

00465  
2



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

División de Estudios de Posgrado

**Integración productiva y relaciones laborales  
en la industria automotriz en México**

*Tesis que presenta*  
**Arnulfo Arteaga García**

*para obtener el grado de*  
**Maestro en Estudios Latinoamericanos**

286743

Diciembre de 2000



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.

## PRESENTACIÓN

Las primeras ideas de esta tesis las escribí a principios de los años ochenta... ¿cómo justificar casi dos décadas para hacer una tesis de Maestría que no es ni con mucho el *sumum* del conocimiento en el tema que abordé? Es acaso una muestra de la persistencia de mi inconstancia que vuelta virtud al final me permitió terminar. Tal vez. Pero pasando al terreno de los resultados de este largo periplo y sin la pretensión de asumirme como el oráculo del tema, el enorme privilegio de constatar lo que desde fines de los años setenta se ha venido gestando y que convertido en realidad y sin afanes de pedantería barata, diría que: la historia me dio la razón.

¿Qué justifica tantos años en cumplir con un compromiso que se adquiere de manera tácita y explícita cuando se empieza un programa de posgrado? En este momento no tiene caso intentar alguna explicación, pero si el tiempo transcurrido ha sido el requerido para encajar en mi proyecto de vida, entonces vale la pena.

El trabajo que hoy por fin presento, representa el largo transcurrir de casi dos décadas de mi vida. He sostenido que la vida no debe vivirse a plazos, bueno ¡qué mejor muestra de congruencia! Diría que durante ese periodo el país cambió, que muchos y muchas de los de entonces también cambiamos; aunque en lo personal, las motivaciones que me impulsaron a introducirme al estudio del tema, siguen tan frescas como al principio. He encontrado en la Universidad Autónoma Metropolitana, a lo largo de dieciséis años, un campo propicio para que así sea tanto en el ejercicio de la docencia como de la investigación.

Presentar este trabajo es un tributo al Profesor y amigo Ruy Mauro Marini de Araujo con quien en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales y en el Centro de Información y Documentación del Movimiento Obrero Latinoamericano (CIDAMO), iniciamos esta aventura que hasta hoy no termina. A Ruy le dio tiempo todavía para escribirme algunas palabras en el ya casi terminado borrador. "Estimado Fito: tu tesis me ha parecido excelente. Tiene desde luego algunos problemas menores, que estoy cierto tu mismo corregirás en la versión definitiva", 23/10/96. En el plano del desarrollo profesional y de los afectos personales el tema también me ha permitido colaborar en proyectos colectivos desde los primeros acercamientos al estudio de la industria con *Adrián Sotelo Valencia*. Posteriormente con *Graciela Bensusán Areous*, *Jordy Micheli Thirión*, *Jorge Carrillo Viveros*, quienes

hoy, forman parte de mi jurado en el examen de grado. Qué mejor que ella y ellos estén aquí, pues en buena medida ha sido con quienes he aprendido. En el trayecto hemos organizado encuentros, eventos, conferencias, reuniones. Hemos publicado artículos, libros, ensayos y una efímera experiencia de *prensa obrera*; para alguien más ha sido tema de tesis de maestría y doctorado. En el delirio de la vocación de algunos pensamos fundar el PATA (Partido Auténtico de los Trabajadores *Automotrices, sic*). Actualmente estoy participando en una Red Trinacional (Canadá, Estados Unidos y México) de sindicatos, universidades y académicos que estamos llevando a cabo un estudio sobre los aspectos relevantes del funcionamiento regional de la industria y sus efectos sobre los trabajadores.

Los casi veinte años que ocupé en terminar esta tesis, lograron que el tema inevitablemente se volviera parte de mi vida no como una actividad circunstancial para resolver y cubrir un mero trámite escolar y profesional. A lo largo de esos años lo que inició como una exploración se volvió en buena medida vocación. Parte de los fenómenos que me tocó vivir y que a inicios de los años ochenta estaban en ciernes, actualmente se han manifestado de manera intensa y profunda en la vida nacional. Diría que el tema de frontera de hace 20 años, lo sigue siendo a la vuelta del nuevo siglo, ya que si alguna industria ha marcado el proceso de integración-anexión económica hacia los Estados Unidos como parte del bloque regional, ha sido la automotriz. Igualmente sucede con la transferencia de formas y modelos de gestión de la producción y la calidad. Es con mucho, dentro del escaparate de la *modernización* del país una de las muestras exitosas de un modelo que a la par de haber producido más motores y vehículos que en toda su historia anterior ha generado más pobres en el mismo lapso.

Este prolongado paso del tiempo me lleva inevitablemente a contar las ausencias. Una de ellas hace ya algunos años la de Marini, hace apenas unos días la de otro compañero: *Iván Molina Ochoa*.

Haberme tardado tanto ha permitido que el tema y su hechura se haya entreverado con mi vida personal y no me queda más remedio que verlo también como el disfrute de haberme *perdido* en los vericuetos de la diletancia y del compromiso pospuesto. En el plano amoroso, la delicia de haber compartido durante estos años con Monse un proyecto que se nos fue metiendo, así nomás, sin querer, sin promesas de amor eterno y que ha sido simplemente el deseo del gozo de compartir y querer estar juntos. Incluso en exceso de generosidad me permitió compartir el crecimiento de Masaya, su hija mayor, quien ahora vive ya su propia

aventura. A lo largo de este trayecto también experimenté la enorme felicidad de ser papá de Anahí, de verla crecer y afirmarse día con día, quien ahora ya en su etapa preadolescente ha sido compañera y cómplice en los proyectos compartidos.

En estas dos décadas, me tocó también ver la transformación y el aprendizaje de mi mamá Trinidad y mi papá Arnulfo para acompañar a sus hijas e hijos en sus propias experiencias. Se convirtieron en abuelos y bisabuelos y sufrieron, sufrimos, la pérdida de nuestra querida Nidia. Celebro sin duda que el doloroso trance no ha sido ni con mucho claudicar a su propio anhelo de vivir y de continuar en esta etapa de su vida amorosamente en sus actividades cotidianas. En mucho me recuerdan a Amada y Mario.

Por último, no puedo dejar de mencionar que el nuevo contexto de la vida política nacional habrá de modificar muchas de las prácticas y actitudes que en los años recientes fueron el código de nuestra vida cotidiana. No obstante, el signo y la dirección que le demos será sin duda responsabilidad compartida que obliga a redoblar aquellos anhelos que nos impulsaron a ejercer nuestra profesión en el campo de las ciencias sociales. Para los sindicatos y sus dirigentes el reto de esta nueva realidad no es menor. Socavadas las bases tradicionales de su sustento, el partido y el aparato del Estado, tienen ante sí la necesidad de responder y representar a los legítimos intereses de los trabajadores durante tanto años postergados en aras de un proyecto nacional ya rebasado por la historia.

A.A.G.  
*Tlalpan, noviembre de 2000*

**“El sitio que el trabajo ocupa en nuestras sociedades explica la situación actual –una situación caracterizada por el predominio del planteamiento económico y por la búsqueda de una regulación siempre más automática de los fenómenos sociales-, pero el trabajo también constituye el medio para descubrir una nueva dignidad. Debido a esta última razón, el problema del trabajo, de su futuro, su estatuto, su lugar no es ni puede ser coto de economistas, sino que, al contrario, sólo debe abordarse y resolverse, consciente y colectivamente...”**

**Dominique Méda., *El Trabajo.*, Gedisa, España 1995.**

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1.</b>	
<b>El contexto de la reestructuración de la Industria Automotriz en México (IAM)</b>	<b>6</b>
1.1 Introducción	7
1.2 Un vistazo a los resultados de la reestructuración de la industria automotriz mundial (RIAM)	15
1.3 Los nuevos rasgos de la Industria Automotriz en México, como resultado de la RIAM	28
1.4 Conclusiones	33
<b>Capítulo 2.</b>	
<b>El marco analítico de la evolución de la IAM</b>	<b>35</b>
2.1 Una propuesta de periodización para el análisis de la evolución y de la reestructuración de la IAM	36
2.2 Primer periodo 1925-1964: la industrialización inducida	55
2.3 Segundo periodo 1965-1980. La integración nacional de la industria automotriz: un objetivo siempre reiterado y nunca logrado	77
2.4 Tercer periodo 1981-(...): auge, crisis y reestructuración de la IAM en el marco de la integración regional y la globalización	110
2.5 Conclusiones. La reestructuración como depuración y renovación de la planta automotriz	139
<b>Capítulo 3.</b>	
<b>Reestructuración productiva. El desarrollo de los núcleos productivos de la IAM</b>	<b>142</b>
3.1 Introducción	144
3.2 El primer núcleo productivo o, (...) empezar por el final: 1925-1964	151
3.3 El segundo núcleo productivo: del ensamble a la manufactura (1965-1980)	157
3.4 Tercer núcleo productivo o la modernización globalizada (1981-...).	168
3.5 Conclusiones. Las estrategias de modernización en los núcleos productivos	184

<b>Capítulo 4.</b>	
<b>La transformación de las relaciones laborales.</b>	<b>187</b>
<b>Entre la rigidez y la flexibilidad laboral</b>	
4.1 La vía inicial de la flexibilización en la IAM	188
4.2 Desconcentración geográfica y heterogeneidad salarial	204
4.3 De la organización taylorista-fordista a la flexibilidad laboral	212
4.4 La implantación del modelo japonés a la moda de la casa en la IAM	232
4.5 La organización de una coalición en defensa del pasado	247
4.6 De la rigidez contractual a la intolerancia patronal: (Ford: un largo y sinuoso conflicto).	254
 <b>Capítulo 5.</b>	
<b>Perspectiva de la IAM en el TLCAN: de la integración nacional a la integración regional y la globalización. Los resultados de la reconversión.</b>	<b>297</b>
 <b>CONCLUSIONES</b>	<b>313</b>
 <b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>324</b>

