obrero mexicano, se publicó en 1980: *La clase obrera en la Historia de México*, 15 volúmenes. Siglo XXI.

trabajadores y el estilo de manejar las relaciones entre los obreros y la gerencia depende de factores personales.

Por otro lado, la cláusula de exclusión, incluida por lo general en los contratos laborales mexicanos de la CTM, ha dado a los funcionarios del sindicato un arma poderosa contra los desafíos de los obreros. Mediante ésta se obliga legalmente al patrón a despedir a cualquier trabajador que sea expulsado del sindicato reconocido oficialmente.

De esta manera, el sindicalismo oficial-corporativo contó, desde sus inicios, con herramientas que le permitieron mantener dominio sobre los trabajadores, encaminándose, sin embargo, hacia fines políticos y no a la resolución de los problemas en el interior de la planta. Así, dicho tipo de sindicalismo se perfiló como funcional al Estado corporativo que surgió de la Revolución Mexicana, al mantener control del movimiento obrero a través de la posibilidad de ascender en los escalafones burocráticos estatales y nacionales, en un sistema corporativista que permitía -mediante su afiliación al partido oficial- cumplir dicho cometido.

Fue de esta forma como un sistema corporativista rigió el panorama político postrevolucionario. No obstante, hacia la década de los setenta, a partir del movimiento estudiantil del 68, se empezaron a enfatizar distintos elementos como el crecimiento marginal de los niveles educativos, el mayor flujo informativo, la paulatina evolución de una cultura cívica y la falta de desarrollo social (crecimiento con distribución del ingreso y elevación constante de los niveles de vida), factores que propiciaron exigencias democráticas, y a su vez originaron una crisis del corporativismo.

Esta crisis fue una, económica, política y social. En efecto, en lo económico el modelo de desarrollo seguido desde los años treinta mostraba sus desaciertos (1982); en lo político el *autoritarismo* mediador y la tutela entre gobierno y sociedad resultaban ya insuficientes para la estabilidad y el control. Había presiones democratizadoras¹¹ que

¹¹ La presión del sindicato de electricistas (STERM) que al ser expulsado del Congreso del Trabajo inició junto con la Tendencia Democrática del SUTERM la búsqueda hacia nuevas posibilidades estratégicas y políticas para reorientar la representatividad y la hegemonía de los trabajadores. Estas implicaron rupturas respecto del corporativismo. XELHUANTZI, *op. cit.* El proyecto de la Tendencia Democrática del SUTERM quedó plasmado en la Declaración de Guadalajara, la cual expresó un espíritu nacionalista que proponía, entre otras cosas, escala móvil de salarios, congelación de precios de

evidenciaban las diferencias y distanciamientos entre ambos. Finalmente, en lo social el corporativismo hizo crisis con la desigualdad, la marginación y la excesiva concentración del ingreso.

"La crisis económica, incomprendida o comprendida imperfectamente como crisis del modelo de desarrollo y de la relación corporativa, comenzaba a tocar a los trabajadores, al expresarse como debilitamiento salarial, como mayor concentración del ingreso, y como reducción de los márgenes habituales de manobra y de presión política de las organizaciones sindicales, cuestionándose con ello su fuerza en el Estado."¹⁴

De esta manera, una crisis de carácter eminentemente económica devino en una crisis política y social, de representatividad y hegemonía. Y aunque tanto el gobierno de Echeverría como el de López Portillo intentaron restaurar el corporativismo, el primero inyectando dosis democratizadoras y el segundo profundizando el *autoritarismo*¹⁵, la ineficiencia de éste para seguir generando crecimiento y desarrollo económico evidenciaron la necesidad de mayor democracia¹⁶ en las relaciones entre gobierno y sociedad.

Esta democracia empezó a sustituir a los mecanismos de control, de intermediación y de sobreintervención característicos y predominantes en las estructuras, prácticas y liderazgos tradicionales en el sistema corporativo. Asimismo, a partir de ese momento se comenzaron a crear sindicalismos alternativos al oficial, como fue el caso de la industria automotriz. Sin embargo, cabe señalar que dicho sindicalismo oficial, aunque ha mostrado síntomas de debilidad y desgaste, sigue existiendo hoy en día, como ya veremos más adelante.

artículos de primera necesidad, la creación de canales de distribución de interés social, la expropiación de empresas multinacionales productoras de artículos de consumo popular y el impulso al sector social de la economía. Dichos postulados nacionalistas fueron retomados por la CTM en 1978, supeditándolos al "marco autoritario con que se maneja su central". QUIROZ, José Othón y MÉNDEZ, Luis "El proyecto cetemista y la modernidad laboral" (*El Cotidiano*, 56, julio, 1993.)

¹⁴ *Ibid.* p. 229.

¹⁵ ver XELHUANTZI, *op. cit.*

¹⁶ democracia entendida en este contexto como una mayor participación directa y equitativa de la sociedad a través de organizaciones y estructuras en la discusión, en la toma de decisiones y en la definición de las opciones nacionales frente a la crisis. Concepto tomado de HERNÁNDEZ JUÁREZ Francisco y XELHUANTZI LÓPEZ, María *El sindicalismo en la Reforma del Estado*. FCE. México 1993.

En el contexto particular de nuestra investigación, la democracia interna de los sindicatos de la industria automotriz surgió como respuesta a los diferentes problemas que se perfilaron en el interior de las fábricas, en una industria en constante crecimiento; constituyendo, paulatinamente, un sindicalismo alternativo al oficial. Esto es, un sindicalismo más autónomo e independiente encaminado a resolver los conflictos propios del trabajo y la producción y disminuyendo el interés clientelar, tutelar y político.

No obstante, es importante advertir que, según la definición de corporativismo presentada en el apartado anterior nos inclinamos a pensar que el sindicalismo de la industria automotriz de los setenta, aunque efectivamente logró mayor representatividad, siguió manteniendo un carácter fundamentalmente corporativo, con unidades jerárquicamente ordenadas y funcionalmente diferenciadas, reconocidas y autorizadas por el gobierno, a cambio de cierto control sobre la selección de sus dirigentes y la articulación de sus demandas y apoyos.

Sin embargo, la clasificación y discusión detallada de este punto no es objetivo de esta tesis, simplemente mencionaremos que, en efecto, la articulación de algunas demandas de tipo colectivo quedaron todavía mediadas por un Estado benefactor que subsidió productos de consumo básico y mantuvo salarios indirectos (IMSS, ISSSTE, educación pública, etc.), y en el caso particular de los sindicatos de VW y Nissan, el control gubernamental quedó consolidado a través de un representante sindical reconocido y hasta promovido por el gobierno: Ortega Arenas.

El punto esencial que nos interesa argumentar en el siguiente apartado es la relación más directa con la empresa y los problemas internos de la fábrica, así como la generación de nuevas formas para ejercer la representatividad.

c) Democratización de los sindicatos en la industria del automóvil. La década de los setenta.

La segunda etapa del sindicalismo en el sector la inició el sindicato de Dina en 1962, cuando rompió con la CTM. En ese momento dio comienzo a un patrón de relaciones con la empresa muy similar al que desarrollaría en los setenta la Unidad Obrera Independiente (UOI).

No obstante que esta segunda etapa iniciara desde los 60, su auge se ubica hasta la década siguiente. En efecto, aunque la industria automotriz nació en México en 1925, el grueso de los obreros en el sector se formó hasta los 70 en un contexto de plena expansión de la rama, justo cuando las concentraciones obreras aumentaron bruscamente en cada una de las plantas (cuadro 3.5).

Recordemos que a partir de la llamada *integración nacional* (1962), se presentó un desarrollo acelerado y sostenido en el sector que permitió la expansión de las firmas automotoras en México, lo cual a su vez, incidió en un aumento de la contratación laboral (cuadro 3.5).

Este hecho planteó nuevos desafíos a las relaciones capital-trabajo; es decir, a los convenios informales y paternalistas que se basaban en la relación personal del supervisor con el trabajador y que hasta entonces habían regido las relaciones laborales. De esta forma, la *democratización sindical* se perfiló como un medio para eficientar la acción negociadora con la gerencia y solucionar diferentes problemas en el interior de la fábrica.

Othón Quiroz (1981) explica que los obreros de Nissan y VW comenzaron a utilizar nuevas formas de organización tales como las comisiones o comités organizados "al calor de la lucha". O las asambleas departamentales que fungían como instancia de base y de decisión por encima del sindicato, dejando, con ello, atrás las tradiciones de respeto a una burocracia (sindicalismo oficial) que no los representaba y creando formas de poder informales más eficaces y representativas que los minoritarios comités ejecutivos.

En particular, existieron dos modalidades de organización: los delegados departamentales y los comités de fábrica. Los primeros fueron una forma de organización dentro de las plantas que consistieron en nombrar por consenso o asamblea de departamentos a un representante; y cuyas funciones serían: resolver los problemas internos de condiciones de trabajo, fungir como mediador entre los supervisores y los obreros, mediar en los problemas laborales, etc. La *diferencia fundamental* con los tradicionales gestores del sindicalismo oficial fue el *conocimiento técnico y productivo de cada departamento de la fábrica*, lo cual les permitió plantear nuevas demandas de condiciones de trabajo y salarios que derivaran directamente del proceso productivo.

Este tipo de organización se estableció en junio de 1974 en VW y en febrero-marzo de 1975 en GM.

Por su parte, en Dina se establecieron los comités de fábrica, donde el objetivo principal fue el de establecer un canal de comunicación encaminado a discutir los métodos para elevar la productividad.

Así, hacia la década de los setenta se gestó la independencia sindical de la industria automotriz. Los sindicatos de VW y Nissan rompieron con la CTM y en Ford, sin abandonar dicha central, el sindicato negoció un amplio margen de autonomía, tal y como el sindicato de la GM lo había hecho años antes en la CROC". Al mismo tiempo, surgió la UOI, fundada por Dina, quien

"(...) sustituyó como actor principal a la CTM e impulsó una política sumamente economicista y despolitizada, que fue acogida por las bases obreras de la rama mucho más favorablemente que las propuestas de los diversos grupos de izquierda que pretendieron convertirse en dirección de recambio."¹⁷

La UOI estableció, entonces, las bases de un nuevo sindicalismo en México", cuyos rasgos más destacados fueron:

- se tendía a una relación más directa entre representantes y representados, donde los primeros recurrían más a los mecanismos de asamblea para legitimar decisiones y las bases recurrían a las asambleas para establecer mecanismos que limitasen a los representantes.
- había una relación más directa entre sindicatos y empresa, con la *tendencia* a marginar la tradicional participación del gobierno.
- las demandas obreras se planteaban enérgicamente, sin rodeos y los obreros mostraban disposición a elevar la productividad conforme se les incentivase.
- los obreros generaban sus propias formas de representación tales como los delegados departamentales quienes, en la mayoría de los casos, eran delegados sindicales. Se proporcionaron, con ello, nuevas fuerzas a las instancias del sindicato.

¹⁷ ver HERRERA LIMA, *op. cit.*, p. 28.

¹⁸ *Ibid.*, p. 31.

¹⁹ ver AGUILAR GARCÍA, Javier *Rasgos de un nuevo sindicalismo en la industria automotriz mexicana*. Instituto de Investigaciones sociales de la UNAM. Mecanografiado, 1981.

- el sindicalismo de la UOI era complementado por la existencia de agentes externos, como los asesores legales, con quienes la empresa encontraba mejores condiciones para negociar y resolver las demandas, en un ambiente de eficiencia legal, sindical y productiva

De este modo, y bajo los lineamientos antes citados, Nissan, VW, Dina, Renault y Mexicana de Autobuses se afiliaron a la UOI. Sin embargo, siguió existiendo un sector minoritario con características del primer período u oficial que abarcaba los sindicatos de VAM, Chrysler (donde fue derrotado un importante movimiento democratizador en 1969²⁰), y GM-Toluca.

Por otra parte, durante este período, el movimiento obrero mexicano en general adquirió una presencia nacional, debido en gran parte, a la política del Presidente de la República. En efecto, Luis Echeverría (1970-1976) facilitó el reconocimiento legal de los sindicatos no afiliados a las confederaciones laborales oficiales e incrementó la rivalidad política y organizativa en el interior de este movimiento. Ambos puntos contribuyeron a la lucha sindical por mayor representatividad en los sindicatos de la industria automotriz, particularmente los de VW y Nissan.²¹

Años después, para 1975, los trabajadores en cinco de las siete compañías terminales más importantes habían conseguido instituir formas más democráticas de gobierno sindical²² mediante el control en la selección de los dirigentes sindicales y otros aspectos de las decisiones internas.

Así, asegura Middlebrook (1988 y 1992), durante la década de los setenta, las huelgas por revisión de contratos y salarios fueron numerosas y permanentes. Los estatutos fueron revisados de modo exhaustivo para ampliar la participación de los miembros en los asuntos sindicales y los obreros en la industria del automóvil obtuvieron un control mayor sobre el

²⁰ Para una mayor información acerca del movimiento en Chrysler -en aquellas fechas todavía con la razón social de Automex- ver QUIROZ TREJO (1981), p. 19.

²¹ ver MIDDLEBROOK, Kevin J. 1988. "Democratización sindical en la industria automotriz mexicana" (*Revista Mexicana de Sociología*, 50 Núm. 4, Octubre-Diciembre 1988).

²² Sindicalismo democrático se refiere a la elección de representantes ante los miembros del sindicato, es decir representatividad; asambleas regulares generales; mayor realce para la asamblea general en la toma interna de decisiones; defensa de procedimiento de los derechos sindicales de los trabajadores y oportunidades para la emergencia de oposiciones internas relativamente estables e identificables. *Ibid.*

proceso de producción, tales como la determinación de tasas de producción y distribución del trabajo en el interior de la planta, igualación de categorías salariales y algunas medidas de seguridad y salud ocupacionales.

Asimismo, lograron un mayor control en procedimientos de promoción y de seguridad en el empleo, incluyendo la participación sindical en la elaboración del escalafón y en promociones en el centro de trabajo²¹, al igual que la reducción progresiva de empleados temporales en la nómina. De esta forma, la mayoría de los sindicatos de la industria automotriz obtuvieron más probabilidades de irse a la huelga que sus equivalentes oficiales.