## INDICE DE CUADROS

CUADRO 1	PRODUCCION MUNDIAL DE AUTOMÓVILES Y PARTICIPACIÓN PORCENTUAL PAIS/REGION Y AÑOS SELECCIONADOS 1970-1994)	22
CUADRO 2	INDICE DE CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ MUNDIAL (PAÍSES/REGIONES SELECCIONADOS 1970-1994)	26
CUADRO 3	PERIODIZACION Y PRINCIPALES VARIABLES DE LA EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN MÉXICO	38
CUADRO 4	EMPRESAS DEL SECTOR AUTOMOTOR DEL 1 <sup>er</sup> NÚCLEO PRODUCTIVO	57
CUADRO 5	ENSAMBLADO DE VEHICULOS AUTOMOTORES EN MÉXICO 1945-1964	62
CUADRO 6	VENTAS DE VEHICULOS AUTOMOTORES EN MEXICO 1960-1964	63
CUADRO 7	PARTICIPACION DE LAS EMPRESAS ESTADOUNIDENSES, EUROPEAS Y JAPONESAS EN EL MERCADO DE AUTOMOVILES. 1960-1964	64
CUADRO 8	IMPORTACIONES DE VEHICULOS AUTOMOTORES 1941-1964	68
CUADRO 9	IMPORTACIÓN DE VEHICULOS AUTOMOTORES, SUS PARTES Y REFACCIONES 1959-1964	71
CUADRO 10	FUERZA DE TRABAJO OCUPADA EN EL ENSAMBLE DE AUTOMOVILES Y CAMIONES 1960-1964	72
CUADRO 11	PLANTAS DEL SEGUNDO NÚCLEO PRODUCTIVO 1964-1975	81
CUADRO 12	PARTICIPACION DE VARIAS RAMAS EN EL PIB DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA	82
CUADRO 13	PRODUCCION DE AUTOMÓVILES Y CAMIONES: PARTICIPACIÓN PORCENTUAL EN MEXICO 1965-1980	84
CUADRO 14	PARTICIPACION DE LOS AUTOMOVILES EN LA VENTA DE VEHICULOS AUTOMOTORES EN MEXICO	86
CUADRO 15	PARTICIPACION DE LAS EMPRESAS ESTADUNIDENSES EN EL MERCADO DE AUTOMOVILES 1965-1980	87

CUADRO 16	EXPORTACIONES DE VEHICULOS AUTOMOTORES Y AUTOPARTES O REFACCIONES 1971-1980	91
CUADRO 17	IMPORTACIONES DE VEHICULOS AUTOMOTORES 1965-1978	92
CUADRO 18	PARTICIPACION DEL DEFICIT DEL SECTOR AUTOMOTOR EN EL DEFICIT COMERCIAL DEL PAIS 1965-1980	93
CUADRO 19	GRADO REAL DE INTEGRACION NACIONAL DE LA INDUSTRIA TERMINAL 1977-1980	98
CUADRO 20	PARTICIPACION DE VARIAS RAMAS EN EL EMPLEO EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA	100
CUADRO 21	FUERZA DE TRABAJO OCUPADA EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ TERMINAL 1965-1980	101
CUADRO 22	EVOLUCIÓN DEL PIB NACIONAL, MANUFACTURERO DE INDUSTRIA AUTOMOTRIZ TERMINAL Y CARROCERÍAS	112
CUADRO 23	PARTICIPACION DE LAS EMPRESAS EUROPEAS Y JAPONESA EN LA PRODUCCION TOTAL DE AUTOMOVILES 78-81 Y PARTICIPACION DE LA EMPRESA VW EN EL SEGMENTO DE COMPACTOS	115
CUADRO 24	PARTICIPACION DE LAS EMPRESAS EUROPEAS Y JAPONESA EN LAS VENTAS TOTALES DEL SECTOR DE AUTOMOVILES 1978-1981	116
CUADRO 25	PRECIOS PARA MODELOS VW SIMILARES EN MEXICO Y EN LA R.F.A.	117
CUADRO 26	PRECIOS EN MEXICO Y EN LOS EE.UU. PARA MODELOS SIMILARES EN 1979	118
CUADRO 27	PARTICIPACION DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN EL SALDO DE LA BALANZA COMERCIAL	119
CUADRO 28	PARTICIPACION DE LA BALANZA COMERCIAL DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN LA BALANZA COMERCIAL TOTAL	122
CUADRO 29	PARTICIPACIÓN DE MÉXICO COMO PROVEEDOR DE AUTOPARTES DE EE.UU 1991	127
CUADRO 30	PRODUCCIÓN DE VEHÍCULOS, PAÍSES Y AÑOS SELECCIONADOS 1960-1983	136
CUADRO 31	PLANTAS 2o. NUCLEO PRODUCTIVO	160

CUADRO 32	PLANTAS 3er. NUCLEO PRODUCTIVO	170
CUADRO 33	PRODUCCIÓN DE MOTORES PLANTA GM RAMOS ARIZPE 1983-1994	172
CUADRO 34	CUADRO COMPARATIVO DE OS SALARIOS PROMEDIO DE LOS OBREROS DE LAS PLANTAS DE LOS NUCLEOS	204
CUADRO 35	PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES POR DEBAJO DE LA MEDIA SALARIAL EN LA MASA SALARIAL DIARIA	210
CUADRO 36	DESARROLLO EN EL RENDIMIENTO DEL PRODUCTO POR INDUSTRIAS AUTOMOVILISTICAS REGIONALES A MEDIADOS DE LOS OCHENTA	224
CUADRO 37	COMPARACIÓN DEL SISTEMA TRADICIONAL Y DEL SISTEMA "SOCIO-TECNICO" DE LA PLANTA FORD EN HERMOSILLO	240
CUADRO 38	COMPARACION DE SALARIO DIARIO PROMEDIO PONDERADO ENTRE LA PLANTA FORD CUAUTITLÁN Y OTRAS PLANTAS DE DISTINTAS FIRMAS DE DISTINTOS NÚCLEOS PRODUTIVOS	260
CUADRO 39	COMPARACION DE INGRESOS ANUALES ENTRE LOS TRABAJADORES DE FORD CUAUTITLAN Y DE LOS NUCLEOS 1º, 2º, 3º Y LAS PLANTAS EN CHIHUAHUA Y HERMOSILLO	261
CUADRO 40	PATRON COMERCIALDE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ ESTADOUNIDENSE, 1989 VEHICULOS AUTOMOTORES, PARTES Y CARROCERIAS	301
CUADRO 41	REDUCCION DE TRABAJADORES DEL SECTOR AUTOMOTOR EN LOS ESTADOS UNIDOS. 1978-1989	307
CUADRO 42	EVOLUCION DEL EMPLEO EN LA INDUSTRIA MAQUILADORA DE AUTOPARTES 1980-1989	311

<b>Gráfica 1</b>	<b>EXPORTACION DE MOTORES</b>	<b>125</b>
<b>Gráfica 2</b>	<b>INVERSIONES PREVISTAS EN EL SECTOR DE AUTOPARTES 1992-1996</b>	<b>126</b>
<b>Gráfica 3</b>	<b>EXPORTACIONES DE AUTOMOVILES</b>	<b>128</b>
<b>Gráfica 4</b>	<b>BALANCE COMERCIAL DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ</b>	<b>305</b>
<b>Diagrama 1</b>	<b>FORMACION DE LOS NUCLEOS PRODUCTIVOS EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN MEXICO</b>	<b>149</b>
<b>Diagrama 2</b>	<b>SECUENCIA DEL FLUJO DE OPERACIONES EN MÁQUINA DE CONTROL NUMÉRICO</b>	<b>175</b>
<b>Diagrama 3</b>	<b>RESPONSABILIDADES DEL EQUIPO DE TRABAJO</b>	<b>243</b>
<b>Esquema 1</b>	<b>NÚCLEOS PRODUCTIVOS Y UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN MÉXICO 1925-1995</b>	<b>44</b>
<b>Tabla 1</b>	<b>COMPARACIÓN DE CONTRATOS COLECTIVOS DE TRABAJO DE FORD CUAUTTLÁN</b>	<b>267</b>

## INTRODUCCIÓN

Desde mediados de la década de los años setenta diversos signos de la economía internacional y en particular de América Latina, daban cuenta de la gestación de profundas mutaciones en el orden heredado desde fines de la *Segunda Guerra Mundial*.

El objetivo de algunos países de América Latina que continuaron sus procesos de industrialización en los primeros años de la posguerra enmarcados dentro del llamado *modelo desarrollista*, era generar un sector productivo que permitiera una gradual *sustitución de importaciones* de bienes de consumo de bajo contenido tecnológico. Posteriormente, ampliarse hacia la fabricación de bienes manufacturados de mayor complejidad tecno-productiva, lo que se orientaba a la creación de un aparato productivo diversificado y con encadenamientos *hacia atrás y hacia adelante*, con la perspectiva de estimular la implantación de un sector productor de medios de producción (*bienes de capital*).

En México, el agotamiento de este modelo y la incapacidad del *patrón de reproducción de capital* que lo sustentaba para continuar con el proceso de industrialización, han impulsado la estructuración de un nuevo patrón *secundario-exportador*. Los cambios de la economía internacional han influido en este tránsito permitiendo que a pesar de las dificultades internas, expresadas en la reiterada manifestación de la crisis a lo largo de más de dos décadas, se mantenga una tendencia de largo plazo de crecimiento sostenido de las exportaciones automotrices generadas en el país.

Por sus características específicas, la Industria Automotriz en México ejemplifica parte de esta transición; si bien su desarrollo específico no agota la complejidad del fenómeno, también es cierto que la evolución productiva, tecnológica, laboral y comercial del país no se podría

comprender prescindiendo del análisis de esta rama manufacturera. Es, en cierto sentido, un escaparate de las distintas políticas industriales, implícitas o explícitas, que se han aplicado en México; pero también es resultado de las mutaciones de las estrategias de las principales *empresas trasnacionales automotrices*, elemento sin el cual tampoco podría explicarse la evolución interna de este importante sector manufacturero.

En el capítulo 1 *El contexto de la reestructuración de la industria automotriz en México*, tomo como referencia la crisis de mediados de la década de los años setenta, con la que se inicia un profundo proceso de reestructuración de la *industria automotriz mundial*, cuyas repercusiones van a incidir de manera decisiva en las características que asumió a partir de entonces la industria automotriz en México. El objetivo es mostrar la manera en que el contexto global constituye un primer nivel de análisis para entender las modificaciones en el desempeño de este sector en el espacio nacional. Analizarlo de esta manera me permite distinguir los nuevos rasgos del sector derivados de los cambios internacionales y nacionales y, al mismo tiempo, discriminar aquellos en los que centraré mi reflexión posterior. En particular me centraré en integración productiva y comercial hacia los principales centros productores y sus mercados, particularmente Estados Unidos y la adopción de nuevas formas de relaciones laborales como resultado del proceso de reestructuración. Me interesa constatar el proceso de implantación *adopción-adequación* de la flexibilidad laboral como estrategia de las empresas trasnacionales para integrar a sus plantas en México a los esquemas de competencia internacional instrumentados a lo largo de las décadas de los años ochenta y noventa.