Lo anterior condujo al límite histórico de ocupación en el sector: 68 mil personas en 1981²². Producto no sólo de un período de auge productivo, sino de las fuertes y exitosas luchas que los trabajadores y sus sindicatos desarrollaron en los años setenta y de las cuales derivaron retribuciones relativamente altas -comparadas con otras ramas industriales-; salarios elevados, múltiples prestaciones y antigüedades promedio de más de 20 años (en Ford y GM), o bien superiores a los 10 años (VW o Nissan).²³

d) Reestructuración productiva: ¿reestructuración sindical? Fin de siglo.

Con la reestructuración productiva en la industria automotriz surgió una tercera etapa del sindicalismo en la rama caracterizada por una serie de enfrentamientos y derrotas tanto en las viejas plantas como en las nuevas. Serie que inició con el conflicto de 106 días en GM-DF y derivó en el cierre de la planta.

En esta tercera etapa desapareció la principal expresión organizativa del sector: la UOI. Dina, Nissan-Cuernavaca y VW rompieron con ella debido a conflictos con la dirigencia y a disputas intergremiales,

²¹ La antigüedad era establecida en la contratación colectiva como el criterio básico para el ascenso escalafonario previéndose ciertos requisitos de calificación que la propia empresa debía solucionar para el trabajador que había ganado el derecho al ascenso. HERRERA LIMA, *op. cit.*

²² ver ARTEAGA, "Nacido Ford, nacido flexible" (*Trabajo 2*, 1990).

²³ HERRERA LIMA, *op. cit.*, p. 28.

asumiéndose como sindicatos independientes. En lugar de la Unión surgió un agrupamiento defensivo: la Coalición Autónoma de Sindicatos de la Industria Automotriz (CASIA) que agrupó a los sindicatos de Dina, GM-DF, Nissan-Cuernavaca, VW y Ford-Cuatitlán²⁶, y cuyas posibilidades reales de acción fueron muy limitadas, debido a que no logró evitar el oleaje de despidos que comenzó en la década pasada.

No obstante, es interesante rescatar el carácter plural (la Coalición estaba conformada por integrantes del sindicalismo oficial, CROC e independientes) y el hecho de que, aunque cada sindicato provenía de experiencias y prácticas distintas, reconocían la necesidad de enfrentar *conjuntamente* las estrategias de reconversión planteadas por las empresas.

Por otro lado, surgieron diferentes agrupaciones en las nuevas plantas exportadoras donde las administraciones procuraron asegurar relaciones laborales más dóciles, apoyando la sindicalización bajo los auspicios de la CTM. En estas agrupaciones, un mecanismo frecuente de conformación fue la práctica de creación de sindicatos antes de que se realizara la contratación de los trabajadores²⁷.

Estos sindicatos redujeron el papel de los representantes en la resolución de las reivindicaciones en el centro de trabajo debido, en varias ocasiones, a que los contratos colectivos fueron elaborados sin la presencia de los afectados. Dándose con esto, un paso atrás en los logros de los setenta.

Así, en estas agrupaciones ha prevalecido -desde entonces- una estructura sindical segmentada. Por ejemplo, en el caso de Ford, aunque la CTM es el titular en todas las plantas, existen tres diferentes contratos colectivos, las secciones sindicales los revisan en fechas diferentes y es nulo el contrato entre una y otra sección.²⁸ Otro ejemplo lo constituye GM, quien cuenta con cuatro plantas y cuatro sindicatos afiliados a dos diferentes confederaciones (CROC y CTM). Al mismo tiempo, en la empresa estadounidense existen 4 distintos arreglos salariales.

²⁶ La coalición se impulsó debido a los conflictos en 1987 de Ford-Cuatitlán, donde la empresa logró dismantelar uno de los contratos colectivos con mayor protección para los trabajadores y a partir de esto establecer una política de flexibilidad unilateral, y VW, donde se reformularon las prácticas laborales. ARTEAGA (1990), p. 50.

²⁷ ver DURAND PONTE, *op. cit.*

²⁸ ver HERRERA LIMA, *op. cit.*

Como una segunda característica de los nuevos sindicatos, tenemos que la relocalización del complejo automotor implicó una movilización de las plantas del sector hacia regiones de bajos sueldos y con poca experiencia sindical. Este fenómeno permitió que en las nuevas plantas disminuyeran los costos de salarios, se redujeran las prestaciones por antigüedad y, en general, se revocara una gran cantidad de participaciones contractuales ganadas por los sindicatos de las plantas establecidas en el centro del país.

Arteaga (1990) afirma que se generó un "verdadero aniquilamiento de los contratos colectivos", debido a que los nuevos convenios de trabajo se fijaron con las condiciones mínimas establecidas en la Ley Federal del Trabajo. Como ejemplo y aunque el control de la CTM depende de la estructura de las relaciones laborales en cada planta, en general, las fábricas del norte que producen para exportar tienen una semana laboral de una a ocho horas más larga que en cualquier fábrica del centro de México.

Del mismo modo, existe una enorme disparidad entre estos salarios y los de los obreros de las plantas del centro, sobre todo si se considera el salario indirecto (prestaciones en especie y en efectivo, fijadas en los convenios colectivos). (cuadro 4.2)⁷⁴

La reacción de los sindicatos automotrices en las plantas del centro, ante nuevos parámetros a seguir por las norteñas, fue la firma del pacto de solidaridad en enero de 1988, por delegados que representaban a los sindicatos de Ford, DINA, GM-DF, Nissan-Cuernavaca y VW-Puebla. Dicho pacto procuró unir a los trabajadores para resistir de manera más eficiente los intentos de los patrones por disminuir salarios y participaciones contractuales. Sin embargo, también reveló las dificultades que tienen los sindicatos -dispersos geográficamente y vinculados con organizaciones laborales rivales- para actuar en forma colectiva. Así lo demuestran el inevitable "desmantelamiento contractual" en Dina, previo y posterior a la privatización; la flexibilización del contrato colectivo y la modificación de los

⁷⁴ Resulta interesante advertir que, a decir de Fernando Zapata, México ha sido el único país del continente Americano en el que los salarios reales disminuyeron un 60% entre 1987 y 1992, sin que se haya expresado un descontento importante por parte de los trabajadores. ZAPATA, Fernando, "Sistemas de articulación sindicalismo-Estado y crisis sindical en América Latina". (*Trabajo 8*, 1992), p.43-51.

estatutos del sindicato en VW³⁰, y la decisión de GM de cerrar la planta en el DF.

De igual modo, la presente década marcó el paso del sindicato de Nissan-Cuernavaca de una política de beligerancia en los años setenta y parte de los ochenta a una actitud pasiva y de aceptación unilateral de las propuestas de la firma japonesa.³¹

Desde una perspectiva general, menciona De la Garza (1994), el sindicalismo oficial-corporativo (característico en el nuevo complejo) adoptó una táctica de aceptación pasiva de las reestructuraciones empresariales, sin buscar la vía del enfrentamiento y evidenciando con ello su propio desgaste. En este sentido, el conflicto de la Ford Cuautitlán en 1987 es una muestra clara de la manera como el sindicato oficial fue incapaz de detener el cierre de la planta y su posterior reapertura con un número menor de trabajadores y un contrato colectivo más flexible.³²

Por su parte, el sindicalismo independiente (en las plantas del centro) se inclinó más insistentemente a la vía del enfrentamiento *defensivo*. Sin embargo, su desgaste ha sido, hasta la actualidad, muy alto y su propensión a la huelga ha disminuido apreciablemente.

A decir de Middlebrook (1992) la dispersión geográfica de los trabajadores (norte-centro) y las divisiones políticas entre las organizaciones laborales rivales (sindicatos independientes-CTM), ha impedido su acción colectiva a largo plazo. Algunos sindicatos

³⁰ en 1987 la empresa VW planteó al sindicato el recorte de 723 trabajadores, la disminución del 15% del salario, la propuesta de revisión salarial durante un año, la supresión de todos los incentivos (premios de puntualidad, reparto de utilidades, cuota por área peligrosa, etc.) y la reducción de vacaciones y aguinaldos. DE LA GARZA (1994).

³¹ para un análisis puntual de las más recientes transformaciones en los contratos colectivos de trabajo de algunas de las principales plantas del centro, ver ARTEAGA, *op. cit.*

³² Para una mayor información sobre el conflicto mencionado, ver BECERRIL, Andrea "Agresión y despidos en la Ford Cuautitlán" (*Trabajo 2*, Primavera de 1990), p. 4-6. Por su parte, uno de los primeros intentos por modificar la política de relaciones laborales en esa planta, fue el Programa de Participación Activa para la Calidad y la Competitividad (PACC) mediante el cual se perdieron garantías y disminuyeron las prestaciones, además de que el sindicato perdió tanto autonomía como capacidad para determinar las condiciones generales de trabajo en las distintas esteras. ARTEAGA, "Nacido Ford, nacido flexible" (*Trabajo 2*, 1990)

independientes, asevera el autor, han usado con éxito su capacidad de organización para resistir las demandas de la administración relacionadas a concesiones contractuales y a una presencia restringida del sindicato en la planta, pero, finalmente, carecen de los recursos y del poder de negociación necesarios para influir sobre el carácter general de la reestructuración de la industria y, por lo tanto, cuidar sus intereses en asuntos tales como la seguridad del empleo.

4.2 ANTE NUEVAS RELACIONES EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ MEXICANA.

La década de los noventa ha suscitado un debate en torno a la llamada "crisis del sindicato". Dicho fenómeno no es privativo del contexto mexicano, es más bien un acontecimiento mundial,³³ reacción natural, creemos, del cambio tecnológico igualmente internacional.

No es interés de la presente investigación entrar en detalles acerca de la crisis sindical mundial y sus diferentes expresiones, nos limitaremos simplemente a mencionar algunos de los aspectos más importantes de la presentada en nuestro país y sus implicaciones en los antiguos equilibrios del sistema corporativo mexicano.

En particular, discutiremos un enfoque analítico que permita comprender el cambio tecnológico. Y mencionaremos algunas de las repercusiones y posibles soluciones para el caso específico de la industria automotriz mexicana.

³³ Al respecto ver el número 3-4 de la revista *Trabajo*, y el número 1/94 de la *Revista Mexicana de Sociología*.

a) Una nueva disciplina laboral

En los apartados anteriores, podemos apreciar una gran diferencia del sindicalismo de la industria automotriz mexicana con respecto al desarrollo del sindicalismo de la misma industria en E.U. Recordemos que en el país vecino a través de *un solo* sindicato se negociaron las condiciones de trabajo de la rama en todas las plantas, y fue a través del mismo sindicato que se generaron las transformaciones pasando de un sindicalismo de *oposición a uno defensivo*.

Las ventajas de *un solo* sindicato en la rama, para cualquier caso, definitivamente permiten la homogeneización de las condiciones laborales en firmas diferentes, a través de la posibilidad de *un solo* contrato colectivo de trabajo. En el caso mexicano, hubieran podido obligar a las nuevas plantas a mantener (hasta donde fuera posible) las prestaciones logradas a través del sindicalismo de los setenta. Pese a ello, dichas victorias, aunque nos permiten generalizar algunas veces el tipo de sindicalismo de la industria automotriz, se han presentado planta por planta, individualmente. Incluso hoy en día la lucha obrera en la industria automotriz por mejores condiciones de trabajo es particular y aislada.

"A pesar de la siempre amenaza a su contrato, a su salario y al empleo, la organización del obrero del automóvil no puede transformar su tradicional aislamiento en la lucha colectiva"¹⁴

Del mismo modo singular se han establecido las precarias condiciones de trabajo en las nuevas plantas del norte, constituyéndose, empero, en los parámetros de nuevas condiciones en las viejas fábricas.

Es éste, el modelo -asegura Arteaga (1990)- que ha fijado la baja de salarios, prestaciones y la eliminación del clausulado de los contratos colectivos del sector a nivel *nacional*.

Así, podemos darnos cuenta de que, en lugar de que las condiciones de trabajo de las plantas del centro -logro de luchas y negociaciones con la empresa- sirvieran de pauta para fijar las condiciones en las nuevas plantas del norte, han sido éstas últimas quienes han delineado nuevas relaciones laborales en el complejo automotriz mexicano.

¹⁴ MÉNDEZ, Luis y ROMERO, Miguel Ángel "Fin de un sexenio... ¿y de una alianza?: lucha obrera en 1988" (*El Cotidiano* 28, marzo-abril 1989, p. 57).

Por su parte Micheli apoya este aseveramiento y opina que el abatimiento en las condiciones de trabajo de las nuevas plantas obligó a un proceso de concesiones contractuales en las antiguas, iniciándose con esto, una nueva etapa de *disciplinamiento laboral*, bajo diferentes condiciones de negociación.

Asimismo, Middlebrook señala que cuando nuevas negociaciones con los sindicatos en las plantas antiguas no dieron los mismos resultados, los gerentes de las compañías redujeron el número de empleados y cambiaron la producción a instalaciones donde los costos de mano de obra fueran más bajos. Tal fue el caso de Ford Cuautitlán, donde la planta cerró, reabriendo tiempo después con un menor número de trabajadores. O la planta de GM en el DF y "La Villa" de Ford, quienes transfirieron su producción a zonas con mano de obra más dócil: Cuautitlán y Ramos Arizpe, respectivamente.

Con lo anterior, la amenaza de despidos y de cierre de planta, al igual que en Estados Unidos, se convirtió en un hecho, obligando aún más a los sindicatos del centro a ceder en diversos puntos de la negociación colectiva y a procurar, más que diferentes prestaciones o un determinado salario, el *mantenimiento del empleo*.

En efecto, las cifras no mienten, y la década de los ochenta ha sido testigo, en este sentido, de pérdidas netas de empleo. Y aunque en 1981 el número de trabajadores alcanzó su límite histórico (68 mil), en 1983 se registró una caída del 43%, habiéndose comprimido el empleo de la industria automotriz a 39 mil personas ocupadas.

En concreto, en Cd. Sagahún, las empresas del grupo Dina perdieron cerca de 10 mil puestos de trabajo. En 1986 fueron canceladas las 2,300 plazas de Renault (por cierre de planta). En VW hubo despidos masivos de eventuales: 3,800 entre 1981 y 1983 y 2,000 en 1986, además 1,000 obreros de planta aceptaron en 1983 despidos voluntarios con un 120% de indemnización.³¹ Por su parte, el eventual cierre de Ford en Cuautitlán significó el despido de 3,200 trabajadores, y aunque la firma reabrió la planta tiempo después, el número de obreros recontratados fue mucho menor y el contrato colectivo de trabajo se flexibilizó profundamente.

A este oleaje de despidos en la década pasada hay que agregar los más recientes ocasionados por la contracción del mercado interno a raíz de

³¹ Datos tomados de HERERA LIMA, *op. cit.*, p. 29.

la crisis económica de 1995, la cual impactó profundamente al sector automotriz y derivó en paros técnicos y recortes de personal. Así, encontramos paros técnicos en Nissan-Aguascalientes donde durante todo marzo de 1995 debieron "descansar" un día más a la semana a fin de reducir la producción y evitar despidos, y Dina donde se anticipan severos recortes de personal (en la división de autobuses, por ejemplo 30% de los trabajadores podrían irse a sus casas). Por otra parte, hubo despidos de aproximadamente 1,400 obreros en Nissan-Cuernavaca, 900 trabajadores en VW-Puebla y 1,400 en Mercedes-Benz, entre 1995 y lo que va de 1996. Además, el empleo generado por el sector de autopartes cayó un 15% en 1995 respecto a 1994, lo que significó una pérdida de casi 27,000 empleos.¹⁴

Lo anterior es particularmente significativo si recordamos que por cada 100 empleos en el sector automotriz, se generan 640 en el resto del aparato productivo nacional. Esto es, la disminución del empleo en el sector impacta intensamente a la economía mexicana en su conjunto.

En síntesis, la década de los noventa arroja resultados que nos permiten catalogar el cambio del sindicalismo en la industria de uno *combativo* como lo fue en la década de los setenta, a uno *pasivo* donde la lucha se encaminó al mantenimiento del empleo, más que al mejoramiento en las condiciones de trabajo. Es decir, ante la oleada de despidos masivos y cierres de plantas, el aumento del salario real dejó de ser el objetivo prioritario, reduciéndose a su simple mantenimiento. La dirección de la lucha se transformó así, del salario al empleo, derivando en una lucha defensiva donde ésta converge, ahora, en el *reforzamiento de la garantía de empleo* para los obreros que sobrevivieron, tanto a la gran ola de despidos de la década pasada, como a la época de crisis en el sector en 1995.

¹⁴ datos tomados de CHAPA SILVA, Héctor "La industria automotriz ante los dilemas y desafíos de sus mercados." (*Contacto*. Año 6, Núm 65. Marzo 15 de 1996. p. 19).

De esta manera, el sindicalismo de la industria automotriz en México está consagrado más a la recuperación de espacios en otro tiempo conquistados que al establecimiento de convenios dinámicos nuevos.³⁷

En un nivel general de la lucha obrera en México, un análisis de la revista *El Cotidiano* asegura que la década de los ochenta -tiempo en que apareció el nuevo complejo automotriz- fue el punto de coyuntura que transformó las negociaciones obrero-patronal en su conjunto. Éstas, ahora,

"(...) son en 'acuerdos concertados'" que adecúan la forma de contratación a la productividad de la empresa y a su capacidad de competencia. En los ochenta (...) todo contrato nuevo nació flexible."³⁸

Es decir, el fenómeno presentado en el sindicalismo de una rama de la industria -la automotriz- es, desde esta perspectiva, una muestra de la situación análoga en el resto del complejo industrial mexicano, en la cual, efectivamente, todo contrato nuevo, en las nacientes plantas del norte del país, nació flexible.

Lo anterior no necesariamente significaría bajas en los salarios, o en general reducciones en las retribuciones y prestaciones salariales, si sumásemos nuevos convenios más dinámicos que implicasen el cambio

³⁷ Para una revisión detallada de los contratos colectivos de trabajo de las principales plantas del centro del país, ver ARTEAGA (1990). y ARTEAGA, "Nacido Ford, nacido flexible" (*Trabajo* 2,1990).

³⁸ José Othón Quiroz y Luis Méndez definen en su artículo "Respuesta Obrera y Acuerdos Concertados" (*El Cotidiano* 49, 1992 julio-agosto), al acuerdo concertado como una "(...) política gubernamental destinada a imponer nuevas reglas flexibilizadoras en el mundo laboral por medio de un acuerdo entre los sectores sociales involucrados en el desarrollo y control de los espacios de trabajo." y señalan como fecha en que éstos adquirieron una acción institucionalizada, el 1º de mayo de 1990, cuando el Presidente de la República demandó, en su tradicional mensaje a los trabajadores, ocho puntos por la creación de nuevas formas de concertación con los empresarios. Además aseguran que este "acuerdo" al imponerse inutilizaba las habituales formas de lucha del trabajador, en especial el recurso de la huelga a más de "arrancarle a la organización obrera cualquier tipo de control o decisión sobre los procesos de producción; a cambio, y sólo en el mejor de los casos -muy pocos por cierto-, se prometía proteger el empleo, matener la contratación colectiva -reformada, claro- y respetar como interlocutor -formal- al sindicato. QUIROZ, José Othón y MENDEZ, Luis "El proyecto cetemista y la modernidad laboral" (*El Cotidiano* 56, Julio 1993).

³⁹ "Análisis de coyuntura: una Rígida Flexibilidad, Reforma Electoral y Reconversión Industrial." (*El Cotidiano* 32, noviembre-diciembre 1989, p. 39.)

tecnológico; no obstante, la mayoría de los sindicatos automotrices del norte surgieron *afiliados a la CTM*. Éste fue el punto que implicó un enorme paso atrás en las tendencias independientes y de mayor representatividad de los sindicatos de las plantas del centro.

En suma, la reestructuración en la industria automotriz mexicana definitivamente significó cambios en materia de condiciones laborales para las viejas plantas del centro del país, y la creación de contratos colectivos de trabajo en las nuevas. En ambos casos, el punto medular lo constituyó el *bajo salario* como sostén de la reducción de costos empresariales, cuyo pivote fue la afiliación a una central cuyos contratos significaron nuevos parámetros para el sindicalismo del centro del país.

"Un elemento importante en el que coinciden los dirigentes sindicales de las empresas nuevas y los de las empresas reconvertidas del centro del país, como Nissan- Morelos, Dina-Hidalgo, VW-Puebla y GM-DF, consiste en que la flexibilidad tecnológica va aparejada con una rígida compactación salarial y, en la mayoría de los casos, con un endurecimiento del control sobre el trabajo y de las relaciones con los sindicatos."⁴⁰

b) Crisis del sindicalismo tradicional mexicano.

Al principio de este capítulo hicimos referencia al sistema corporativo mexicano, y los respectivos equilibrios entre el Estado y la sociedad conformada en grandes actores colectivos. En particular nos referimos al movimiento obrero y su singular papel de apoyo al poder estatal.

Asimismo, identificamos como detonante del período de crisis del corporativismo mexicano, a la crisis económica donde el modelo de desarrollo seguido desde los años treinta mostraba sus desaciertos, provocando con ello una crisis política y social, de representatividad y hegemonía. Dicha fase terminó a finales de los ochenta, dando inicio a una cuarta de transición y reforma del Estado⁴¹

En este lapso de transición hacia nuevas pautas de equilibrio, el sindicalismo oficial ha peleado por mantener su otrora "privilegiada" posición como uno de los pilares del corporativismo mexicano. Sin embargo, también ha mostrado su deficiencia para adecuarse a las nuevas

⁴⁰ HERRERA LIMA, *op. cit.*, p. 28.

⁴¹ ver XELHUANZI, *op. cit.*

condiciones internacionales tecnológicas, de productividad y competitividad. Al mismo tiempo, sigue siendo funcional a un gobierno que lucha para que nuestro país ingrese a la competencia mundial y crea, en este proceso, mecanismos para atraer a capital multinacional, tales como los bajos salarios, o la facilidad de importación.

Así pues, existen diversos análisis que estudian este fenómeno que no se restringe exclusivamente a la crisis actual del sindicalismo oficial, sino que se amplía, incluyendo al sindicalismo independiente. Ambos son considerados en el contexto particular de la presente tesis, como parte del "sindicalismo tradicional mexicano."

En términos generales el sindicalismo tradicional, en la connotación dada en el segundo capítulo, adquirió en México un carácter singular. Sin embargo, cualquiera sea su acepción (oficial o independiente)⁴² tuvo las siguientes coincidencias:

- Las relaciones internas de trabajo se encontraban definidas de manera jerárquica y vertical. En el sindicalismo oficial eran designadas por la federación y en el independiente mediante formas más representativas de participación.
- Existían delegados sindicales que se encargaban de la resolución de los problemas presentados entre un trabajador y el supervisor. Este punto tendía a ser más efectivo en el sindicalismo independiente, que en el oficial donde la preocupación se dirigía al clientelismo. Aún así, existían dichos delegados.

⁴²Es importante mencionar algunas de las concepciones más importantes en torno a la clasificación de los sindicatos a partir de la reestructuración productiva en nuestro país. Sin embargo, y como ya mencionamos, el interés particular de la presente investigación nos permite remitir únicamente a los dos tipos que reinaron en el sindicalismo de la industria automotriz: el independiente y el corporativo. Othón Quiroz y Luis Méndez distinguen cuatro grandes corrientes sindicales a partir de la reestructuración productiva en México: un sindicalismo corporativo tradicional; un sindicalismo blanco de la modernidad con disposición total frente al cambio productivo; un sindicalismo concertador con una política de acción de aceptación de la propuesta estatal de acuerdos concertados, y un sindicalismo autónomo con el recurso de la confrontación. QUIROZ/MÉNDEZ "Crisis del Estado y perspectivas del sindicalismo en México" (*El Cotidiano* 69, mayo-junio 1995). Por su parte, De la Garza (1994) distingue tres estrategias sindicales: la neocorporativa, de flexibilidad con bilateralidad (FESEBES); el corporativismo tradicional y el sindicalismo independiente.

- Asimismo, los cambios en la organización de las tareas por puesto, la asignación de los respectivos trabajadores, el contenido de las tareas y la determinación del estándar pasaban por el sindicato.
- La orientación de la lucha, en ambos casos, fue hacia la creación de políticas benefactoras, resguardando que la masa obrera participara en los incrementos de la productividad, a través del salario o de los beneficios colectivos. Sobre todo en este último punto, coincidían ambos sindicalismos. El corporativo, ya vimos, fue uno de los canales para la ejecución de políticas nacionales y un eje fundamental en el desarrollo de las políticas de bienestar social.

Por su parte, el sindicalismo independiente, aseguran algunos autores¹¹, se caracterizó, entre otras cosas, por ser un resorte de lucha de la "izquierda mexicana" en contra de la política económica y social del Estado mexicano y en contra de las políticas de control estatal sobre el movimiento obrero, resultado de relaciones corporativas

Desde esta perspectiva, ambos tenían un proyecto sobre el desarrollo del país que implicaba políticas nacionales. Punto que en el actual equilibrio de un Estado con políticas más bien liberales, es francamente obsoleto, puesto que el gobierno ha ido perdiendo su participación en el establecimiento de medidas de beneficio colectivo.

Para referirnos a la crisis del sindicalismo tradicional mexicano, comenzaremos por hablar del sindicalismo oficial. Éste actualmente ha sufrido la pérdida de los espacios tradicionales de influencia en el seno de la clase obrera y el Estado. Teresa Incháustegui define esta crisis como:

"(...) el agotamiento de un modelo de representación y formación de consenso que involucra los tres planos en que ha desplegado su acción colectiva: el sindical, el partidario y el político, frente a una sociedad más diversificada, una economía en acelerado proceso de transformación y un Estado enfrentado al reto de conducir una inspección institucional acorde a nuevas realidades."¹²

Esto es, las presiones democráticas que mencionábamos en el primer apartado de este capítulo se han reflejado en el debilitamiento del modelo corporativo, no sólo a nivel sindical, sino a nivel partidario e incluso

¹¹ ver GÓNGORA, Janette, "El sindicalismo independiente y los límites de la denuncia" (*Trabajo* 3-4, Verano-otoño 1990), p. 24-31.

¹² INCHÁUSTEGUI, Teresa "Desgaste del sindicalismo de la Revolución" (*Trabajo* 3-4, Verano-otoño 1990), p. 17.

político”, exigiendo así, una mayor representatividad y efectiva respuesta a las diferentes demandas de una sociedad en transformación.

Ante esto, el sindicalismo oficial ha optado por redoblar su control y presión -ya sin consenso-. Sin defender las condiciones de trabajo o incluso el salario y el empleo, aceptando una flexibilización productiva y laboral en la que los trabajadores poco han tenido que ver (no olvidemos algunos casos en los que las nuevas plantas del norte del país realizaron contratos colectivos sin la presencia de los trabajadores).

Al respecto, José Othón Quiroz y Luis Méndez afirman que a partir del gobierno de De la Madrid, el proyecto sindical de la CTM abandonó su corte nacionalista⁴⁴, quedando su práctica sindical reducida a:

“(…) negociar su poder de control sobre los trabajadores para imponer la nueva política estatal de modernización laboral, a cambio de la conservación de su privilegio corporativo, esto es, su permanencia en la estructura de poder(…)”⁴⁴

No obstante, además de un problema de voluntad, la CTM careció también de la capacidad y las estructuras para acoplarse a nuevos esquemas productivos más flexibles, limitándose prácticamente a aceptar, casi sin resistencia, cualquier tipo de reestructuración laboral bajo la primicia de mantener los otrora equilibrios del Estado corporativista mexicano. Esto es:

“(…) se trató de negociar la modernidad, de reservarle un espacio al modelo corporativo, de conciliar lo teóricamente irreconciliable: el autoritarismo y la rigidez de los viejos esquemas del sindicalismo oficial, con el liberalismo de los

⁴⁴ Sobre este último punto, Hernández Juárez y Xelhuantzi discuten ampliamente en la obra citada.