Para abordar este proceso propongo en el Capítulo 2 *El marco analítico de la evolución de la industria automotriz en México*, una periodización que me permite visualizar la evolución de la industria en

México, haciendo énfasis en las últimas dos décadas, caracterizadas por la reestructuración emprendida por las corporaciones transnacionales.

Utilizando el marco propuesto anteriormente, hago una descripción de la *implantación-maduración* de sector manufacturero automotor guiándome por referencias a algunas de las empresas del sector. Utilizo particularmente algunos indicadores históricos agregados que permiten ilustrar a grandes rasgos los periodos considerados. Producción, mercado y política industrial, y en particular los decretos emitidos por las diferentes administraciones, me permiten reseñar brevemente la compleja interrelación entre los distintos actores, en especial las firmas estadounidenses y, posteriormente las europeas y japonesas. Esta revisión me permite también plantear tres momentos de intervención del Estado en la conducción de esta industria. En cada uno de ellos se expresan las capacidades diferenciadas de negociación y presión, tanto de las firmas como del propio Estado, en su papel de actores clave en el desenvolvimiento de la industria.

Destaca la consolidación del Estado y su capacidad para darle conducción al proceso de industrialización, sirviéndose en particular de la industria automotriz y de una relativa comunidad de intereses con las principales firmas de sector, aprovechando un contexto internacional favorable y, en lo interno, un escenario favorable a las políticas de sustitución de importaciones vía la industrialización diversificada a partir de extensos encadenamientos *hacia atrás*.

Posteriormente, lo que se constata es el paso del Estado conductor, al Estado facilitador, del Estado promotor, al Estado que se adecua a las necesidades y requerimientos de las empresas transnacionales. Sin duda este tránsito está vinculado a una mutación más extensa y profunda del Estado, cuyo cambio más relevante en el plano económico se sintetiza en el retiro de su función rectora de la economía nacional.

En el Capítulo 3 *Reestructuración productiva, el desarrollo de los núcleos productivos*, planteo el proceso específico a través del cual se desarrolló el proceso de industrialización en la rama automotriz. Caracterizado por la transferencia parcial y segmentada de los procesos de producción (*núcleos productivos*) por parte de las empresas del sector. Esta manera específica de desarrollo industrial, característica de los países subdesarrollados, se caracteriza por la *implantación* de ciertas ramas manufactureras, sin un proceso endógeno previo de diversificación productiva, de encadenamientos y de investigación y desarrollo tecnológico, capaces de soportar de manera gradual, la incorporación de etapas cada vez más complejas en términos tecnológicos. Esta línea de reflexión, me permite reconocer un conjunto de rasgos de plantas y empresas que operan en el país y que serán determinantes para explicar las estrategias de flexibilización seguidas por las diferentes firmas a partir de los primeros años de la década de los ochenta. Esta lectura me permite inferir los factores que incidirán en la capacidad de supervivencia o bien de integración dinámica para cubrir los requerimientos productivos y comerciales del mercado internacional, particularmente el estadounidense.

Siguiendo con esta aproximación, en el Capítulo 4 *La transformación de las relaciones laborales. Entre la rigidez y la flexibilidad laboral*, analizo los procesos de *reestructuración-flexibilización* en el plano productivo y de las relaciones laborales en un conjunto de plantas y firmas del sector terminal ubicadas en distintas entidades del país<sup>1</sup>. A manera de reflexión final, adelanto algunos rasgos

<sup>1</sup> Es pertinente señalar que los casos planteados, no constituyen una revisión sistemática y comparada, particularmente por el hecho de que fueron desarrollados en diferentes momentos y bajo condiciones distintas, pero permiten ilustrar lo que consideramos como los elementos más importantes de la reestructuración y en particular sus efectos sobre la organización del trabajo y las relaciones laborales.

que determinan el comportamiento del sector automotor ubicado en México dentro del marco del Tratado de Libre Comercio de América del Norte.

El recorrido metodológico de la investigación propuesta en esta tesis parte de una visión macro -reestructuración global de la industria automotriz mundial y de la evolución de la industria automotriz en México-, para enmarcar los casos de plantas y empresas a nivel micro y finalmente una reconstrucción a nivel macro que caracteriza las condiciones de flexibilidad dentro del segmento analizado y el nuevo marco de operación de la industria a partir de su integración productiva y comercial al bloque económico de América del Norte.

## **Capítulo 1.**

# **El contexto de la reestructuración de la Industria Automotriz en México**

## 1.1 Introducción

En este capítulo hago un planteamiento general de los que, a mi manera de ver, son los rasgos sobresalientes de la nueva configuración de la industria automotriz en el mundo. Lo que pretendo plantear inicialmente es que esta renovada faz va a imponer una nueva lógica de funcionamiento a las firmas del sector en los principales países productores, pero al mismo tiempo se observan nuevos procesos de expansión y de operación en los centros de producción automotriz establecidos en países de menor desarrollo industrial, particularmente caracterizados por su dependencia financiera, tecnológica y comercial en el campo automotor.

En el caso mexicano, se expresa como una renovada dependencia caracterizada por una aneji3n econ3mica, comercial y productiva, cuyo corolario es el Tratado de Libre Comercio de Am3rica del Norte. Sin duda que este proceso esta determinado tanto por las condiciones ex3genas, como, y de manera importante, por las condiciones end3genas. Con este contexto busco enfocar las nuevas condiciones de operaci3n de esta industria en M3xico y, simult3neamente, me permitir3 centrarme en algunas de ellas para desarrollarlas en los cap3tulos subsecuentes y, obviamente, discriminar algunas otras.

Intento pues, explicar principalmente que la reestructuraci3n de la industria automotriz en M3xico (RIAM), particularmente de las empresas productoras de autom3viles, se *deriva* de la modificaci3n *de la estrategia de competencia de las firmas trasnacionales que operan en el pa3s y la adecuaci3n interna de la pol3tica industrial del Estado hacia los requerimientos de la nueva pol3tica de expansi3n industrial y comercial de las principales firmas del sector*. Dicha mutaci3n consiste, fundamentalmente, en integrar, originalmente, a un segmento de las

plantas instaladas en el territorio nacional a la competencia en el espacio del mercado estadounidense a partir de los primeros años de la década de los ochenta. Este enfoque contrasta con la perspectiva que a mediados de la década pasada analizaba la evolución de la industria automotriz en México (IAM) como un proceso independiente de la estrategia global de las empresas transnacionales automotrices (ETA's), y no como un proceso marcado por la *integración económica*.

Es muy cuestionable que México pueda, basado en las condiciones de competitividad internacional, expandir significativamente sus exportaciones de vehículos terminados, de autopartes y componentes a los Estados Unidos en los próximos diez años. El cambio tecnológico en el mundo de la industria automotriz, la expansión de la capacidad de producción de las firmas japonesas en los Estados Unidos, la sobrecapacidad de producción en el mercado mundial, la emergencia de nuevos productores, así como las previsiones de un lento crecimiento de la demanda, hacen que combinados se intensifique la competencia en el mercado estadounidense en el periodo 1985-1990.<sup>2</sup>

La carencia de una perspectiva global de la estrategia que las ETA's, particularmente las *Big Three*, habían empezado a instrumentar desde fines de la década de los años setenta en México, hizo que siguieran considerando a las *ventajas comparativas*, particularmente los bajos salarios, como la base de su posible inserción competitiva en el mercado mundial y particularmente en el estadounidense.

La ventaja de costo laboral mexicano va a disminuir rápidamente su relevancia en la determinación de la

<sup>2</sup> ROSENBLATT Samuel y MALMGREN Harald TRADE POLICY RESEARCH CENTRE., Interaction of the Mexican and U.S. Automotive Industries. Rockville Maryland., USA, 1985. p. 1

localización de las plantas y de su competitividad; las políticas industriales, particularmente en el sector automotriz, es probable que permanezcan muy rígidas y nacionalistas (sic), para permitir el rápido avance de la modernización tecnológica requerida para alcanzar y mantener la competitividad dentro del mercado mundial <sup>3</sup>

Como veremos más adelante, los costos laborales no sólo no se incrementaron, sino que disminuyeron dramáticamente y a pesar de la relativa disminución de la densidad de mano de obra en los procesos productivos, siguieron jugando un papel relevante en la política locacional de las empresas. Pero lo más relevante de la estrategia de las ETA's, a diferencia de lo que ocurrió con países de desarrollo similar al de México, es que la evolución de la industria automotriz se caracterizó por su *integración productiva y comercial* con Estados Unidos. Este proceso supuso *la aplicación de un modelo para producir* basado en la modificación de los mecanismos de *transferencia tecnológica* y de la *implantación-adopción-adequación* de nuevas formas de *gestión laboral*. La incorporación de estas nuevas formas se fincó en un primer momento en una *flexibilización de las condiciones contractuales establecidas en las nuevas plantas que las ETA's establecieron en el norte del país* y en un segundo momento en la *adaptación-adequación* de nuevas formas de organización del trabajo (NFOT) caracterizadas como *flexibles* ya no solamente en el plano contractual sino en el conjunto de las dimensiones que conforman *la gestión de la mano de obra y de la producción*.

El tema central que me interesa analizar en la tesis se refiere a los alcances de la RIAM, particularmente en relación con la introducción de un nuevo paradigma tecnológico y organizacional caracterizado como

<sup>3</sup> *Ibidem.* p. 10.

*flexible*, tomando como referencia a las condiciones laborales y de desempeño anteriores dentro de las empresas del sector automotor.

En los años ochenta, México vio nacer (...) una nueva forma de producción de automóviles unida a una sorpresiva capacidad exportadora, y este fenómeno se convirtió en el centro de un nuevo paradigma que marca la frontera entre el desarrollo industrial basado en la sustitución de importaciones y el proteccionismo, y una nueva estrategia que se fundamenta en las fuerzas de un mercado internacional. La nueva manufactura abarca tanto el orden tecnológico, cuanto el modo de organizar las relaciones sociales y de la empresa con el exterior<sup>4</sup>

La evolución de la industria automotriz en México, a partir de su implantación en la remota década de los años veinte, expresa algunos de los rasgos más sobresalientes de lo que ha sido la política industrial, la trayectoria tecnológica, organizacional y laboral en los distintos periodos del proceso de industrialización nacional. Entendido este último, no sólo como la evolución del aparato manufacturero. Me refiero también al conjunto de encadenamientos productivos *hacia atrás y hacia delante*, las características tecnológicas y organizacionales, entendidas no únicamente como relaciones técnicas, sino expresiones de relaciones sociales entre los *actores* de la producción. Así mismo consideramos el marco de las políticas industriales, explícitas o implícitas que han intentado darle conducción y/o estimular su desarrollo. En el ámbito laboral, resulta relevante el entramado de las relaciones industriales y del trabajo bajo el cual operarios, sindicatos, empresas y gobierno encauzan, dirimen, postergan y resuelven los conflictos que han enfrentado.