⁴⁴ Nos referimos al Apunte Programático entregado por la CTM al PRI en septiembre de 1981, con el objetivo de elaborar el Programa de Gobierno 1982-1988. En general plantearon el reforzamiento de la rectoría económica del Estado ampliando su injerencia como propietario de medios de producción; y, en contraparte, imponerle a la propiedad privada la obligación social, supeditándola al derecho al trabajo, al consumo básico y al bienestar de la población. Este programa nacionalista se enfrentó a una lógica diferente del capital que, aunada a la crisis de 1982, “obligaron” a De la Madrid a seguir una orientación “neoliberal” orientada al combate contra la inflación y la inestabilidad cambiaria. La CTM, aunque presionó por imponer su proyecto nacionalista, terminó “acoplándose a la nueva lógica del poder”, únicamente usando demagógicamente su idea de Sector Social de la Economía. Ver QUIROZ/MÉNDEZ “El proyecto cetemista en la modernidad laboral” *op. cit.*

⁴⁴ *Ibid.* p.15.

nuevos conceptos que se pretendió imponer a la relación capital-trabajo en un molde de Calidad Total.⁴⁴

En el caso del nuevo complejo industrial situado al norte del país, el proyecto de los nuevos sindicatos afiliados a la CTM se acopló a las necesidades de un nuevo modelo de producción, en el cual, sin embargo, se desconsideró el empleo y algunas de las conquistas ganadas durante los setenta por los viejos sindicatos del centro (independientes de la CTM), tales como la duración de la jornada laboral (de una a ocho horas mayor) o el propio salario (cuadro 4.2).

Por su parte, el sindicalismo independiente centró su acción en exigir mejoras salariales, pero sobre todo, en *tratar de impedir los despidos y defender los contratos colectivos*; estrategias que, como ya vimos, no tuvieron éxito. Su gran freno, creemos, fue justamente la incapacidad de crear *nuevos* convenios y la limitación de su panorama de acción a la recuperación de espacios en otro tiempo ganados.

Así pues, las estrategias sindicales no pueden limitarse ni a luchar por los avances logrados en el pasado, ni a plantear la acción sindical en términos de reivindicaciones y adquisiciones en la lógica de ir ganándole espacios al capital. Estas estrategias partían de la existencia de un Estado benefactor, que actuaba como mediador de los intereses de la sociedad a través del gasto social, y por otro lado que actuaba como empresario, mediante su participación en diferentes compañías, donde se le exigía que se extendiera en beneficio de los trabajadores.

Actualmente, el Estado Mexicano se enfrenta al reto de definir nuevos equilibrios entre capital y Estado, Estado y sociedad. Y así como el antiguo sistema corporativo mexicano estuvo fuertemente sostenido por un modelo económico definido, un sistema político presidencialista, y grandes actores colectivos; así el nuevo sistema de equilibrio de fuerzas y representación de intereses del Estado Mexicano se ha ido definiendo con un modelo económico "neoliberal", un sistema político regido por una mayor democracia (Reforma del Estado) y nuevos actores que delinean su participación en este diferente orden social.

En este sentido, el gobierno mexicano ha dejado de tener participación tanto en el nivel de los trabajadores, al reducir -casi hasta desaparecer- su participación en el gasto social y al dejar la

⁴⁴ *Ibid.*, p. 9.

evolución del mercado en manos de los privados. Ante estos acontecimientos es de esperarse, igualmente, la modificación del sindicalismo desde sus bases, no sólo con miras a establecer un nuevo equilibrio entre el capital y el trabajo, sino con miras a establecer un nuevo equilibrio social en el que el mismo Estado ha sufrido graves transformaciones y ha dejado de ser el Estado benefactor de la producción en masa.

Cabe mencionar simplemente, sin profundizar, que sobre estos nuevos órdenes han surgido en los últimos años teorías postulantes de un *neocorporativismo* que ha sido vinculado con cuestiones tan importantes como la naturaleza del Estado, la perspectiva y el contenido de la política pública, la extensión de la gobernabilidad de los regímenes burocráticos, los cambios en el equilibrio de las fuerzas de clase, la etapa del desarrollo capitalista, el grado de competitividad económica internacional, los giros en el ciclo de negocios y el impacto de las guerras mundiales.

c) Sindicato vs producción ajustada en la industria automotriz mexicana.

Antes de pasar a lo que consideramos es el nuevo rumbo a seguir por el sindicalismo de la industria automotriz, hablaremos de algunos de los enfoques específicos al respecto.

El análisis de la relación entre los sindicatos de la industria automotriz mexicana y el nuevo modelo de manufactura se enmarca en un contexto nacional en el que ciertas coyunturas (crisis económica de 1995)** agudizaron los problemas que en materia de empleo -y en consecuencia, sindicalismo- genera dicho tipo de producción. Así, aunque consideramos que por sí solo el modelo de producción hubiera llevado a la reducción en la mano de obra en nuestro país -como lo comprueban los despidos anteriores a la crisis económica de 1995- y por lo tanto al debilitamiento del

** Al mismo tiempo, una corriente de la explicación de la devaluación de 1994 y la subsecuente crisis de 1995, afirma que ésta fue empujada por elementos que tienen que ver con la producción. Es decir, el problema *estructural* principal, según esta perspectiva, fue que la base de nuestra economía se centró en capital financiero y especulativo y no en el fortalecimiento de la planta productiva. Con esto la fuga de capitales se tradujo en el virtual debilitamiento de nuestro sistema económico.

sindicalismo en el sector, este fenómeno se ac entuó con las circunstancias coyunturales³⁰ de mediados de los noventa.

Hemos visto que la reestructuración productiva en la rama automotora adquirió en México tres aspectos fundamentales: el cambio en el modelo de manufactura, una orientación exportadora y la relocalización de las plantas. Estos tres elementos han sido manejados a lo largo del trabajo como fenómenos prácticamente simultáneos. También hemos mencionado su correlación con el sindicato.

Sin embargo, desde una perspectiva analítica diferente Middlebrook sostiene que:

"la capacidad de negociación de los trabajadores es el factor clave que determina la naturaleza del proceso de reestructuración así como sus consecuencias económicas y políticas para los obreros en diferentes países y lugares de producción."³¹

Dicho *poder de negociación* lo caracteriza por:

- la capacidad de organización de los trabajadores en el lugar de trabajo (democracia en el interior de los mismos).
- la capacidad de organización de los trabajadores de la industria automotriz en todo el país (en un sólo sindicato nacional, en diferentes organizaciones nacionales por oficio, o en sindicatos de fábrica o empresa).
- el grado de influencia que tenga el sindicalismo organizado en la política nacional (autonomía del movimiento obrero frente al gobierno y los partidos políticos).

De esta forma, a decir de Middlebrook, el determinante de la reestructuración productiva depende, fundamentalmente, del *poder de negociación* de los obreros. Una efectiva adopción del modo de producción ajustado, sostiene el autor, es consecuencia directa de la calidad de las organizaciones de los trabajadores y no a la inversa.

Esta perspectiva pareciera indicar que la adopción de un nuevo modelo de manufactura persigue el objetivo deliberado de "destruir" al sindicalismo y acabar con la "lucha" obrera, con el tradicional

³⁰ circunstancias coyunturales desde el punto de vista del análisis de un nuevo modo de producción introducido por la industria automotriz en México. Sin embargo, la crisis en sí misma, según la corriente aludida, es el resultado de fallas estructurales que apoyaron la economía en capital "golondrino" y no en la producción.

³¹ MIDDLEBROK, 1988, p. 345.

enfrentamiento de los trabajadores y los patrones. Sin embargo, hemos ya visto que es la propia globalización, contracción de los mercados hacia uno sólo mundial, quien exige una mayor competitividad (calidad) para la propia sobrevivencia, no sólo de las empresas, sino de los mismos trabajadores y, por ende, del empleo.

Al mismo tiempo, el enfoque analítico de Middlebrook *funciona* para entender la facilidad de la adopción de la producción ajustada en las plantas del norte debido, fundamentalmente, a la deficiente capacidad de negociación de los sindicatos en esa región. Esto, aunado a la carencia de un sindicato nacional de la industria automotriz y la poca independencia del movimiento obrero en México, permitieron la adopción de medidas de producción ajustada.

Sin embargo, dicha perspectiva se queda corta para explicar el retroceso en las victorias ganadas por los sindicatos del centro, cuyo resorte principal han sido los nuevos parámetros fijados por las plantas del norte. Al mismo tiempo, en las plantas del centro se han introducido medidas ajustadas que modifican de manera sustancial la participación de los obreros.

Hemos visto también en qué residen los círculos de calidad y que a través de ellos se puede generar una participación directa importante de los trabajadores en los procesos de producción. El punto a considerar es el del papel del sindicato bajo nuevas pautas de relaciones laborales. Es decir, es necesario otro enfoque analítico que no se centre en la capacidad de negociación de los sindicatos en la rama, (aunque ya hemos visto que uno de los factores principales que incidió en la adopción de medidas ajustadas en el nuevo complejo automotor fue, justamente, la carencia de experiencia sindical en la región del norte).

El centro de este diferente enfoque reside, precisamente, en que la nueva manufactura desarrolla diferentes relaciones laborales a través de - básicamente- los círculos de calidad, donde la relación del trabajador con la administración es individualizada y a través de los cuales, los ascensos - por ejemplo- se producen individualmente. Estas nuevas relaciones minan el papel del sindicalismo tradicional pues debilitan su *representatividad* en la función de exigir mayores salarios o de establecer las condiciones de ascenso, despido o contratación. Y donde la antigüedad deja de ser el factor determinante en dichos puntos a negociar, convirtiéndose la

productividad (calidad, capacitación), vía la asignación de bonos y primas, en el nuevo factor a considerar.

Así pues, y en vista de la secuencia de los hechos en la industria automotriz mexicana, nos inclinamos a pensar, más bien, que la producción ajustada ha sido el factor fundamental en el desmembramiento y desformalización del sindicalismo tradicional mexicano y no, como asegura Middlebrook, la capacidad de negociación de éstos el determinante en su adopción. Simplemente, los sindicatos del centro, que ya habían mostrado una fuerte capacidad de negociación (capacidad de negociación que el mismo Middlebrook no discute, por el contrario, sostiene con base en la democratización de los mismos) han ido hacia atrás en lo que a las condiciones de trabajo se refiere.

De esta forma, encontramos como los dos elementos que han provocado dicho cambio, por un lado, el modelo de relaciones capital-trabajo en las fábricas del norte, con un sindicalismo oficial que ha servido de parámetro a las del centro; y por otro lado, el factor decisivo: la adopción -aunque en diferentes niveles- de un nuevo modelo de manufactura, que desde su seno descarta al sindicato tradicional como elemento esencial en el establecimiento de las condiciones de trabajo.

En pocas palabras, la producción ajustada fue posible en las nuevas plantas gracias -básicamente- a la poca experiencia sindical y débil capacidad de negociación de los obreros del norte, cuyo sindicalismo oficial permitió el establecimiento de condiciones de trabajo fijadas con las exigencias mínimas de la Ley General del Trabajo. Pero, al mismo tiempo, la producción ajustada minó la capacidad negociadora de los sindicatos del centro (ya debilitada ante nuevos parámetros de las condiciones laborales norteamericanas) estableciéndose así una nueva *disciplina laboral* donde las relaciones en el interior de la planta son individualizadas y por lo tanto, descartan al sindicato tradicional exigiendo su reestructuración y adecuación a las nuevas pautas de relación laboral como condicionante de su propia sobrevivencia.

De esta manera, la industria automotriz mexicana coincide con la caracterización del capítulo 2 en la cual, mientras que en el sindicalismo tradicional ante un problema entre el trabajador y el supervisor o ante la decisión sobre horas extra u otras funciones, intervenía el delegado sindical. Con los círculos de calidad donde el trabajo es por equipos o

grupos, la función del delegado queda minada, debido a que estos problemas pueden ser resueltos con los demás compañeros trabajadores. La gestión de la producción y la negociación colectiva simplemente se han *horizontalizado*.

Asimismo, ahora existen otro tipo de elementos como la multicalificación, actualización e incluso la idea del empleo vitalicio y constitución de mercados internos, que son puntos que interesan a todos los trabajadores -aunque sean menos en el nuevo modelo de producción- y, por tanto, a los equipos de trabajo. No sólo a ellos, sino a la gran gama de ingenieros, técnicos, etc. que se ubican en las diferentes escalas productivas. Con esto queremos decir que, definitivamente sigue siendo necesario un mecanismo que permita la negociación de los elementos antes mencionados. La nueva situación del trabajo simplemente reclama un NUEVO sindicalismo que represente los diferentes intereses y problemas de los trabajadores, situación que retomaremos más adelante.

Por otro lado, ya hemos mencionado la gran cantidad de despidos en el sector a partir de la reestructuración. Esta disminución en el empleo, impulsada en gran medida por un modelo de producción que *ajusta* y por tanto disminuye la mano de obra, definitivamente debilitó al sindicato, no sólo por tener una cantidad menor de afiliados, sino porque el propio empleo se ha visto amenazado, y transformado así el carácter de la "lucha" sindical. A esto debemos agregar que, en el caso mexicano, la disminución del empleo en el sector se agudizó con la crisis económica de 1995. De este modo, el *ajuste* de mano de obra que implica el nuevo modelo de producción se topó en México con circunstancias coyunturales (la crisis de 1995) y agudizó aún más la reducción de empleo en el sector. Con esta disminución, el sindicalismo en cuestión definitivamente se debilitó al disminuir el número de afiliados e incluso la garantía de empleo. Y dicha debilidad indiscutiblemente se ha traducido en ciertos "desajustes" de los contratos laborales.

Así, el sindicato que antes agrupaba a un gran número de trabajadores semi o descalificados exigidos por la producción en masa, ahora tendrá que modificarse para adecuarse a las nuevas exigencias de un diferente modelo de producción que requiere de menos mano de obra, y además cada vez más calificada, y que descarta al tipo de sindicato tradicional -característico de la producción en masa- en la resolución de

sus problemas. Sencillamente, se necesita un *nuevo pacto social* que contemple tanto el nuevo papel del gobierno, como las nuevas pautas de las relaciones laborales.

d) Una propuesta de sindicalismo en la industria automotriz mexicana.

Ante lo mencionado líneas arriba, es inevitable una pregunta, ¿cuál sería actualmente la función del sindicato ante nuevas condiciones laborales y un nuevo papel del gobierno en una forma de Estado diferente?

La respuesta es simple: representar auténticamente a los trabajadores de acuerdo a la nueva situación productiva, homogeneizando las condiciones de trabajo en plantas diferentes. En un contexto donde el trabajador semi o descalificado ya no es el actor principal; ahora lo son la gran gama de obreros y empleados con diferentes niveles de calificación e incluso diferentes características de contratación (eventuales, subcontratación). Sin embargo, la lucha, creemos, no debe desarrollarse individualmente, ya que los resultados hasta ahora han sido más bien desfavorables.

Los obreros de la industria automotriz mexicana lograrían mejores condiciones en las negociaciones si se unen en el interior de la fábrica aglutinando trabajadores con diferentes grados de calificación o sindicalización.

En el exterior, es indispensable la unión en un sólo sindicato de la industria automotriz, no sólo en México, sino a nivel internacional, que impida las amenazas de cambio o cierre de planta hasta ahora utilizadas y posibles gracias a la facilidad que han adquirido las multinacionales para cambiar sus plantas. Un sólo sindicato de la industria automotriz que permita la ponderación de los salarios y que, al mismo tiempo, prevea nuevas condiciones laborales dinámicas, asimilando el término de la producción en masa y el consecuente desmembramiento del respectivo pacto social.

Para lograr lo anterior es indiscutiblemente necesaria la democracia en el interior de las estructuras sindicales, es decir, la efectiva representatividad y participación de los trabajadores en la resolución de los conflictos obrero-patronales, la cual, en la industria automotriz mexicana se

había logrado, hasta cierto punto, durante los 70 en las plantas del centro del país. Es importante que la experiencia de los sindicatos del centro en materia de democracia e independencia no se ignore, por el contrario que se recupere para lograr delinear las nuevas pautas de trabajo que exige un modelo de manufactura diferente, con la intervención de los trabajadores a través de una efectiva representatividad, es decir, a través de formas democráticas y autónomas de sindicalismo.

Asimismo, es igualmente necesaria la preparación técnico-política de los trabajadores. Esto es, la real comprensión del funcionamiento integral de la empresa bajo un nuevo modelo de manufactura, encaminada a diseñar propuestas por mejorar las condiciones de trabajo (salario, prestaciones, capacitación, seguridad e higiene, etc.), que impliquen las ideas del empleo vitalicio y los mercados internos surgidos en el contexto japonés. De igual forma es necesaria la ponderación de salarios entre E.U. y México, dado que la mayor parte de la producción se destina a mercado estadounidense.

En este sentido, la experiencia del Sindicato de Telefonistas (STRM) es particularmente ilustrativa. Ellos lograron anticiparse al cambio tecnológico con base en la participación de los trabajadores y en la transformación de las estructuras sindicales y de las relaciones de los propios trabajadores con sus sindicatos y con sus dirigentes. Para esto fue necesario:

"(...) regresar más al plano laboral y productivo, volver más a los trabajadores y a sus problemas, promover una reorganización del pacto sindical para el fortalecimiento de la unidad y de la autonomía, elaborar propuestas frente a los cambios productivos y frente a las políticas económicas (...)"¹¹

Su propuesta fue la de una modernización no únicamente productiva, y administrativa, como lo implica en la industria automotriz el nuevo modelo de manufactura; sino *laboral*, lo que significó la transformación *democrática* de la relación obrero-patronal. Punto de igual importancia que la innovación tecnológica. Asimismo, dicha propuesta se basó en el análisis de la situación de cambio *mundial* de las telecomunicaciones, de sus efectos en otros países para los trabajadores, de los planes detallados de la empresa y de una coyuntura económico-política y sindical del país. Con estos elementos, para 1988 existían ya, ocho comisiones empresa-sindicato para

¹¹ HERNÁNDEZ JUÁREZ/XELHUANTZI, *op. cit.*, p. 59.

analizar y hacer propuestas de cambio relacionadas con la reconversión industrial.

El planteamiento del regreso a las estructuras productivas es digno de retomarse en el caso de la industria automotriz. Sin embargo, la heterogeneidad de los respectivos sindicatos actualmente es un obstáculo que impide, entre otras cosas, la homogeneización de las retribuciones salariales de las diferentes firmas -plantas inclusive- del país, es decir la posibilidad de un solo contrato colectivo de trabajo. Del mismo modo, la falta de *un sólo* sindicato en la industria frenó la *anticipación* del cambio en la manufactura, es decir la previsión del incursionamiento en las nuevas tecnologías y la nueva organización del trabajo. Así, a diferencia de los telefonistas, los trabajadores del sector automotriz están actualmente enfrentándose a condiciones diferentes en la producción que inevitablemente han ido derivando en despidos masivos, lo que los ha empujado más a adoptar medidas *defensivas* (ya que no pudieron anticiparse) que a plantear diferentes y nuevas condiciones de negociación como la capacitación, el empleo vitalicio o la creación de mercados internos de trabajo.

Es entendiendo hasta sus más mínimos elementos y detalles el nuevo funcionamiento de la producción que exige calificación y un sistema de *obligaciones recíprocas*; logrando la efectiva representación a través de formas democráticas, y la unión de los trabajadores con diferentes grados de calificación a lo largo de la cadena de producción, como se podrá enfrentar el cambio en el modelo de producción ajustado y su consecuente disminución del empleo, reducción de salarios, etc.

La flexibilidad laboral implicaría así, contratos diferentes en los cuales existirían tal vez desventajas (reducción del empleo), pero también ventajas para los restantes, como la multicalificación, salarios promedios y las primicias del empleo vitalicio y los mercados internos, las cuales, aunque surgieron con la producción ajustada han sido -hasta hoy en día- prácticamente ignoradas.

Profundizando sobre este último punto, recordemos que el elemento central de la nueva producción es la calidad, la cual a su vez requiere de capacitación laboral. Esto es, una reconsideración de la mano de obra como elemento fundamental en la nueva productividad, o lo que es lo mismo una *revalorización* del trabajador como elemento clave que requiere

de la capacitación y un sistema de *obligaciones recíprocas* (que implicaría al empleo vitalicio) para lograr una efectiva competitividad. Es éste uno de los puntos que implicaría -bajo los nuevos esquemas- la negociación obrero-patronal y que sin embargo, no ha sido efectivamente considerada.

Szekely afirma que:

"los trabajadores han sido hasta ahora una suerte de 'pieza de repuesto' fácilmente sustituible en la cadena de producción pero se han convertido en un recurso clave a ser cuidadosamente desarrollado. La miopía de no reconocerlo es todavía frecuente, y puede ser suicida (...) porque la sobrevivencia de ambos, empresa y trabajadores, está en juego."⁵¹

Esto es, una competencia cada vez más exigente debido a la creciente interdependencia de los mercados, demanda una *mejor* productividad (mayor calidad). Esto implica la reestructuración de las empresas vía el cambio en el modelo de producción, en el cual los trabajadores definitivamente juegan un papel fundamental en el logro de dicha calidad. Las empresas deben reconocer este nuevo papel de los trabajadores si es que quieren continuar en un mercado mundial donde *sobrevivir* se ha traducido hoy en día en *ser competitivo*.

⁵¹ SZEKELY, *op. cit.*, p. 179.

5. CONCLUSIONES

En términos generales la década de los noventa ha sido testigo del desquebrajamiento tanto de las políticas benefactoras en nuestro país, como del respectivo sistema de intermediación de intereses que le correspondió, esto es, el debilitamiento del corporativismo mexicano.

Particularmente, el interés de la presente investigación fue el de explicar dicho fenómeno desde la específica perspectiva de un sector de la economía: la industria automotriz, en cuya evolución y desarrollo el cambio tecnológico ha jugado un papel primordial.

En este sentido, encontramos que el cambio tecnológico del sector fue aparejado de una nueva estrategia de internacionalización de la producción que obligó a las firmas a trasladar gran parte de sus operaciones a nuestro país. En efecto, México representó una serie de ventajas comparativas en la producción interregional gracias a su cercanía con el mercado más grande del mundo y sus bajos salarios, así como los bajos costos energéticos y la capacidad de crear, con una nueva tecnología, una calidad que satisficiera parámetros mundiales.

Este nuevo enfoque internacional de la producción nos lleva a una de las formas que adquirió la reestructuración productiva en México: la orientación exportadora.

Desde una perspectiva general, dicha orientación de la producción hacia el extranjero, vimos, persigue el incremento de las ventas externas, lo cual definitivamente beneficia a nuestro país en tanto estabiliza la balanza comercial. Sin embargo, esto implica también un rompimiento con el de por sí débil mercado mexicano; debilidad que reside, principalmente, en los bajos salarios. Con esto, el mercado interno ha perdido importancia y los propios trabajadores mexicanos han dejado de ser considerados como un mercado de consumo. La producción, entonces, no va dirigida a ellos, sino a un mercado externo.

Por su parte, este mercado externo, según algunas predicciones, está próximo a la saturación. Esto es, ya no será capaz, en poco tiempo, de absorber la producción automovilística que se está obteniendo en México con una más eficiente tecnología.

De esta forma, ante la evidente paradoja que se vislumbra en el panorama productivo del sector, con una creciente producción foránea,

pero fuertes predicciones de saturación en los principales mercados consumistas, una de las posibles soluciones que encontramos al respecto fue la ampliación de la demanda vía el crecimiento de nuevos mercados de consumo, como el nacional.

Esto definitivamente implicaría el regreso de los trabajadores -en un nivel general- como mercado de consumo; es decir, implicaría el fortalecimiento del mercado mexicano, para cuyo efecto sería necesario recuperar el "espíritu fordista".

Así pues, se requeriría de, no sólo salarios directos más altos que permitiesen el consumo, sino de políticas que asegurasen el crecimiento del salario real a través de apoyos gubernamentales indirectos (subsidios y asistencia pública), situación no muy probable al menos al corto plazo, debido a las políticas "neoliberales" que ha adoptado nuestro gobierno recientemente.

Efectivamente, la respuesta del gobierno mexicano a la nueva lógica del capital multinacional, específicamente automotriz, fue la de reducir sus exigencias proteccionistas y suprimir gran parte de las medidas benefactoras que hasta entonces habían caracterizado el panorama de la industria automotora en México. Justamente, fue 1989 el año coyuntural en el cual se evidenció la desregulación y liberalización del sector, puesto que hasta ese año el gobierno mexicano había exigido el 60% mínimo necesario de autopartes mexicanas en la fabricación de automóviles aplicado a la fabricación de productos individuales; y hasta entonces se había prohibido la importación de unidades terminadas y la inversión directa en la industria. Además, hasta 1989, el gobierno tuvo una fuerte participación en la determinación de los salarios y fue empresario (VAM).

Así pues, desde finales de la década pasada, nuestro gobierno puso en práctica una serie de políticas "neoliberales" que definitivamente pusieron en entredicho muchos de los viejos mecanismos de equilibrio político que habían venido regulando las relaciones entre capital y Estado, y Estado y sociedad, permitiendo con ello, en buena medida, la estabilidad política de nuestro país. Al mismo tiempo, el capital multinacional adquirió y evidenció su mayor capacidad para delinear el rumbo a seguir por el sector, no sólo por poseer la tecnología de punta, sino por tener el poder de definir los precios y, en consecuencia, la evolución del mercado, situación efecto del concentrado monopolio que se estableció en la industria automotriz mexicana.

Por otra parte, y siendo el pivote de la investigación, también observamos que el cambio tecnológico ha perfilado nuevas relaciones industriales que impactan directamente al empleo del país.

Más específicamente, la nueva organización de la producción induce al desempleo, fenómeno que en México se agudizó con la crisis económica que ha padecido nuestro país desde diciembre de 1994. En el sector automotor, efectivamente, el cambio tecnológico se tradujo en despidos masivos en el sector, impactando con ello profundamente al resto del conjunto económico, puesto que por cada 100 empleos de la industria automotriz, se generan alrededor de 691 empleos en el aparato económico. Así, uno de los efectos del cambio tecnológico en la industria automotriz mexicana, ha sido justamente el desempleo, no sólo del sector, sino de la economía nacional en su conjunto.

Una de las posibles soluciones que vislumbramos y comentamos fue la generación de empleo. Dicha generación de empleo, observamos, se da sobre todo cuando hay demandas no satisfechas, algunas de las cuales las constituyen los servicios públicos, y ámbito en el cual, sería principalmente el sector público quien debería tomar la delantera. Así, encontramos que sería nuevamente necesario un cambio en las políticas "neoliberales", hacia una participación del gobierno mexicano que garantizara empleo a la mano de obra desplazada, vía la construcción de obras públicas y la impartición de servicios públicos.

Por otro lado, la propia reestructuración del sector implicó también la relocalización de un nuevo complejo automotor al norte del país. Es decir, con el recrudescimiento de la competencia internacional, las empresas multinacionales buscaron la reducción de costos, la cual lograron no sólo con un cambio tecnológico, sino con una mano de obra barata.

Observamos en efecto que la nueva forma de manufactura en el complejo norteño se ha caracterizado desde entonces por una creciente utilización de "nuevas tecnologías" y una organización diferente del trabajo. Con ello han cambiado a su vez las relaciones en el interior de la empresa y se ha perfilado un modelo diferente de interrelación entre el capital y el trabajo.

Justamente, la producción ajustada, comentamos, implica la transferencia del máximo número de tareas y responsabilidades a los trabajadores, quienes realmente añaden valor al vehículo y ponen en marcha un sistema para detectar defectos, privilegiando con esto la calidad

por encima de la cantidad. El elemento central es la presión sobre el individuo mediada por el grupo de trabajo (círculos de calidad) en el que se busca la motivación de los trabajadores y una orientación hacia la responsabilidad.

De esta forma, el cambio tecnológico en la industria automotriz mexicana ha puesto un freno al proceso de los sindicatos del sector hacia una clara autonomía e independencia del gobierno. Pero, por otro lado, también se han debilitado las antiguas relaciones corporativas que durante años sostuvieron un sistema específico de representación de intereses. No obstante, surgieron en el nuevo complejo automotor diferentes agrupaciones obreras en las cuales las administraciones empresariales procuraron asegurar relaciones laborales más dóciles, apoyando la sindicalización bajo los auspicios de la CTM, central que permitió retribuciones salariales menores aprovechando la inexperiencia sindical de los trabajadores norteros y traduciéndola en la reducción de varias de las victorias ganadas antiguamente.

Así, nos estamos enfrentando a un proceso de conformación de nuevas relaciones de intereses que buscan coincidir tanto con un nuevo modelo de producción, como con un momento de globalización a nivel internacional; donde los sindicatos han sufrido transformaciones que rompen con los viejos esquemas tradicionales y donde las políticas gubernamentales han dejado su corte benefactor para inclinarse hacia la desregulación y adquirir así, un carácter cada vez más liberal.