Aun cuando el inicio de operaciones de las empresas del sector en México, corresponde a la etapa temprana de internacionalización de

<sup>4</sup> MICHELI THIRIÓN Jordy., Nueva manufactura: globalización y producción de automóviles en México., Facultad de Economía, UNAM. México 1994. p. 22.

capital, es importante destacar que esta expansión no ha sido homogénea históricamente en las distintas latitudes tanto en el plano productivo como en el comercial. Mientras que en algunos países las firmas trasnacionales trasladaron conocimientos gerenciales, productivos y comerciales de punta y de manera gradual, en los países subdesarrollados, transfirieron tecnologías y adaptaron procedimientos exógenos a las condiciones medias de evolución industrial y del trabajo, lo que marcó diferencias organizacionales con relación a las características más avanzadas que existían dentro de los países industrializados y sedes de las matrices de las ETA's. Además, en el caso de los países de menor desarrollo, el proceso se dio de manera abrupta y a saltos, sin que la cadena de fabricación automotriz se lograra articular de manera eficiente con el resto de la industria.

La trayectoria de la IAM se inscribe dentro de esta segunda vertiente. Por tanto, sus cambios más importantes se han debido más a las decisiones de las matrices en el exterior, que a una maduración paulatina de encadenamientos "hacia atrás" derivada de una estrategia interna de las filiales de las firmas trasnacionales y del Estado. Aunque, como veremos más adelante, esto ha significado un proceso permanente de negociación y renegociación de los límites de poder que los distintos actores han tenido a lo largo de siete décadas, principalmente firmas y Estado. Aunque ciertamente en los años recientes, debido al acelerado proceso de internacionalización, globalización y regionalización de la industria, los límites se han desplazado claramente a favor de las empresas.

A pesar de que en las etapas iniciales del desarrollo de la industria automotriz en el mundo tiene una clara localización geográfica (Europa y Estados Unidos), su historia a partir de la segunda década del siglo es la

historia de su transnacionalización. No bien se había consolidado el principio fordista de la línea de montaje en los Estados Unidos, cuando encontramos el inicio de la producción de automóviles en países típicamente caracterizados por un incipiente desarrollo industrial, tales son los casos de Argentina, Brasil y México<sup>5</sup>.

No obstante, a lo largo de las décadas que van de los años veinte a los ochenta el proceso de transnacionalización ha sufrido alteraciones importantes por los cambios en la economía internacional obligando a las firmas a modificar sus estrategias de competencia.

México es un país que ha experimentado durante todo ese periodo la presencia del capital extranjero en esta rama y sus transformaciones. Los cambios más radicales, además de su propia implantación, se pueden identificar en dos momentos de su evolución:

a) el primero se abre a principios de los años sesenta, con el paso de la industrialización a partir de la sustitución de importaciones de baja complejidad tecnológica y de bienes de consumo no durable a la de productos con mayor contenido tecnológico y de consumo durable. Es la combinación de la *estrategia desarrollista*, basada en la diversificación del aparato productivo, impulsada por el Estado, donde a la industria automotriz se le asignaba un papel medular. Para las empresas del sector, principalmente las estadounidenses, era la posibilidad de afianzar su

<sup>5</sup> Siguiendo las pautas de internacionalización vigentes en ese momento para los países de menor desarrollo industrial Chrysler, Ford y General Motors solamente instalaban líneas de montaje para armar los vehículos a partir de *Completely Knocked-Down* (CKD's). Para el caso argentino véase Sourrouille, Juan *El complejo automotor en Argentina*, ILET, Editorial Nueva Imagen, México 1980, pp. 32 y ss. Para el caso brasileño véase Oliveira, Francisco y Travolo Poputchi, María Angélica *El complejo automotor en Brasil*, ILET, Editorial Nueva Imagen, México 1979, pp. 19 y ss. El caso mexicano es analizado por Lifchitz, Edgardo, *El complejo automotor en México y América Latina*, Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco, Centro de Economía Transnacional, México 1985, pp 83. Es interesante destacar que los tres estudios coinciden en las características comunes que existieron en los tres países de la región, aunque distinguen claramente las especificidades para cada uno de los casos.

mercado, presionando la salida de otras firmas, particularmente europeas y posteriormente japonesas, rasgo que, con sus altibajos, llevó a una relación complementaria entre los objetivos de la política gubernamental y las corporaciones de Estados Unidos.

Con el traslado de los principios de producción se introdujeron patrones tecnológicos, de organización y de relaciones laborales que correspondieron a la etapa de maduración de la industrialización en México. En términos sintéticos puedo señalar que corresponde a la consolidación de un marco de regulación laboral basado en esquemas de producción taylorista-fordista, aunque es pertinente señalar que sólo se aplicaron algunos principios de estas formas de organización del trabajo. De hecho, esta industria que dio origen al concepto de producción en masa por los volúmenes alcanzados en la fabricación de las distintas líneas de automóviles en los países industrializados, nunca logró en México los estándares de producción vigentes en ese momento en el ámbito internacional. Simultáneamente, también tuvo que recurrir a un uso *flexible*<sup>6</sup> tanto de la tecnología como de la organización y ajustar las metas de producción para un incipiente y restringido mercado interno de un país que transitaba hacia la industrialización a partir de la sustitución de importaciones.

b) el segundo inicia a fines de los años setenta, cuando se comienza la sincronización del desarrollo de la IAM al *proceso de globalización*. La vía que asume es el de la *integración parcial de la planta productiva* existente en el país a los requerimientos productivos y comerciales de las firmas de Estados Unidos. En el plano de la política industrial se transita a una *subordinación* de la conducción de esta industria por parte del

<sup>6</sup> Dadas las restricciones técnicas derivadas de la obsolescencia de la tecnología transferida y de los volúmenes de producción se requería hacer adaptaciones a las líneas

Estado, dejando de manera más discrecional la capacidad de decisión de la evolución de la producción automotriz a las empresas del sector, pero particularmente de las de Estados Unidos y con un papel complementario de soporte por el lado del gobierno mexicano. Este proceso es reforzado a partir de la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte que subordina los objetivos de desarrollo nacional a la estrategia global de las ETA's estadounidenses.

En el plano productivo, tecnológico, organizacional y parcialmente en las relaciones laborales, se asiste a la implantación-adaptación-asimilación de nuevos patrones dominantes en la IAMUN. Por esta razón, las corporaciones se convierten en los principales agentes difusores a partir de sus propias políticas de expansión y competencia a nivel mundial y regional<sup>7</sup>.

Ahora bien, es importante destacar que en México este proceso se desarrolló en el contexto de una industria que fue profundamente reestructurada desde principios de la década de los años ochenta.

de ensamble y a la organización del trabajo, lo que exigía una aplicación *flexible* de dispositivos diseñados para una producción rígida.

<sup>7</sup> Las corporaciones transnacionales han sido uno de los principales motores de las transformaciones económicas en los años recientes. Se han convertido en las promotoras de la integración regional, liberalización y de la globalización. Para el caso de Norteamérica su papel su fundamental en la generación de un clima favorable a las negociaciones para formalizar la integración regional. Véase Studer, Ma. Isabel, *The Impact of Multinational Enterprises' Investment Strategies on Host Government Policies: a Comparison of the Mexican and the Canadian Automobile Industries.*

## 1.2 *Un vistazo a los resultados de la reestructuración global de la industria automotriz mundial (IAMUN)*

Como resultado de los profundos cambios experimentados en IAMUN desde fines de los años setenta, aparecen nuevos fenómenos que se pueden considerar como sus principales transformaciones<sup>8</sup>:

a) El desplazamiento de Estados Unidos y de Europa Occidental del liderazgo como principales exponentes del prototipo de la industria del automóvil en el mundo<sup>9</sup>. Aun cuando la región mencionada mantiene la supremacía en el total de la producción global, su dinamismo declina sensiblemente a la vuelta de la década de los ochenta. En contrapartida, emerge el liderazgo de Japón en una industria en constante transformación al generar normas más eficientes para la fabricación de automóviles incorporando sus conceptos de diseño, producción, organización del trabajo, de relaciones laborales y de mercado a escala internacional. Sin lugar a dudas, la presión ejercida por las firmas japonesas en las pautas de la industria ha forzado a que las corporaciones

<sup>8</sup> Existe una vasta literatura sobre el tema que desde los primeros años de la reestructuración de la industria han dado cuenta del proceso, entre otros véanse a Krays der Van Aron and Kox Henk, *The passenger car industry: tendencies of relocation of production to peripheral countries*, Research Project, No. 11 1981; Johnston, William, *Relocation automobile production to the developing world: the multinational view*, International Policy Forum USA 1981., Jordy, Micheli, J., Nueva manufactura, globalización y producción de automóviles en México, UNAM, México, 1994. OCDE, "Long term outlook for the World Automobile Industry", París, OCDE, 1983. Peijnenburg, J. y Ridgers, Fill., *¿Proteccionismo e internacionalismo?*, U.N.A.M., México 1987. Rhi Sausi, J.L., "Más allá de la crisis el 'auto mundial'", en Debate, Nov.-Dic., 1980. Sekaly, R., Trasnationalization of the Automobile Industry, University of Ottawa Press, Ottawa, Canada, 1981. U.N. Centre on Trasnational Corporations, Trasnational Corporations in the International Auto Industry, United Nations, New York, U.S.A., 1983.

<sup>9</sup> Véase Auto 95. La industria se restablece, Federación Internacional de Trabajadores de las Industrias Metalúrgicas (FITIM). Ginebra, Suiza 1995. En particular páginas 55-62. Tablas 9 y 10.

estadounidenses y europeas hayan puesto en marcha diversas estrategias, aunque con resultados no tan exitosos como sus competidores asiáticos.