Las nuevas relaciones en el interior de la fábrica simplemente exigen una forma de sindicato que se adecúe a las nuevas exigencias de una manufactura con una gestión horizontal y una participación mayor del trabajador en la consecución de una mejor calidad. Una nueva forma de sindicato que dirija sus demandas ya no hacia medidas de bienestar y beneficios colectivos, sino hacia la nueva competitividad, en la que el gobierno poco tiene que ver.

En un mundo crecientemente interrelacionado, la desregulación del aparato automotor en México resultó en una adaptación al mercado internacional demasiado acelerada que devino en el debilitamiento del mercado mexicano y la pérdida de capacidad de negociación de las asociaciones obreras. El gobierno, respondiendo a las nuevas condiciones internacionales redujo su intervención en la economía, perdiendo así, el

Conclusiones.

Estado Mexicano, su condición de benefactor y transformándose cada vez más en uno liberal.

En este sentido, la importancia del papel de las multinacionales en la presión que ejercieron sobre nuestro gobierno para aflojar las medidas de "integración nacional" en 1989 y permitir nuevas reglas en los contratos laborales de las nuevas plantas norteamericanas; en la apertura "inmediata" del mercado mexicano y en la nueva orientación exportadora que definitivamente descarta al mexicano como un mercado de consumo, no afectando entonces los bajos salarios mexicanos al capital multinacional, por el contrario, favoreciéndolo.

Es de esta forma como, dicho fenómeno no responde a necesidades nacionales en las que el gobierno mexicano ha intentado atraer capital para lograr una industrialización nacional, ha sido más bien y como se ha argumentado a lo largo del trabajo, exigencias y pautas internacionales cuyo resorte principal lo constituye un nuevo modelo de producción, las que han fijado los nuevos lineamientos a seguir por el sector. Panorama en el cual, nuestro país juega un papel fundamental en la nueva producción internacional no sólo por sus bajos salarios, sino, y fundamentalmente, por su cercanía con el mercado más grande del mundo.

APÉNDICE

Apéndice

CUADRO 1.1

**ARITMÉTICA REGIONAL: DEMANDA ADICIONAL DE VEHÍCULOS
AUTOMOTORES EN AMÉRICA DEL NORTE, EUROPA Y ASIA DEL ESTE**

Regiones	% de saturación en 1990	Vehículos adicionales por saturación (mill)
América del norte Estados Unidos y Canadá	97	6
Estados Unidos/Canadá /México	78	56
Europa CEE *	83	28
CEE y Este **	68	73
Japón Japón	100	0
Japón y Asia del Este***	53	48

* CEE, mercado común: Alemania, Bélgica, Dinamarca, España, Francia, Gran Bretaña, Grecia, Holanda, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Portugal, Austria, Finlandia, Islandia, Noruega, Suecia, Suiza

** Este, Europa del Este: Bulgaria, antigua Checoslovaquia, Hungría, Polonia, Rumanía y antigua Yugoslavia

*** Asia del Este: Malasia, Corea del Sur, Taiwán, Tailandia.

Cuadro tomado de WOMACK, James P. "Integración del sector automotriz en América del Norte" México ante el libre comercio con América del Norte. Colegio de México. Pág 397.

Apéndice

CUADRO 2.1

DIFERENCIAS DE PRECIOS EN 1994 PARA ALGUNOS MODELOS REPRESENTATIVOS

Modelo	Precio México US\$	Precio E.U. Us\$	Diferencia %
General Motors Century	28,529	17,175	66.1
Ford Tempo o Topaz	16,949	11,380	48.9
Chrysler Newyorker	27,498	26,126	5.3
Nissan Sentra o Tsubame	17,622	15,999	10.1
Nissan Máxima(importado)	36,498	24,844	46.9
Volkswagen Jetta	20,959	16,135	29.9
Total	148,055	111,659	32.6

Apéndice

CUADRO 2.2
COMPENSACIÓN POR HORA A TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA
AUTOMOTRIZ (1985-1990)
(dólares americanos)

Países	1985	1986	1987	1988	1989	1990
América						
Canada	12.99	13.38	14.56	16.56	17.74	19.23
E.U.	19.63	19.97	20.51	21.11	21.51	21.93
México	2.66	2.03	2.45	N.D.	3.12	2.75
Asia						
Corea S.	1.92	2.00	2.32	3.41	4.92	5.73
Japón	8.09	11.80	13.83	16.36	15.65	15.77
Taiwan	1.85	2.23	2.83	3.50	4.16	4.79
Europa						
Alemania	12.09	16.83	21.44	23.00	22.29	27.12
Bélgica	9.91	13.61	16.98	17.44	17.04	20.94
Dinamarca	7.52	10.52	13.85	14.90	14.04	16.88
España	5.54	7.74	9.54	10.85	N.D.	N.D.
Francia	8.38	11.24	13.41	14.02	13.75	15.94
Irlanda	6.21	8.32	10.15	11.14	10.31	14.14
Italia	7.72	10.38	12.79	13.54	14.00	17.17
Países Bajos	8.35	11.29	14.06	14.65	13.89	16.44
Inglaterra	7.05	8.70	10.63	12.28	12.30	14.04
Suecia	10.14	12.75	15.43	17.13	17.75	21.13

Cuadro tomado de 10 años del sector automotriz en México AMDA 1983-1992.

CUADRO 3.1

ESTABLECIMIENTO DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS DEL SECTOR TERMINAL

Periodo	Empresas establecidas en cada periodo	Presidente en turno
1920-1939	Ford Motor Co. , junio 23 de 1925	Plutarco Elias Calles
	International Harvester Co. of Mexico , julio de 1934	Lázaro Cárdenas
	Fábricas Automex, S.A. , octubre 31 de 1938 (En 1971 se transforma en Chrysler de México, S.A.C.V.)	Lázaro Cárdenas
1940-1954	Willys Mexicana, S.A. , febrero 16 de 1946. (En los años cincuenta se convierte en Vehículos Automotores Mexicanos, S.A., VAMSA)	Manuel Ávila Camacho
	Trailers de Monterrey, S.A. , agosto 2 de 1946	Manuel Ávila Camacho
	Diesel Nacional, S.A. , julio 28 de 1951	Miguel Alemán
	Promexa, S.A. , enero 5 de 1954 (En los años sesenta se convierte en Volkswagen de México, S.A.C.V.)	Adolfo Ruiz Cortines
1955-1961	Mexicana de Autobuses, S.A.C.V. , septiembre 11 de 1961	Adolfo López Mateos
	Nissan Mexicana, S.A.C.V. , septiembre 11 de 1961	Adolfo López Mateos
1962-1970	No se formaron nuevas empresas terminales	Gustavo Díaz Ordaz
1970-1976	No se formaron nuevas empresas terminales	Luis Echeverría Álvarez
1979	Diesel Nacional, S.A. , se transforma	José López Portillo

Apéndice

	en dos empresas diferentes: Renault de México, S.A.C.V. y Diesel Nacional, S.A.	
1991	Mercedes-Benz (Alemana)	Carlos Salinas de Gortari
	BMW (Alemana)	Carlos Salinas de Gortari
	Honda (Japonesa)	Carlos Salinas de Gortari

Datos tomados de AGUILAR GARCÍA, Javier La política sindical en México: industria del automóvil, Ed. Era y NIELS, Gunnar "El TLC y la organización industrial. Un nuevo marco teórico para analizar el impacto sectorial del TLC, y su aplicación en la industria automotriz en México" en Investigación Económica, Núm 216. Abril-junio 1996.

CUADRO 3.2

PARTICIPACIÓN GUBERNAMENTAL

AÑO	OBJETIVOS	PRINCIPALES LINEAMIENTOS	CONSECUENCIAS
Decreto 14 oct. 1925	Dar un tratamiento especial a la empresa Ford Motor Co.	se reduce en 50% los impuestos por importación de los componentes para el ensamble de vehículos.	Beneficio de la empresa Ford por la diferencia de salarios entre los obreros mexicanos y los norteamericanos. Se mantiene 10 años como líder.
1926	Fomentar la creación de ensambladoras	se introdujeron exenciones fiscales del 50% para las inversiones en el sector automotriz.	Cinco nuevas ensambladoras se incorporan: International Harvester; General Motors; Automex, Willys Mexicana S.A. y Trailers de Monterrey.
Publicación de la Secretaría de Economía (ahora comercio) 1948	Regular la actividad en el sector automotriz debido al crecimiento de las importaciones	Importaciones de mercancías sujetas a un permiso previo; se imponen cuotas para la importación de vehículos, llantas y cámaras. Disminuyen las tarifas para la importación de materiales de ensamble. Permite al ejecutivo imponer precios máximos al mayoreo y menudeo y adoptar los mecanismos pertinentes para evitar desajustes en el mercado interno	Mayor control sobre el sector automotriz. Disminuyen los vehículos importados; aumenta la producción nacional (90% de la oferta interna), el número de obreros en establecimientos y las plantas terminales y auxiliares. Hay una recuperación en la producción industrial, absorbiendo aproximadamente el 43% del empleo y el 77% del valor de la

Apéndice

			producción.
1950	Sustitución de importaciones, cuyo objetivo fue la consolidación de un sector de empresas de autopartes de control mexicano con capacidad de abastecer crecientemente al sector terminal	Se establecen cuotas de producción para las empresas y un sistema de precios oficiales para la venta de automóviles que se fueron reajustando anualmente; se levantan las medidas aplicadas en 1947 para la importación de vehículos armados y se promueve la producción de camiones.	Una caída de la oferta interna. La liberación de las importaciones provocó para 1954 que éstas alcanzaran el 14% del total, ocasionando un déficit comercial. Una crisis en la balanza de pagos que desembocó en la devaluación de la moneda.
Decreto 23 agosto 1962	Reducir importaciones, alcanzar mayor eficiencia y lograr la integración nacional: (aumentar el grado de incorporación de partes nacionales de vehículos acabados; reducir el déficit de la balanza de pagos; crear tecnología y procesos propios; aumentar la coordinación entre la industria terminal y la de autopartes.)	Se prohíbe la importación de motores y conjuntos mecánicos para ensamble de vehículos. Sólo las fábricas autorizadas pueden manufacturar el motor en sus propias instalaciones; se reduce el número de marcas y modelos; se fijan exigencias de formulación de programas productivos e integración nacional (60% del costo del vehículo); se fijan precios proporcionales a los correspondientes al lugar de origen de los fabricantes y su control por la Secretaría de Industria y Comercio; se condicionan las importaciones a las exportaciones	varias empresas desaparecen y se consolida el desarrollo monopolista de la rama. Se consolida y promueve al sector de autopartes, aunque sin elaborar un marco jurídico concreto para el mismo. En el sector terminal predomina el capital monopolista extranjero, le siguen el capital estatal y el nacional privado. En el sector distributivo, formado sustancialmente en 1962-1972, predomina el nacional privado
Julio	Es emitida una	Considera al automotriz	

Apéndice

1963	Declaración de Exención	como "nuevo y básico" y por tanto exento de impuestos sustanciales.	
Junio de 1970	Acuerdo que estimula a los fabricantes aumentándoles su cuota de producción.	Ampliar las cuotas de importación de partes complementarias a los fabricantes que reduzcan en términos absolutos los precios de ventas de vehículos al público.	
Publicación del Acuerdo del 21 oct. 1969	Eliminar el gasto de divisas por importaciones; contribuir a mejorar la balanza de pagos; incrementar la ocupación; aumentar el uso de materias primas nacionales.	Se condicionan las importaciones de autopartes correspondientes a la cuota básica, a ser compensadas con exportaciones de autopartes fabricadas en el país, subrayando la exportación.	
Decreto 24 oct. 1972	Aumentar el empleo. Crear una estructura de oferta de vehículos acorde con la capacidad de compra existente, incrementar exportaciones y reducir importaciones, eficiente planta productiva, fortalecer participación del capital nacional privado, ampliar estímulos fiscales y reducir modelos	Un grado mínimo de integración nacional del 60%; comenzar con exportaciones de productos automotrices el valor de las importaciones de la cuota básica; restringir el número de tipos y modelos que pueden ensamblarse; se establece un sistema de "extra-cuotas" (*) de producción por exportaciones e integración a la monstrenca para carroceros (**) (y frontera, para abastecer el mercado lindante con E.E.U.U.).	A partir de 1975 las exportaciones de las empresas dejaron de alcanzar niveles preestablecidos. En ese mismo año se esperaba que las exportaciones compensaran el 50% de las importaciones totales, pero sólo se alcanzó poco menos del 40%.

Apéndice

	automotores.		
Decreto 20 junio 1977	Modificaciones al decreto anterior, se promulga el "Decreto de Fomento a la Industria Automotriz"	Se incorporan tractocamiones, autobuses y tractores a la integración. La forma de evaluación ahora se calcula con base en el costo de producción de cada parte. Se incorpora la "integración recomendada", calculada sobre posibles niveles a alcanzar. Las empresas deberán ajustarse al llamado "presupuesto anual de divisas" donde deben registrar un equilibrio en su balance de divisas, mediante más exportaciones o menos importaciones.	Mayor importación de insumos por parte de las terminales y el aumento de participación trasnacional en la producción nacional. Incongruencia: mientras que el Decreto trataba de impulsar las exportaciones de autos terminados o a los grados de integración nacional, las empresas iniciaban proyectos de relativa especialización productiva en autopartes, en particular motores para E.U.
Agosto de 1980	Resolución Sobre Planeación Concertada de la Industria Automotriz: se propuso crear una coherencia entre los sectores terminal y de autopartes	Establecer la planeación de las importaciones; las bases para llevarla a cabo serían las previsiones sobre la actividad futura por parte de las empresas ensambladoras.	No se logró el obj. Para 1980-81 la Comisión Intersecretarial Industria Automotriz resolvió no aplicar las sanciones para las empresas que no cumplieran con las metas de comercio exterior y otorgó "anticipos" de divisas que después serían compensados
15 de septiembre de	Decreto para la Racionalización de la Industria	mayor énfasis a las exportaciones. Regular al sector mediante la	

Apéndice

1983	Automotriz:	definición de la oferta, sin presión administrativa sobre los niveles de integración nacional; endureciendo disposiciones sobre balance comercial.	
Política General de Promoción a Exportaciones	Estimular las exportaciones del país.	Conjunto de instrumentos fiscales, financieros y de promoción en el exterior. Entre ellos per mite deducir los gastos promocionales en el exterior de los ingresos gravados por el impuesto sobre la renta. El drawback reintegra los aranceles de insumos importados que se incorporan en productos de exportación.	Favorece las ventas automovilísticas externas, pero es de importancia secundaria en comparación con la política sectorial regulada por decretos.
Decreto de 1989	Eficientar la planta nacional e integrarse al mercado internacional haciéndose competitivos.	Se reduce de 60% original (1962) a 36% el requisito de valor agregado nacional y se cancela la obligación de incluir determinadas partes producidas nacionalmente que el anterior instrumento consideraba estratégicas para impulsar la integración. Se asume la total libertad de decisión de las empresas en cuanto a las líneas y modelos a producir y permite la importación de vehículos a empresas con saldos comerciales positivos.	Nueva configuración productiva en toda la región norteamericana.

Apéndice

<p>Decreto de 1995</p>	<p>Incorporar al sector automotriz al TLC</p>	<p>Reducir el valor agregado nacional de proveedores a 34% hasta el 31 de dic. de 1988, el cual, a partir de 1999 disminuirá una unidad porcentual cada año, hasta 2003. La exportación necesaria por cada dólar de importación se redujo de 1.75 a 0.80, hasta 0.55 dólares en 2003.</p>	<p>Mayor competencia para las plantas establecidas en México.</p>
------------------------	---	---	---

* Las "extra-cuotas" consistían en autorizar aumentos en la producción siempre y cuando el valor de las importaciones fuese igual al aumento registrado en las exportaciones.

** La mostrenca para carroceros se refiere a la producción de camiones chasis sin cabina, para ser terminados por terceras empresas.

Elaboración propia con base en -básicamente-:

.AGUILAR GARCIA, Javier La política sindical en México: la industria del automóvil. Ed. Era

.SOLCHAGA LOPEZ, Luisa Hortensia Las empresas transnacionales en la industria automotriz: el caso de Nissan Mexicana. UNAM, FCPyS, 1990 (Tesis)

.NIELS, Gunnar "El TLC y la organización industrial. Un nuevo marco teórico para analizar el impacto..."

Apéndice

CUADRO 3.3

**PRODUCCION PROMEDIO DE LAS SIETE PRINCIPALES EMPRESAS
1965-1975**

	1965	1975
Número promedio de vehículos producidos	14 192.6	50 097.7

CUADRO 3.4

**CAPITAL INVERTIDO Y VALOR DE LA PRODUCCION
1960-1970**

	1960	1970
Capital invertido por compañía	\$ 36 342 650	\$ 205 568 593
Capital invertido por trabajador	\$ 90 169	\$ 227 632
Valor de la producción por compañía	\$ 96 840 150	\$ 373 620 444
Valor de la producción por trabajador	\$ 240 268	\$ 413 721

Ambos cuadros FUENTE: MIDDLEBROOK, Kevin "La democratización sindical en la industria automotriz mexicana" en *Revista Mexicana de Sociología*. 50, No. 4, Odt-Dic. 1988

CUADRO 3.5

**EMPLEO POR COMPAÑÍA EN LAS SIETE PRINCIPALES EMPRESAS
(EMPLEADOS Y OPERARIOS) 1960-1975**

	1960	1965	1970	1975
Chrysler	1 024	2 411	3 999	5 649
DINA	1 362	2 002	4 080	7 622
Ford	1 029	3 931	4 437	4 418
GM	1 480	4 330	4 325	4 991
Nissan	15	200	1 067	2 735
VAM	450	1 158	1 982	1 892
VW	250	1 821	3 625	9 515
Total	5 610	15 853	23 506	36 822
Promedio	801.4	2 264.7	3 358.0	5 260

Cuadro tomado de MIDDLEBROOK, Kevin "La democratización sindical en la industria automotriz mexicana" en Revista Mexicana de Sociología, 50, No. 4, Odt-Dic. 1988. Pág 47.

Apéndice

CUADRO 3.6

PRODUCCIÓN ANUAL DE VEHÍCULOS 1985-1994

PRODUCCION TOTAL	
AÑO	PRODUCCION TOTAL
1985	421,800
1986	328,109
1987	337,675
1988	505,202
1989	629,230
1990	803,691
1991	960,883
1992	1,051,179
1993	1,054,991
1994	1,096,791

FUENTE: AMIA, Boletín 349, enero 1995

Apéndice

CUADRO 3.7

PRODUCCION PARA EL MERCADO DOMESTICO

AÑO	AUTOMOVILES	CAMIONES	TOTAL
1985	227,181	131,649	358,830
1986	168,727	93,762	262,489
1987	143,287	84,856	228,143
1988	208,781	122,175	330,956
1989	273,738	160,025	433,763
1990	345,551	179,582	525,133
1991	378,558	216,971	595,529
1992	429,069	231,060	660,129
1993	389,503	172,294	561,797
1994	352,385	169,375	521,760

FUENTE: AMIA, Boletín 349

Apéndice

CUADRO 3.8

PRODUCCION PARA EL MERCADO DE EXPORTACION

AÑO	AUTOMOVILES	CAMIONES	TOTAL
1985	54,110	8,860	62,970
1986	37,082	28,538	65,620
1987	82,348	27,184	109,532
1988	145,002	29,244	174,246
1989	164,894	30,573	195,467
1990	252,542	26,016	278,558
1991	341,826	23,528	365,354
1992	347,116	43,934	391,050
1993	445,587	47,607	493,194
1994	503,588	71,443	575,031

FUENTE: AMIA, Boletín 249

Apéndice

CUADRO 3.9

VENTA POR EMPRESA DE VEHICULOS NACIONALES Y SU PENETRACION 1990-1994

EMPRESAS	1990	1991	1992	1993	1994
CHRYSLER DE MEXICO	91,267 17.3%	112,239 18.5%	132,417 19.8%	89,829 15.8%	81,452 15.6%
Autos	52,503	64,647	83,636	57,655	46,335
Camiones	38,764	47,592	48,781	32,174	35,117
FORD MOTOR COMPANY	87,591 16.6%	111,579 18.4%	126,441 18.9%	90,472 16.0%	64,826 12.4%
Autos	51,412	55,545	68,020	52,421	28,871
Camiones	36,179	56,034	58,421	38,051	35,955
GENERAL MOTORS	92,437 17.5%	108,275 17.9%	119,041 17.8%	103,167 18.2%	89,538 17.1%
Autos	31,249	40,455	49,580	50,568	40,626
Camiones	61,188	67,820	69,461	52,599	48,912
NISSAN MEXICANA	112,259 21.3%	112,808 18.6%	134,109 20.1%	119,986 21.1%	129,252 24.7%
Autos	79,945	77,686	95,780	83,145	98,387
Camiones	32,314	35,122	38,329	36,841	30,865
VOLKSWAGEN DE MEXICO	143,942 27.3%	160,551 26.5%	155,387 23.3%	163,698 28.9%	158,052 30.2%
Autos	133,694	148,586	142,239	151,681	145,315
Camiones	10,248	11,965	13,239	12,017	12,737
Total nacional	527,496 100%	605,452 100%	667,395 100%	567,152 100%	523,120 100%

Apéndice

Autos	348,803	386,919	439,255	395,470	359,534
Camiones	178,693	218,533	228,140	171,682	163,586

CUADRO 3.10

PERIODIZACION Y PRINCIPALES VARIABLES DE LA EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN MÉXICO

	1925-1963	1964-1980	1981...
Núcleo productivo	Ensamble final a partir de CKD's de automóviles y camiones	Fundición y moldeo de partes del motor. Maquinado y ensamble de moto res.	Troquelado, ensamblado de motores y automóviles. Autopartes maquiladas para exportación.
Ubicación geográfica	D.F.; Hidalgo (ciudad Sahagún)	Edo. de México (Lerma-Toluca) Morelos (Cuernavaca) Hidalgo (cd. Sahagún)	Cuahuila (Ramos Arizpe) Chihuahua (Chih) Aguascalientes (Ags) Durango (Gómez-Palacio) Sonora (Hermosillo) Guanajuato (Silao) y Franja fronteriza norte.
Tecnología	Transferencia de maquinaria y equipo rígidos. Obsoletos internacionalmente , pero técnicamente en buen estado para producción de baja escala y mercados protegidos.	Transferencia de maquinaria y equipo rígidos. Obsoletos internacionalmente , pero técnicamente en buen estado para producción de baja escala y mercados protegidos.	Transferencia de maquinaria y equipo moderno y de punta en algunos casos. Competitiva internacional mente. Sistemas automatizados, control numérico computarizado, robots, prensas automáticas, moldeo automático.
Organización de	Taylorista-fordista	Taylorista-fordista.	Administración

Apéndice

la producción y relaciones laborales.	Jerarquizado autocrático Rígido	Jerarquizado autocrático Rígido	interfuncional, producción ajustada participativa. Pocos niveles jerárquicos y flexibles.
Marco jurídico-legal	Regulaciones parciales. Sin política industrial precisa.	Decretos de 1962; 1972; 1977.	Decretos de 1983; 1989; 1995 y TLC.
Organización sindical	Sin organización sindical en principio, CROC, CTM y otras organizaciones sindicales.	CTM, UOI	CTM, independientes, sin sindicato, FESEBES

Apéndice

CUADRO 3.11

DESTINO DE EXPORTACIONES (1991), PAÍSES DE ORIGEN DE IMPORTACIONES

Exportación a	E.U. %	Canadá %	Japón %	Alemania %	Francia %	Chile %
Vehículos terminados	72.8	18.7	0.0	0.0	0.0	3.2
Autopartes total	66.3	8.5	8.1	9.8	9.8	0.0
Motores de gasolina	58.7	7.4	11.8	19.4	19.4	0.0

Importación de	E.U. %	Canadá %	Japón %	Alemania %	Francia %	Brasil %
Vehículos terminados	66.7	0.0	32.1	1.2	0.0	0.0
Autopartes total	64.5	1.1	7.5	6.6	5.2	2.7
Motores de gasolina	60.5	0.6	4.8	5.5	9.9	5.1

Ambos cuadros tomados de NIELS, Gunnar "El TLC y la organización industrial. Un nuevo..." Pág 35 y 42 respectivamente

Apéndice

CUADRO 4.1

POSICIÓN POLÍTICA DE LOS PRINCIPALES SINDICATOS DE OBREROS
AUTOMOTRICES, 1961-1975

Compañía automotriz y locales de la planta	Afiliación confederativa anterior	Nueva afiliación confederativa	Dirección democrática
Auto-Mex/Crysler Distrito Federal	CTM (1938)	(Sin cambios)	No
Toluca (edo. de Méx.)	CTM (1968)	(Sin cambios)	No
Diesel Nacional Cd. Sagahún (Hidalgo)	CTM (1955-1961)	UOI (1961)	Sí (1961)
Ford Distrito Federal	CTM (1938)	(Sin cambios)*	Sí (1975)
Tlalnepantla (edo. de Méx.)	CTM (1963)	(Sin cambios)*	Sí (1975)
Cuautitlán (edo. de Méx.)	CTM (1964)	(Sin cambios)*	Sí (1975)
General Motors Distrito Federal	CROC (1952)	(Sin cambios)	Sí (década de 1940)
Toluca (edo. de Méx.)	CTM (1965)	(Sin cambios)	No
Nissan Cuernavaca (Morelos)	CTM (1966-1973)	UOI (1973)	Sí (1971)
Vehículos Automotores Mexicanos Distrito Federal	CTM (1946-1973)	COR (1973)**	No
Volkswagen Puebla (Puebla)	CTM (1966-1972)	UOI (1972)	Sí (1972)

* En 1975 los trabajadores de la Ford se reorganizaron en un sólo sindicato afiliado a la CTM

** En 1979 el sindicato de VAM reestableció sus nexos con la CTM.

COR = Confederación Obrera Revolucionaria

Apéndice

CROC = Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos

CTM = Confederación de Trabajadores de México

UOI = Unidad Obrera Independiente

Cuadro tomado de MIDDLEBROOK, 1988

Apéndice

CUADRO 4.2
SALARIOS DE LOS TRABAJADORES EN LAS EMPRESAS MEXICANAS DE
AUTOMÓVILES, 1988 (en pesos)

Planta	Salario Máximo	Salario Mínimo	Salario promedio*
CHRYSLER			
Distrito Federal (1° de marzo)	26 947	11 401	21 188
Toluca (1° de marzo)	28 200	9 900	20 010
Ramos Arizpe (1° de marzo)	23 300	9 000	14 833
FORD			
Cuautitlán (1° de marzo)	31 176	14 594	22 553
Chihuahua (1° de marzo)	24 770	11 455	17 029
Hermosillo (1° de marzo)	34 048	18 950	26 520
GENERAL MOTORS			
Distrito Federal (1° de marzo)	32 343	16 968	25 041
Toluca (1° de marzo)	3 311	10 620	20 350
Ramos Arizpe (automóviles) (4 de marzo)	20 894	8 965	15 043
Ramos Arizpe (motores) (4 de marzo)	21 376	9 557	14 806
NISSAN			
Cuernavaca (1° de abril)	30 371	14 492	22 204
Aguascalientes (1° de marzo)	16 939	8 287	12 931
VOLKSWAGEN			
Puebla (1° de marzo)	35 388	13 648	22 789

Cuadro tomado de Middlebrook, Kevin J. 1992.

BIBLIOGRAFÍA.