La reciente evolución negativa de la economía japonesa ha representado un tropiezo para las firmas automovilísticas en su ascendente carrera iniciada desde los años sesenta y, en 1994 Estados Unidos<sup>10</sup> recupera su estatus como mayor productor mundial en esta rama. Lo que no hay que perder de vista es que esta recuperación se basa en un nuevo modelo de producción en el que tanto el paradigma tecnológico, gerencial, organizacional y laboral se caracteriza por la influencia de las estrategias japonesas de producción.

b) La transformación tecnológica acelerada en producto y proceso, hace que una industria que se consideraba madura y en cierto sentido declinante al promediar la década de los setenta, retome el desempeño de una industria naciente aplicando nuevos métodos de producción, basados en la introducción de sofisticados desarrollos técnicos<sup>11</sup>.

c) Con matices y variaciones se extienden las estrategias organizacionales japonesas<sup>12</sup>, algunas de ellas provenientes de otras tradiciones de organización del trabajo y de relaciones industriales, pero es en el país asiático donde adquieren importancia estratégica en la

<sup>10</sup> FITIM, Automotive Department., Industry Review and Outlook Employment 1996, Geneva, Switzerland, p.15.

<sup>11</sup> OCDE., Perspectives a long terme de l'industrie automobile mondiale, "L'évolution technologique et son impact sur l'industrie automobile", Paris, France, 1983. pp. 57 y ss. Sánchez Contreras, Isabel L. La robótica: su introducción en los procesos productivos y sus repercusiones sociales en México (el caso de la industria automotriz), Tesis Facultad de Economía, UNAM, 1992. caps. 1 y 2.

<sup>12</sup> Véase por ejemplo Tesuo, Abo., "The Application of Japanese-Style Management Concepts in Japanese Automobile Plants in the United States". Cusumano, Michael y Tekeishi, Akira., "Supplier Relations and Management: A Survey of Japanese, Japanese-Transplant and U.S. Auto Plants", en Strategic Management Journal, Vol. 12, 563-588. (1991). La máquina que cambió al mundo, Womack, John., Jones, Daniel., y Ros, Daniel., McGraw-Hill, México, 199.

eficiencia, productividad y abatimiento de costos de producción para incrementar la competitividad de sus firmas en los principales mercados del mundo. Por supuesto que no se trata de una extrapolación y aplicación de todos y cada uno de sus componentes en las diferentes latitudes por la totalidad de las empresas del sector, se trata de una extensión gradual y a partir de las características específicas de cada ETA<sup>13</sup>. Se puede encontrar casos en los que no existe una intención clara para adoptarlos de manera extensa pero sí de manera parcial. Lo que debe quedar claro es que existe una tendencia dominante hacia su aplicación<sup>14</sup>.

d) Un relativo desplazamiento y relocalización en los países dependientes y de menor desarrollo industrial que, como veremos más adelante, sólo es significativo en algunos puntos del mapa mundial de operación de la industria automotriz<sup>15</sup>.

e) Implantación de las empresas japonesas en el espacio industrial de Estados Unidos, como resultado de una doble presión: la primera fue ejercida por las empresas estadounidenses, los sindicatos y el gobierno para elaborar una legislación sobre contenido local para la radicación de las empresas japonesas en ese país; la segunda, derivada de la anterior,

<sup>13</sup> Véase en particular la propuesta de Tetsuji Kawamura para identificar los ámbitos específicos de la *hibridación* del modelo japonés *Characteristics of the Japanese Production System and Its International Transfer Model* en ABO Tetsuo., (editor), *Hybrid Factory*, (The Japanese Production System in the United States), New York Oxford, Oxford University Press, USA. 1994. pp. 26 y ss.

<sup>14</sup> En este punto es importante retener el proceso a través del cual el taylorismo-fordismo se abrió camino como un paradigma en la organización del trabajo en un extendido conjunto de ramas de la producción, incluso algunos autores hablan del taylorismo en el sector servicios, en diferentes latitudes. De acuerdo al concepto de *hibridación*, hoy en boga para explicar los procesos de adaptación-asimilación del modelo japonés, el taylorismo-fordismo tuvo una trayectoria similar. Es decir no fue trasladado mecánicamente, sino que tuvo que ser moldeado a partir de las prácticas sociales de cada contexto donde su aplicado.

<sup>15</sup> Como regiones en los años recientes son particularmente dinámicas América Latina que pasa de 1.83 millones de vehículos a 3.4 entre 1989 a 1997(estimaciones). Pero

plantea a las firmas estadounidenses el reto de convivir con las firmas niponas a partir de los llamados *trasplantes* y de esta manera tener en su propio mercado, el principal en el mundo, la competencia con producción generada en sus propias fronteras. La condición de dichos trasplantes ha sido la instrumentación de sistemas organizacionales japoneses en las nuevas plantas sin sindicato o, si existe, ajustándose éste a las condiciones de operación de las gerencias.

f) Simultáneo al proceso anterior, encontramos una creciente interdependencia de las principales firmas en el ámbito mundial, que se expresa en el ensayo y la puesta en práctica de diversas modalidades de colaboración en todos los planos de la organización de la producción y comercialización automovilística mundial, lo que hace que aparezca una intrincada red de relaciones y de confrontaciones en distintos espacios. En este marco se ubican las estrategias de lo que se dio en llamar el *auto mundial* cuyo liderazgo fue encabezado por la empresa Ford y, el posterior proceso de *reconcentración industrial*, cuyo exponente más claro es el proyecto original de SATURNO de General Motors. Hoy en día ambas estrategias se encuentran poco delineadas debido a la inmensa gama de políticas de localización, financieras, tecnológicas y organizacionales que harían difícil enmarcarlas en algunas de estas vertientes, aunque algunos autores, tomando prestado el concepto que da cuenta de lo que ocurre en la economía mundial, lo denominan *globalización*<sup>16</sup>.

resulta particularmente dinámica la producción en Asia-Pacífico (excluido Japón) que en el mismo periodo pasa de 2.62 a 6.64 millones. FITIM, op. Cit. p. 4.

<sup>16</sup> Resulta significativo en este sentido el hecho de que el Groupe d'Etudes de Recherches Permanent sur l'Industrie et les Salariés de l'Automobile (GERPISA por sus siglas en francés), haya destinado su Cuarto Coloquio Internacional al tema de *The Global Automotive Industry: Between Homogenization and Hierarchy*. En particular véase Freyssenet Michel y Yannick Lung, *Entre mondialisation et régionalisation: quelles voies possibles pour l'industrie automobile?* y Boyer Robert y Freyssenet Michel

Después de haber expuesto los principales cambios de la IAMUN, conviene hacer referencia a la polémica que animó en un primer momento la discusión acerca de los fenómenos económicos e industriales que se empezaron a vivir en la segunda mitad de los años setenta.

El primer aspecto que me parece pertinente plantear guarda relación con la discusión abierta desde mediados de la década de los años setenta acerca de la configuración de una *nueva división internacional del trabajo* (NDIT). No voy a detenerme demasiado en esta argumentación debido a que algunos de sus planteamientos fueron insuficientes para explicar los procesos en curso en ese momento, sin embargo, abrió la polémica sobre los nuevos mecanismos de integración de la economía internacional basados en una reasignación de la producción a escala mundial incorporando a países con desiguales desarrollos industriales.

Uno de sus supuestos básicos es que las empresas extranjeras que promovían los *procesos de industrialización* en los países subdesarrollados, aprovechaban de ellos una de sus principales ventajas comparativas: *el inmenso ejército de reserva de fuerza de trabajo barata para la industria*<sup>17</sup>. Por lo tanto, son procesos de "industrialización parcial y desarticulados del conjunto de la economía: *Se trata, pues de verdaderos enclaves industriales que solamente se hallan unidos al resto de la economía* (de los países huéspedes) *por el uso de la fuerza de trabajo barata y quizá por algunos suministros (infraestructura), pero por lo demás se hallan totalmente aislados de las economías locales. Para la producción en estos enclaves industriales, la fuerza de trabajo es sometida a un período de formación muy corto (unas pocas semanas), utilizada*

*Modèles industriels et stratégies d'internationalisation*, GERPISA, Paris, France 1996.

<sup>17</sup> Fröbel Folker., Heinrichs Jürgens y Kreye Otto., La nueva división internacional del trabajo, Siglo Veintiuno Editores, México, 1980, p. 10 y ss.

*durante un período que resulte óptimo para la empresa y sustituida (aceleradamente) por una nueva fuerza de trabajo. En estas circunstancias no se produce una cualificación profesional de la fuerza de trabajo local, o solamente tiene lugar en una proporción muy reducida...*

Esta aseveración, como los mismos autores señalan, corresponde a la visión de los enclaves de las economías primario-exportadoras cuya inserción en la economía mundial se fincaba en una materia prima, que era generalmente explotada por capitales extranjeros. La vinculación con el resto de la economía huésped era en línea tangente, si acaso, por la vía de los salarios, muy bajos por cierto, que pagaban a la mano de obra empleada. Este modelo ciertamente se ha aplicado en algunas ramas de la producción manufacturera, en las llamadas *zonas francas o zonas libres*, pero no constituye el modelo predominante de reinserción a la economía mundial de los países subdesarrollados de mayor nivel de industrialización, en el periodo reciente. La trayectoria de industrialización en México difiere en grado y temporalidad ya que el rasgo mencionado por Fröbel et. al. se remonta a las primeras décadas de este siglo.

De lo que estos autores estaban dando cuenta en ese momento era, sin duda, de la emergencia de un nuevo fenómeno para un conjunto de países, particularmente del sudeste asiático (lo que algunos autores ha identificado como *newly industrialized countries* NIC's, por sus siglas en inglés, aunque a veces de manera poco rigurosa al hacer extensivo el concepto para países como México, Argentina y Brasil cuya industrialización data de los años veinte y treinta de este siglo) y, para algunas zonas de países como México, particularmente bajo la modalidad de maquila. Aunque la visión de la construcción de ventajas comparativas a partir de la mano de obra barata, sin dejar de ser válida, se centró más

en la evolución hacia las ventajas competitivas<sup>18</sup>, en donde la mano de obra barata dejó de ser el factor determinante de las políticas de localización de las empresas, para asentarse en zonas donde la mano de obra respondiera a las nuevas características socio-técnicas de la producción, basadas en los conceptos de organización de la producción flexible, además de un conjunto de instituciones e infraestructura capaz de cubrir los requerimientos para desarrollar una producción orientada a los mercados globales y/o regionales.

Con el objetivo de ilustrar este proceso incorporo algunas referencias estadísticas sobre el comportamiento general de la industria. El desplazamiento de la posición hegemónica de Estados Unidos en la industria automotriz mundial, queda en evidencia ya que mientras en 1955 participaba con el 74% de la producción mundial<sup>19</sup>, entre 1970 y 1985 la participación de las empresas estadounidenses en el total de la producción mundial, oscilaba entre un tercio y una cuarta parte del total

<sup>18</sup> Sin duda uno de los planteamientos originales derivados del cambio en las condiciones de competencia internacional que daban cuenta del paso de las *ventajas comparativas a las ventajas competitivas*, fue formulado por Michael E. Porter. El consideraba que en tanto las ventajas competitivas correspondían al enfoque clásico de la economía, las ventajas competitivas se derivan fundamentalmente de una construcción social, entre las que destacan *las condiciones de los factores, la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa, condiciones de la demanda y sectores conexos y de apoyo*. Véase La ventaja competitiva de las naciones, Vergara Editores, Bs. As. Argentina 1991., p. 111

<sup>19</sup> Womack James., Jones Daniels y Roos, Daniels., La máquina que cambió al mundo, McGraw Hill, Madrid España., p. 29. En los datos proporcionados por estos autores se incluye Canadá, pero constituye un volumen marginal con relación a Estados Unidos. Sin duda que el dato global (74%) resulta engañoso, dado que en esos años las economías europeas y japonesas se enfrentaban todavía a la reconstrucción ya que tan sólo separaba una década del fin de la Segunda Guerra Mundial, pero analizando el lado inverso, permite ponderar el esfuerzo y crecimiento de sus industrias que en menos de tres décadas igualan y llegan a superar a la producción de los Estados Unidos, a pesar de que en el caso europeo, también existen tendencias a la declinación de su liderazgo.

al pasar de 28.1% a 26.3% respectivamente y, para el año de 1988, desciende hasta el 23%<sup>20</sup>. Los datos del cuadro 1 son reveladores:

**CUADRO 1**  
**PRODUCCION MUNDIAL DE AUTOMÓVILES**  
**Y PARTICIPACIÓN PORCENTUAL**  
**(PAÍSES/REGIONES Y AÑOS SELECCIONADOS 1970-1994)**  
**(Miles de autos)**

Pais/Región	1970	PARTE %	1978	%	1988	%	1991	%	1994	%
EE.UU.	8,284	28.1	12,899	30.2	11,217	23.0	8,884	19.1	12,371*	24.7
Europa										
Occidental	11,766	39.9	12,791	29.9	15,800	32.5	14,059	30.2	14,191	28.3
Japón	5,289	17.9	9,269	21.7	13,670	28.1	13,245	28.4	10,554	21.1
México	193	.6	384	.8	395	.8	989	2.1	1,097*	2.1
TLCAN	--	--	--	--	--	--	--	--	15,771*	31.5**
Resto del mundo	3,913	13.3	7,324	17.2	7,518	15.4	9,402	20.2	11,904	23.8
<b>Total</b>	<b>29,425</b>	<b>100.0</b>	<b>42,667</b>	<b>100.0</b>	<b>48,600</b>	<b>100.0</b>	<b>46,579</b>	<b>100.0</b>	<b>50,117</b>	<b>100.0</b>

\* Considerados por separado e incluidos en el total.

\*\* No considerado en el total absoluto ni porcentual, sólo incluido como referente del primer año de operación del TLCAN y para destacar la relevancia que adquiere dentro de la producción de la industria automotriz mundial

Fuente: elaboración propia con base en La Industria Automotriz de México en Cifras 1982, Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (en adelante AMIA), México; Mertens, et. al., op. cit., UNAM, México, 1990 e Industry Review and Outlook Employment, Changing Pay Systems: The Asia-Pacific Region; The Modular Factory Japan and Trends in Working Conditions., IMF, Auto Report 1996, Geneva, Switzerland., p. 15.

Esta situación contrasta con la evolución de la industria automovilística en Japón, donde, entre principios de la década de los setenta y mediados de los ochenta "...las capacidades de producción de las Cuatro Grandes de Japón (Toyota, Nissan, Honda y Mazda) aumentaron

<sup>20</sup> Cálculos propios con base en "Automotive News", Detroit, Michigan, USA., varios números.

en un 160%", en condiciones en que la principal empresa estuvo produciendo entre 1975 y 1985 a un 106% de su capacidad instalada<sup>21</sup>.

Los mismos datos del cuadro 1, son reveladores del carácter cíclico de la industria. En los primeros años del periodo considerado se observa una pérdida relativa de la importancia de la industria automotriz estadounidense dentro del total mundial, pero una situación similar e incluso más pronunciada se observa en Europa Occidental, la disminución en la participación porcentual dentro del total es más pronunciada para la región europea, ya que la caída es de 7.4 puntos porcentuales, en tanto que para Estados Unidos es de -5.4. Lo que queda claro en los dos casos, es la desaceleración en su ritmo de crecimiento relativo dentro de la producción global como resultado de las mutaciones en curso dentro de la industria automotriz mundial. El contraste lo representa Japón que en el periodo considerado aumenta su producción de 5.3 a 13.6 millones de automóviles, incrementando su participación porcentual en 10.2%. Nuevamente esta situación debe ser matizada ya que con los altibajos de 1993 y 1994, Estados Unidos repunta, en tanto que Japón enfrenta el primer tropiezo significativo desde principios de los años sesenta. Pero como señalé, la declinación europea y estadounidense ha sido superada a la vuelta de la década de los años noventa, una vez que han pasado por el periodo de aprendizaje y asimilación de los nuevos conceptos de competencia abiertos por las empresas japonesas.

Otro aspecto que merece destacarse y que se desprende del cuadro anterior, es que la tendencia a la "relocalización"<sup>22</sup> se ha manifestado

<sup>21</sup> Peijnenburg, J. y Ridgers, B., "¿Proteccionismo e...? op. cit., p. 21.

<sup>22</sup> Sobre los elementos que se consideraban con mayor énfasis para las políticas de relocalización en los países eufemísticamente clasificados como *en desarrollo* durante los primeros años de la reestructuración de la industria véase Johnston William B., Relocating automobile production to the developing world: The Multinational view., International Policy Forum, Pennsylvania, USA. 1981, pp. 5 y ss.

particularmente en los países subdesarrollados. Han surgido nuevos puntos de producción y otros se han dinamizado, pero también en algunos de ellos, no se ha rebasado la fase del ensamblaje y en otros, debido al bajo volumen de estas operaciones, han sido suprimidas. Por el lado de los llamados "mercados emergentes", en términos absolutos se puede considerar que han crecido, aunque relativamente en función de su verdadero peso dentro del conjunto del mercado y la producción global, pero es claro su mayor dinamismo a lo largo de la década y media que dura ya la reestructuración de la IAMUN<sup>23</sup>.

En este sentido es pertinente el planteamiento que a principios de la década de los años ochenta hacía Jenkins<sup>24</sup>. Este autor tomó como base

<sup>23</sup> Sin duda destacan por su dinamismo en primer lugar, Corea, cuyo índice de crecimiento en las dos décadas señaladas es 3,379 y su participación pasa de .06% de la producción total a 2.1. España es también un caso relevante cuyo índice de crecimiento es de 318 y su participación porcentual pasó de 1.8 a 3.7%. En Europa, una situación similar la presenta Bélgica. El gigante latinoamericano, Brasil, aunque tiene un índice 221, su participación porcentual apenas pasó de 1.4 a 2% en el período señalado. Aunque en los años recientes una vez superada la crisis interna ha tenido un importante repunte y junto con México constituyen los principales productores de vehículos. La producción en Argentina, que había alcanzado altos grados de integración nacional, y los países de la costa del Pacífico en América Latina tuvieron retrocesos sustanciales y en algunos casos muchas firmas suspendieron sus actividades de ensamble. Lo que se percibe con mucha nitidez es que el desplazamiento inminente de la industria automotriz hacia países con características similares, que planteaban algunos autores a principios de la década de los años ochenta, debe ser ponderado a partir de los resultados reales del redespigüe industrial automotor. Véase Womack, James y Jones, Daniel "The Fourth Transformation in Autos", Technology Review, October 1984, pp. 29-36.

<sup>24</sup> Jenkins, Rhys., "La internacionalización del capital y los países semindustrializados: el caso de la industria automotriz" en Minian Isaac., Trasnacionalización y periferia semindustrializada., CIDE, México., 1984 pp. 40-41. A pesar de que no es el lugar para discutir sobre el tema, me parece que los conceptos de "semindustrializado" o de "reciente industrialización" no son sinónimos como el autor lo plantea. Por otra parte no dan cuenta de las características de los procesos de industrialización de los países que engloban bajo estas denominaciones. En relación con la denominación semindustrializado, por lo menos para México, desde los años cincuenta el coeficiente de industrialización (es decir la participación del PIB industrial en el nacional) osciló entre más de la tercera y más de la cuarta parte. Considerando la nomenclatura del *Sistema de Cuentas Nacionales de México 1980 1992* pp. 24 la participación de la Gran División Industria (industria manufacturera, construcción y electricidad, gas y agua) en la formación del PIB en las décadas comprendidas en el

el proceso de reconversión de la industria automotriz tanto en los países industrializados como dependientes. El enfoque de su análisis fue el de la "internacionalización del capital", haciendo énfasis en lo que el autor identificaba como países "semindustrializados". Entre otros aspectos se preguntaba por: el papel de estos países en la economía mundial; su participación en la división internacional del trabajo; el carácter de los factores de crecimiento, si obedecían a la dinámica de la acumulación mundial o a una dinámica endógena; particularmente se preguntaba sobre el papel de la mano de obra barata en el crecimiento de las exportaciones de bienes manufacturados en estas mismas economías; el grado de involucramiento de las empresas transnacionales en el crecimiento de este tipo de países; igualmente se cuestionaba sobre si estos procesos de industrialización han estado asociados a una base significativa de acumulación local de capital; sobre el desarrollo de capacidades tecnológicas locales; la relación contradictoria o no, entre el modelo de acumulación y el desarrollo de una clase trabajadora que asumiera una actitud militante y con capacidad de incidir en la dirección del desarrollo de la industria automotriz en sus países.

periodo 1970-1990 fue de 34.4%; 34% y 28.5% aproximadamente. La caída drástica entre el primer año de referencia y el último, expresan más bien la crisis del conjunto de la economía, particularmente de la industria y la debilidad de las bases de la sustentación del proceso de industrialización, con pocas articulaciones entre sí; con una fuerte dependencia financiera y tecnológica. Lo que a mi manera de ver expresaría un proceso de industrialización desarticulado más que de una semindustrialización. Por otra parte, la denominación de "reciente industrialización" es, en todo caso, menos pertinente ya que para México la industrialización basada en la producción manufacturera se inicia desde los años treinta, particularmente impulsada por el estallamiento de la Segunda Guerra Mundial y afirmada durante los años de la posguerra. Sin lugar a dudas una discusión detallada daría cuenta de nuevos elementos para una caracterización precisa de los procesos de industrialización de los países que cronológicamente y en términos de las modalidades asumidas no siguieron el camino de los países de industrialización clásica ni dentro de los considerados desarrollados o industrializados. No obstante el señalamiento anterior, son pertinentes algunos de los planteamientos del autor, particularmente en el hecho de llamar la atención sobre las nuevas características de la internacionalización del capital hacia los países dependientes en industrias típicamente caracterizadas como de elevada complejidad técnica, como la automotriz.