Bibliografía

- AGUILAR GARCIA, Javier. *Política sindical en México: la industria del automóvil*. Ed. Era.
- AGUILAR GARCÍA, Javier. *Rasgos de un nuevo sindicalismo en la industria automotriz mexicana*. Instituto de Investigaciones sociales de la UNAM.
- "Análisis de coyuntura: una Rígida Flexibilidad, Reforma Electoral y Reconversión Industrial." en *El Cotidiano* 32, noviembre-diciembre 1989. p. 36-40.
- AMDA *10 años del sector automotriz en México 1983-1992*.
- AMIA, *Boletín Informativo* 358, Octubre 1995.
- AMIA, *Boletín Informativo* 349, Enero 1995.
- ARTEAGA, Arnulfo (coordinador) (1990). *Proceso de trabajo y relaciones laborales en la industria automotriz en México*. UAM Iztapalapa. Fundación Friedrich Ebert. 1990.
- ARTEAGA, Arnulfo 1987. "Innovación tecnológica y clase obrera en la industria automotriz" en GUTIERREZ, Esthela (coord) *Testimonios de la Crisis I. Reestructuración productiva y clase obrera*. Ed. Siglo XXI. México, 1987. p.147-169
- ARTEAGA, Arnulfo, 1990. "Nacido Ford, nacido flexible" en *Trabajo* 2. Primavera, 1990. p. 64-74.
- BAQUÉ, Juan. "Detroit frente al automóvil japonés" Centro de Investigación y Docencia Económica (CIDE) Departamento de Economía Internacional. Núm 4. p. 163-173
- BARDOU, Jean-Pierre, CHANARON, Jean-Jaques, FRIDENSON, Patrick, LAUX, James M. *La Revolution Automobile. L'aventure humaine*. Ed. Albin Michel. Paris, 1977. 382 p.
- BATSH, Laurent. "Los límites de la verdad." en *Trabajo* 3-4. Verano-otoño, 1990. p. 61-66.
- BECERRIL, Andrea. "Agresión y despidos en la Ford Cuautitlán." en *Trabajo* 2. Primavera, 1990. p. 4-6.
- BIZBERG, Ilán. "Hacia el fin de las corporaciones." en *Trabajo* 3-4. Verano-otoño, 1990. p. 1-2.
- BRAVERMAN, Harry. *Trabajo y capital monopolista*, Ed. Nuestro Tiempo. 1975. 513 p.
- CONDE, Raúl. "La privatización y desregulación internacional" en *Trabajo* 2. Primavera, 1990. p. 27-31.

Bibliografía

- CORIAT, Benjamín, 1987. *El Taller y el cronómetro*. Ed. Siglo XXI. México 1987. 205 p.
- CORIAT, Benjamín, 1992. *El Taller y el Robot*. Ed. Siglo XXI. México 1992. 266 p.
- CORIAT, Benjamín, 1995. *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*. Ed. Siglo XXI. México, 1995. 163 p.
- COUFFIGNAL, Georges. "La gran debilidad del sindicalismo mexicano" en *Revista Mexicana de Sociología* Núm 3 Julio-Septiembre de 1990. p. 191-210.
- CHAPA SILVA, Héctor. "La industria automotriz ante los dilemas y desafíos de sus mercados." en *Contacto*. Año 6, Núm 65. Marzo 15 de 1996. p. 15-16.
- DE LA GARZA TOLEDO, Enrique, 1990. "Reestructuración del Neocorporativismo." en *Trabajo* 3-4. Verano-otoño, 1990. p. 40-43.
- DE LA GARZA TOLEDO, Enrique, 1994. "Sindicato y reestructuración productiva en México." en *Revista Mexicana de Sociología*. 1/94. p. 3-28.
- DURAND PONTE, Víctor Manuel. "Corporativismo Obrero y Democracia" en *Revista Mexicana de Sociología*. Núm 3. Julio-Septiembre 1990. p. 97-110.
- *Evolución del Estado Mexicano*. Tomo II. Ediciones El caballito. Varios autores. 287 p.
- *Evolución del Estado Mexicano*. Tomo III. Ediciones El caballito. Varios autores. 274 p.
- GARCÍA GUZMAN, Brígida. "La ocupación en México en los años ochenta: hechos y datos." en *Revista Mexicana de Sociología*. 1/93. p. 137-149.
- GÓMEZ SÁNCHEZ, Luis, 1987. "Revolución microelectrónica. Nueva acumulación originaria" en GUTIÉRREZ, Esthela (coord) *Testimonios de la Crisis I. Reestructuración productiva y clase obrera*. Ed. Siglo XXI. México, 1987. p. 99-114.
- GÓMEZ SÁNCHEZ, Luis, 1993. "Una aproximación a la historia social de la tecnología post-industrial" en MICHELI, Jordy (coord) *Tecnología y modernización económica UNAM-CONACYT*, México 1993.
- GÓNGORA, Janette. "El sindicalismo independiente y los límites de la denuncia." en *Trabajo* 3-4. Verano-otoño, 1990. p.24-31.

Bibliografía

- HERNÁNDEZ JUÁREZ, Francisco y XELHUANTZI LÓPEZ, María. *El Sindicalismo en la Reforma del Estado*. FCE. México 1993.
- HERRERA LIMA, Fernando Francisco. "Reestructuración de la Industria Automotriz en México y Respuesta Sindical" en *El Cotidiano* 46, marzo-abril 1992. p. 27-33.
- INCHÁUSTEGUI, Teresa. "Desgaste del sindicalismo de la revolución." en *Trabajo* 3-4. Verano-otoño, 1990. p. 16-23
- INEGI, 1995.
- KARMO KOLIAS, Yannis. "Automotive Industry trends and prospects for investment in developing countries." en *Internacional Finance Corporation (IFC)* 1990. p.1-29.
- KENNEDY, Paul. *Auge y caída de las grandes potencias*. Ed. Plaza & Tanes. 1988. 812 p.
- KRUGMAN, Paul R. y OBSTFELD, Maurice. *Economía Internacional. Teoría y Política*. Ed. Mc Graw Hill. 1994.
- "La estrella de la participación administrativa" en *Expansión*. Mayo 8 de 1996. p. 60-61.
- "La industria automotriz ante los dilemas y desafíos de sus mercados" en *Contacto* Marzo 15 de 1996. Año 6. Núm 65. p. 18-24.
- "La industria automotriz en México: ¿un nuevo Detroit?" en *Contacto* Marzo 15 de 1996. Año 6, núm 65. p. 15-16.
- LAURELL, Asa Crisitina. "La especificidad del desgaste obrero" en *Trabajo* 2. Primavera, 1990. 75-77.
- LEBORGNE, Danielle y LIPIETZ, Alain. "Ideas falsas y cuestiones abiertas sobre el postfordismo." en *Trabajo* 8, 1992. p. 17-31.
- MARTÍNEZ CISNEROS, Mario Alejandro. *La reconversión industrial en México, el caso de la industria automotriz*. Tesis de Licenciatura. UNAM, FCPyS, 1994. 179 p.
- MÉNDEZ, Luis. "Crisis del Estado y perspectivas del sindicalismo en México" en *El Cotidiano* 69, mayo-junio 1995. p. 61-69.
- MÉNDEZ, Luis y QUIROZ, José Othón. "El proyecto cetemista y la modernidad laboral" en *El Cotidiano* 56, julio 1993. p. 8-17.
- MÉNDEZ, Luis y QUIROZ, José Othón. "Respuesta obrera: los sindicatos frente a la reestructuración productiva (1983-1992)." en *El Cotidiano* 50, septiembre-octubre, 1992. p. 155-168.

Bibliografía

- MÉNDEZ, Luis y QUIROZ, José Othón. "Respuesta obrera y acuerdos concertados" en *El Cotidiano* 49, julio-agosto 1992. p. 94-105.
- MÉNDEZ, Luis y ROMERO, Miguel Angel. "Fin de un sexenio... ¿y de una alianza?: lucha obrera en 1988" en *El Cotidiano* 28, marzo-abril 1989. p. 52-58.
- MÉNDEZ MORALES, José Silvestre. *Economía y la Empresa*, Mc.Graw Hill.
- MERCADO, Alfonso y TANIURA, Taeko. "Las exportaciones automovilísticas de México. Factores favorables, obstáculos y necesidades de política" en *Comercio Exterior* Vol 41. Núm 9. Septiembre de 1991.
- MERTENS, Leonard. *Crisis económica y revolución tecnológica. Hacia nuevas estrategias en las organizaciones sindicales*. Editorial Nueva Sociedad. 154 p.
- MICHELI, Jordy, 1990. "Los límites de la intolerancia" *Trabajo* 2. Primavera, 1990. p. 2-3.
- MICHELI, Jordy, 1994. *Nueva manufactura. Globalización y Producción de Automóviles en México*. UNAM, México, 1994. 257 p.
- MIDDLEBROOK, Kevin J, 1988. "Democratización sindical en la industria automotriz mexicana" en *Revista Mexicana de Sociología* 50, Núm 4. Octubre-diciembre 1988. p. 31-59.
- MIDDLEBROOK, Kevin J, 1992. "Las dimensiones políticas de la reestructuración industrial: el caso de la industria automotriz mexicana." en *Foro Internacional* v. 32, No. 3. Enero-marzo 1992. p. 342-375.
- NIELS, Gunnar. "El TLC y la organización industrial. Un nuevo marco teórico para analizar el impacto sectorial del TLC, y su aplicación en la industria automotriz en México" en *Investigación Económica*. Núm 216. Abril-junio 1996. p.11-50.
- NORIEGA UREÑA, Fernando. *Teoría del desempleo, la distribución y la pobreza*. Ed. Ariel Economía. 256 p.
- PACHECO ESPEJEL, Arturo A. "La productividad desde la perspectiva sindical: un enfoque técnico-político" en *El Cotidiano* 64, septiembre-octubre 1994.
- PALOMARES, Laura y MERTENS, Leonard. "Las bases estructurales del movimiento sindical de transformación a partir de las innovaciones tecnológicas" en *Revista Mexicana de Sociología*, 3/91. p. 143-165.

- PALOMARES, Laura A. y MERTENS, Leonard. "El surgimiento de un nuevo tipo de trabajador en la industria de alta tecnología: el caso de la electrónica" en GUTIÉRREZ, Esthela *Testimonios de la Crisis I. Reestructuración productiva y clase obrera*. Ed. Siglo XXI. México, 1987. p. 170-193.
- PEIJNENBURG, Jeroen y RIDGERS, Bill. *¿Proteccionismo e internacionalismo? Un programa internacional para sindicatos de la industria automotriz*. Instituto de investigaciones económicas. Proyecto Lázaro Cárdenas de la FCPyS. UNAM.
- PIORE, Michael J. y SABEL, Charles F. *La segunda ruptura industrial*. Alianza Universidad. 462 p.
- QUIROZ TREJO, José Othón y MENDEZ, Luis. "El sindicalismo mexicano en los noventas: los sectores y las perspectivas" en *El Cotidiano* 56, julio 1993, p.3-7.
- QUIROZ TREJO, José Othón (1981). *Tecnología, reestructuración capitalista y composición de clase en la industria automotriz terminal: el caso de México*. Trabajo presentado al seminario sobre Movimiento Obrero Organizado por la Maestría de Ciencias Sociales de la Universidad Autónoma del Guerrero. Chilpancingo, Gro. Septiembre 9-11 de 1981. 11 p.
- SCHMITTER, Philippe C. "¿Continúa el siglo del corporativismo?" en *Neocorporativismo I*. Alianza Editorial. México, 1992. p 15-61.
- SCHMITTER, Philippe C. "¿Es decisivo el corporativismo?" en *Neocorporativismo II*. Alianza Editorial. México, 1992. p 149-175.
- SCHMITTER, Philippe C. "¿A dónde a ido la teoría del neocorporativismo y hacia dónde puede ir su práctica? Reflexiones." en *Neocorporativismo II*. Alianza Editorial. México, 1992. p 125-147.
- SHAIKEN, Harley. *Automatización y producción global: producción de automóviles en México, Estados Unidos y Canadá*. Trad. Jordy Michely. UNAM. Facultad de Economía, 1989. 158 p.
- SOLCHAGA López, Luisa Hortensia. *Las empresas transnacionales en la industria automotriz: el caso de Nissan Mexicana*. Tesis UNAM FCPyS 1990
- SZEKELY, Miguel E. "Demandas impuestas por la empresa globalizada sobre la fuerza de trabajo." en *Revista Mexicana de Sociología*. 1/94. p. 149-181.

Bibliografía

- THUROW, Lester. *La guerra del siglo XXI* Ed. Vergara. Argentina 1992.
- TREVOR, Williams. *Historia de la tecnología*. Tomo 4 y 5. Ed. Siglo XXI
- VALENTI NIGRITI, Juana. *Empresa, sindicato y conflicto: el caso de Nissan Mexicana 1976-1978*. Tesis FLACSO, 1978.
- VÁZQUEZ, Horacio. "Nuevo sindicato: un modelo para armar." en *Trabajo* 3-4. Verano-otoño, 1990. p. 44-53.
- VELOZ AVILA, Norma Ilse. "Conflictos y negociación obrero-patronal (septiembre-noviembre de 1992)" en *El Cotidiano* 52, enero-febrero 1993. p. 97-102.
- VELOZ AVILA, Norma Ilse. "Crisis política, calma laboral" en *El Cotidiano* 62, mayo-junio 1994. p. 75-86.
- VELOZ AVILA, Norma Ilse. "La respuesta obrera en 93" en *El Cotidiano* 61, marzo-abril 1994. p. 106-117.
- VERNON, Raymond. *Tormenta sobre las multinacionales. Las cuestiones esenciales*. FCE, 1980. 283 p.
- WOMACK, James P. "Integración del sector automotriz en América del Norte." en VEGA CÁNOVAS, Gustavo *México ante el libre comercio con América del Norte*. Colegio de México. p. 392-406.
- WOMACK, James P., JONES, Daniel T. y ROOS, Daniel. *La máquina que cambió el mundo*. Ed. Mc Graw Hill. España, 1992.
- XELHUANTZI LÓPEZ, María. *Reforma del Estado Mexicano y sindicalismo. Crisis de hegemonía, reconstrucción del proyecto sindical y restructuración de las alianzas en el Congreso del Trabajo: la Federación de Sindicatos de Empresas de Bienes y Servicios*, Tesis de Maestría. FCPyS. Junio 1992. 609 p.
- ZAMBRANO, Enrique. "Oportunidades de exportación de la industria automotriz mexicana" en VEGA CÁNOVAS, Gustavo (coord) *México ante el libre comercio con América del Norte*. Colegio de México. p. 421-427.
- ZAPATA, Francisco, 1990. "Productividad y desgaste obrero: un equívoco funcional." en *Trabajo* 2. Primavera, 1990. p. 75-77.
- ZAPATA, Francisco, 1992. "Sistemas de articulación. Sindicalismo-Estado y crisis sindical en América Latina." en *Trabajo* 8, 1992. p.43-51
- ZERMENO, Sergio. "La derrota de la sociedad. Modernización y modernidad en el México de Norteamérica." en *Revista Mexicana de Sociología*. 2/93. p. 273-290.