Sin duda la pertinencia de los planteamientos de Jenkins reflejaban en buena medida el periodo de ajuste que la industria experimentaba en esos años y que abrían los interrogantes que el autor señalaba. Sin embargo, los procesos de reestructuración iniciados en ese mismo periodo anunciaban ya, el perfil de la nueva configuración de una industria que retomaba su papel de liderazgo y como conductora de la globalización de la economía mundial.

La modificación en el desempeño entre los centros tradicionales de producción y la emergencia de los nuevos puede observarse en el cuadro 2, los índices de crecimiento de Estados Unidos y Europa son similares en 1988 pero por debajo de global que es de 165.

**CUADRO 2**  
**INDICE DE CRECIMIENTO**  
**DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ MUNDIAL**  
**(PAISES/REGIONES SELECCIONADOS 1970-1994)**

Pais-región/año	1970	1988	1994
Estados Unidos	100	135	149
Europa Occidental	100	134	120
Japón	100	258	199
México	100	204	568
Resto del mundo	100	193	304
Total	100	165	170

Fuente: elaboración propia con base en *La Industria Automotriz de México en Cifras 1982*, Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (en adelante AMIA), México, Mertens, et. al. ,op. cit. UNAM, México, 1990 y FITIM, op. cit. 1996.

Para el siguiente año considerado (1994) la tendencia a mantenerse por debajo del índice general (170) se mantiene, pero el occidente de Europa cae incluso por debajo del primer año considerado. Este comportamiento expresa, sin duda, el ingreso a una etapa de maduración

en la evolución de su producción. También puede expresar una cierta saturación de sus mercados, y un relativo agotamiento de su dinamismo dentro del conjunto del crecimiento global. Refleja también que parte de la dinámica de crecimiento de las empresas en los países sede de sus matrices, en ambos casos, ha sido transferida hacia otros centros de producción, como puede verse tanto en los cuadros 1 y 2. Pero en el caso japonés, al igual que en su participación absoluta y relativa, el desempeño es visiblemente más dinámico, alcanzando un índice de 258 rebasando incluso el del resto del mundo que es de 193 en 1988, y aunque mantiene un crecimiento mayor que el resto del total, su dinamismo tiende a declinar a la vuelta de los años noventa.

Como veremos en el siguiente apartado, a pesar del raquítico comportamiento inicial de la etapa de la reestructuración global, comparado con países de desarrollo similar, la importancia estratégica de la planta industrial automotriz instalada en México para las empresas de Estados Unidos devino principalmente de su estrecha y subordinada relación con el mercado más grande del mundo. Este último rasgo incide en que el comportamiento del ciclo del capital de la industria muestre en etapas críticas de la economía nacional comportamientos diametralmente opuestos, entre la crisis (interna) y el auge (externo). De hecho, la industria automotriz y la maquila en México se han convertido en los puntales del desempeño exportador del país, lo que lo ha llevado a constituirse en el principal exportador de la región de Latinoamérica en los últimos años.

Como resultado de esta dinámica, se puede afirmar que en México, hasta principios de los años ochenta, el desempeño de las empresas del sector mantuvieron un rezago con relación a las condiciones imperantes en el ámbito internacional. Es sólo hasta fines de la década de los años

setenta cuando las empresas, primero las estadounidenses y posteriormente las europeas y japonesa, *desarrollan proyectos* para la generación de una nueva estructura productiva que, en términos generales empieza a operar bajo estándares internacionales a principios de la década siguiente.

### *1.3 Los nuevos rasgos de la IAM, como resultado de la RIAMUN*

Nuestro problema es entonces analizar cómo el cambio en el patrón de comportamiento de la IAM en el ámbito nacional se basa en una modificación de su inserción en la división internacional del trabajo y del mercado mundial y estos elementos condicionan los cambios en los procedimientos de gestión de la fuerza de trabajo, sea a través de modificaciones en el plano tecnológico, sean en la organización del proceso de producción o en ambos.

Mi hipótesis principal es que: *como resultado de la reconversión internacional de la industria automotriz iniciada a mediados de la década de los años setenta, las condiciones de operación en el ámbito interno fueron sincronizadas a las condiciones externas a principios de la siguiente década, alterando sustancialmente el patrón de operación y funcionamiento de esta industria.* Describiré sintéticamente sus características actuales más sobresalientes, algunas de las cuales ampliaré en los capítulos subsecuentes. A mi manera de ver éstas son:

a) cambio del ciclo del capital de la IAM<sup>25</sup>. Considerando al ámbito de la producción y de la circulación de esta industria, constatamos que en

<sup>25</sup> Considerado el ciclo de capital como la unidad de producción y realización. Sin duda escapa a este análisis un estudio detenido del ciclo específico de la IAM, dado que esto supone la reproducción ampliada del capital en esta rama. Prescindiendo de muchas determinaciones, sólo adelantaré el hecho de que al ser las matrices de las ETA's las que

sus orígenes fue implantada para atender principalmente a un estrecho pero dinámico mercado interno, lo que permitía una relativa sincronía entre producción<sup>26</sup> y realización. Este comportamiento, a su vez hacía que el ciclo (producción-circulación) de esta rama manufacturera fuera muy sensible a los altibajos de la economía nacional, siendo un rasgo que se mantuvo hasta principios de los años ochenta. A partir de ese momento, se observa una disociación en la relación entre producción y consumo, ya que si bien sigue siendo relevante el mercado interno, una proporción cada vez más considerable de la producción se destina hacia el mercado externo, lo que hace que su ciclo dependa en buena medida del sector externo. Esta nueva característica ha generado resultados diferenciados en la IAM en las etapas más críticas de las crisis recurrentes de la economía mexicana. Encontramos por un lado, un polo dinamizado por la demanda externa, particularmente por el mercado regional del TLCAN, por otro lado, existe un comportamiento interno deprimido en la producción, ventas y en el empleo, derivado de las condiciones negativas de la economía nacional;

b) la creación de esta nueva estructura industrial del sector automotor que incluye empresas proveedoras y maquiladoras, algunas de ellas promovidas directamente por las ETA'S, sea a través de inversión directa o bien incorporándolas en complejos industriales aledaños a sus

definen el destino de las ganancias, las decisiones de inversión y por tanto de ampliación de la escala de producción no se determinan a partir del comportamiento de las filiales en los países huéspedes, incidiendo en que el ciclo completo del capital al nivel de la rama, no se lleve a cabo de manera completa en la economía del país sede de la filial, de hecho escapa a la propia economía del país sede de la matriz, aunque es esta última la que determina la estrategia global de las decisiones de inversión, producción y mercado. Sin duda la complejidad de este fenómeno merece una investigación específica y rebasa las pretensiones de esta tesis.

<sup>26</sup> Aún cuando no se desarrolla completa la producción del automóvil, en esa etapa se llevan a cabo las actividades relacionadas con el ensamblado del automóvil. Sobre este punto volveremos más adelante cuando se analice el desarrollo de los *núcleos productivos* en la industria automotriz en México.

propias instalaciones. Esta estructura les permite apuntalar las ventajas competitivas de sus plantas que operan como plataformas de exportación hacia el mercado de Norteamérica, particularmente Estados Unidos;

c) creación de una rama exportadora a partir de la *especialización productiva*, primero en autopartes, principalmente motores y posteriormente en segmentos de automóviles, para algunos nichos del mercado externo;

d) cambio en la prioridades en relación a la balanza comercial de la rama, desplazando el objetivo de alcanzar una industria con saldo favorable de divisas a nivel nacional, a una industria superavitaria a nivel regional como resultado de los acuerdos alcanzados en el Tratado de Libre Comercio de Norteamérica (TLCAN);

e) simultáneamente, disminuye la importancia de la política de estímulos para el desarrollo de *encadenamientos hacia atrás*, como base de la integración de la industria nacional, dando una mayor preponderancia al abatimiento de costos de producción vía importaciones de insumos, sobre todo para la producción destinada hacia el exterior;

f) la desconcentración geográfica de la industria hacia el norte del país. Históricamente esta industria ha tenido tres zonas de emplazamiento geográfico en sus distintas etapas de operación en México: el desarrollo de la primera etapa estuvo ubicada principalmente en la zona centro de la república, abarcando prácticamente las primeras cuatro décadas de su historia, desde 1926 hasta 1963; la segunda zona de concentración se ubica en los estados aledaños a la capital del país, cubriendo el periodo que va desde 1964 hasta 1981; la tercera zona se ubica principalmente en el norte y centro norte, donde la mayor parte de las empresas construyeron nuevas instalaciones, muchas de ellas bajo la modalidad de maquiladoras. Posteriormente se ha observado una tendencia a la diseminación

geográfica con la creación y/o ampliación de nuevas plantas: Honda en Jalisco (occidente) Mercedes Benz y BMW en el Estado de México y General Motors en Guanajuato (Bajío). Aunque en las tres primeras se trata nuevamente de ensamble de CKD's<sup>27</sup> como parte inicial de proyectos para ampliar a otras fases de la producción, aunque es importante destacar que, generalmente se trata del ensamblado de vehículos de lujo, en los que la mayor parte del valor agregado nacional se reduce a la participación de la mano de obra;

g) en la etapa inicial de la reestructuración se presentó una notable disparidad entre la estructura industrial de reciente construcción y la anterior, sin embargo, derivado de la necesidad de ajustarse a las nuevas condiciones de proceso y de producto, se han realizado en las viejas plantas algunas modificaciones para responder a los nuevos requerimientos tecnológicos de proceso y producto, disminuyendo relativamente la brecha inicial. En otros casos ha significado el cierre de las plantas de los viejos núcleos fabriles o la reducción de sus operaciones, tal es el caso de las plantas de que las empresas Ford, Vehículos Automotores de México y G.M. tenían en la Ciudad de México.

h) la relativa homogeneización tecnológica con las pautas existentes a escala internacional. Este proceso tiene rasgos diferenciados, como se verá más adelante, considerando las políticas de cada una de las corporaciones, ya que algunas de ellas han hecho énfasis mayor en la incorporación de nuevas tecnologías que otras, aunque es notable en todas ellas el traslado a México de procesos más acordes con los adelantos en el ámbito global.

<sup>27</sup> Se refiere a la realización del ensamble de partes producidas en otros países. La operación de la industria bajo esta modalidad, como veremos más adelante, fue la forma predominante bajo la cual se desarrolló la IAM desde mediados de la década de los años veinte hasta mediados de los años sesenta.

i) como resultado de las transformaciones organizacionales y del trabajo en los países sede de las matrices y su posterior difusión a las filiales en el extranjero, en nuestro país también se ha extendido con la implantación de estos sistemas, rediseñando las líneas de producción, las condiciones de gestión de la fuerza de trabajo, las estructuras organizacionales, observándose resultados diferenciados entre empresa y empresa; y entre planta y planta de una misma empresa;

j) transformaciones de la fuerza de trabajo ocupada en el sector. Las nuevas plantas incorporaron una mano de obra con características sociodemográficas distintas a las de los trabajadores de las plantas preexistentes en el país, particularmente por el hecho de haberse instalado en zonas de reciente industrialización donde no existían mercados laborales específicos para este tipo de industrias;

k) estos mismos resultados heterogéneos se han manifestado en las repercusiones hacia los trabajadores y sus sindicatos. A la dispersión geográfica y a la modificación de las características de la mano de obra ha correspondido una mayor dispersión organizativa y una fragmentación de las respuestas de cara a la reconversión productiva y organizacional. Por tanto las respuestas de las direcciones sindicales y de los trabajadores, ha dado como resultado diferentes niveles de consenso y conflicto con las gerencias de las distintas plantas y firmas;

l) con el inicio del TLCAN y a pesar de las cláusulas de *contenido regional*, se han generado inversiones y comercialización de unidades de firmas europeas y asiáticas con la mira puesta en el mercado de la zona.

## *1.4 Conclusiones*

A lo largo de este capítulo introductorio, he querido mostrar algunos de los nuevos fenómenos que se abren con la reestructuración de la industria automotriz. Si alguna característica ha distinguido a este sector a lo largo de su evolución, es su fuerte influencia en la conformación de paradigmas tecnológicos, organizacionales, de comercialización, laborales, de expansión mundial y de transnacionalización. Diría que esa característica no se ha modificado. Lo que se ha modificado es la manera en que en el contexto de crisis y reestructuración, esos fenómenos se viven hoy en día. Su alcance y repercusión, con mucho rebasan a la propia industria automotriz, sin embargo ésta ha sido la fuente de muchas de esas transformaciones que se manifiestan en renovadas estrategias de competitividad por mercados y tecnologías entre los principales países productores y las empresas.

Para un país como México estas transformaciones han representado el acceso a una nueva modalidad de inserción dentro de la economía mundial que ha sido guiada por las empresas extranjeras que operan en el país. Pero igualmente, este trayecto de integración ha sido precedido de un largo proceso de aprendizaje generando una base de conocimientos, políticas y cultura que a lo largo de varias décadas han hecho funcional la operación de las empresas transnacionales del sector y que justamente por haber recorrido este trayecto, hace posible encarar la nueva etapa de la industria automotriz mundial y en México.

Debido al carácter complejo y las diversas dimensiones en que se manifiesta este largo periplo, en el apartado siguiente presento una propuesta de periodización, con las variables que a mi manera de ver dan cuenta de la complejidad del desarrollo de la industria en el país. Este ejercicio además de ser un intento analítico de la evolución de la industria

en México, me permite entender con mayor precisión la forma que terminó por asumir en el periodo más reciente la estrategia del Estado y de las empresas del sector y que expresan las actuales condiciones del desempeño de la producción de automotores en México.

## **Capítulo 2.**

### **El marco analítico de la evolución de la Industria Automotriz en México**

## *2.1 Una propuesta de periodización para el análisis de la evolución y de la reestructuración de la industria automotriz en México*

Para enmarcar los procesos de reestructuración propongo una periodización sobre la implantación y posterior evolución de la industria automotriz en México. Esta propuesta incorpora una serie de dimensiones, cada una de las cuales constituye en sí mismas un eje de análisis e interpretación sobre el comportamiento de la industria. Dado que no es mi pretensión abarcar la totalidad de ellas, sólo quedan planteadas de manera general, aunque metodológicamente establecen el contexto sobre el cual se desenvuelve la IA a lo largo de las siete décadas que tiene de existir en el país. En su conjunto, permiten analizar y sintetizar algunos rasgos predominantes en distintos momentos de su desarrollo en México<sup>28</sup>. Su utilidad específica para los propósitos de mi análisis radica en que me permite conocer las capacidades diferenciadas de las plantas de distintas firmas para enfrentar con mayor o menor éxito los efectos de la reconversión. Debido principalmente a que este proceso generó en su etapa inicial una nueva estructura industrial, que obligó, a las viejas instalaciones que operaban previamente a la globalización, a

<sup>28</sup> Un planteamiento inicial lo he desarrollado en "Innovación Tecnológica y Clase Obrera en la Industria Automotriz" en Gutiérrez Estela. (Coordinadora) Reestructuración productiva y clase obrera, Siglo XXI Editores, México 1987 y en Arteaga García y Micheli, J., "El nuevo modelo de las relaciones capital-trabajo en la Industria Automotriz en México, en Brecha, México 1987, planteamiento que ha sido retomado en Pérez N. Wilson Foreign Direct Investment and Industrial Development in México, Development Centre Studies, OCDE, Paris 1990. Véase también Arteaga García La reestructuración de la industria automotriz en México y sus repercusiones en el viejo núcleo fabril, en Proceso de trabajo y relaciones laborales en la industria automotriz en México, UAM-I y Fundación Friedrich Ebert, México 1993.

realizar drásticos cambios en la manera de operar incorporando nuevos conceptos de organización, de tecnología y de relaciones laborales.

En otros casos, simplemente cerraron instalaciones, en otros significó el retiro de operaciones en el país, como Renault y Vehículos Automotores Mexicanos.

Mi propuesta considera tres periodos: 1925-1963; 1964-1980 y 1981-... (véase cuadro 3) cortados por una serie de dimensiones que se pueden identificar a lo largo de la evolución de la industria en México.

**CUADRO 3**  
**PERIODIZACION Y PRINCIPALES VARIABLES DE LA EVOLUCIÓN**  
**DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN MÉXICO.**

Variable/ periodo	1er PERIODO 1925-1965	2º PERIODO 1964-1980	3er PERIODO 1981-
Núcleo productivo	Ensamble final a partir de CKD's de automóviles y camiones	Fundición y tréncos de partes del motor. Maquinado y ensamble de motores	Procedido, ensamblado de motores y automoviles. Autopartes maquinadas para exportación
Política industrial/ marco jurídico-legal	Regulaciones parciales. Sin política industrial propia	Decretos de 1962, 1967, 1972 y 1977	Decreto de 1985, 1989 y reformas contenidas en el Tratado de Libre Comercio de Norteamérica
Ubicación geográfica	Estado Federal Hidalgo (Ciudad Sahagún)	Estados de México (Cuauttlán, Toluca, Cuernavaca, Hidalgo, Ciudad Sahagún)	Coahuila (Ramos Arizpe), Chihuahua (Chia), Aguascalientes (Aga), Durango (Gómez Palacio), Sonora (Hermosillo), Guanajuato (Salto), Baja California Sur (Fronteriza Sur)
Tecnología	Transferencia de maquinaria y equipo rígidos. Obediencia internacionalmente pero básicamente en buen estado para producción de baja escala y mercados protegidos	Transferencia de maquinaria y equipo rígidos. Obediencia internacionalmente pero básicamente en buen estado para producción de baja escala y mercados protegidos	Transferencia de maquinaria y equipo moderno y de punta en algunos casos. Computatza internacionalmente. Sistemas automatizados, CNC, robots, prensa automática, moldeo automático. Primeros cambios de MTZ de HTA's en el país.
Organización de la producción y relaciones laborales	Taylorista fordista. Jerarquizado autocrático. Rígido. CCT centrados en prestaciones. Poca intervención en regular producción	Taylorista fordista. Jerarquizado autocrático. Rígido. CCT centrados en prestaciones. Intervención en producción rigidamente	Administración interfuncional, producción adelantada participativa. Pocos niveles jerárquicos y flexibles
Características de la fuerza de trabajo	Origen urbano artesanal, bajos niveles de escolaridad	Estrucción campesina, bajos niveles de escolaridad. Sin experiencia previa de trabajo industrial	Estrucción urbana de nuevas zonas industriales, mayor nivel de escolaridad. Sin experiencia previa de trabajo industrial. Incremento de la participación femenina principalmente en maquila
Organización sindical	Sin organización sindical en principio, CROC, CTM y otras organizaciones sindicales	CTM, UOI	CTM, independientes sin afiliación, PESOPES

1) Denomino núcleo productivo<sup>29</sup> al conjunto de fases o etapas del proceso de producción que se realizan en las instalaciones (plantas o complejos) que las empresas del sector automotor han transferido e implantado en el país a lo largo de las siete décadas que tienen de operar en el territorio nacional. Debido a que las empresas no transfirieron de manera sucesiva el orden de las diferentes fases de la fabricación del automóvil, el concepto de *núcleo productivo* permite hacer comprensible el hecho de que la industria automotriz en México se hubiera realizado en orden inverso al proceso de producción mismo. Es decir, las empresas empezaron implantando la última fase del proceso: el ensamblado del automóvil. Esta característica marcó el desarrollo posterior, impactando su articulación como proceso productivo con las demás fases de la producción automotriz, algunas de las cuales nunca desarrollaron dentro del país.

Lo que hemos llamado primer núcleo productivo abarca el ensamblado, es decir la última fase del proceso de fabricación del automóvil a partir de los llamados CKD's<sup>30</sup> que, desde los orígenes de la industria en el país en 1925 y hasta principios de la década de los sesenta, provenían exclusivamente del exterior. Actualmente sólo una planta de las que inicialmente operaban bajo esta modalidad se mantiene y obviamente

<sup>29</sup> La definición más detallada de lo que denominamos "núcleo productivo", se encuentra en el capítulo 4 de esta tesis: "Estructuración productiva y organización laboral. El desarrollo de los núcleos productivos de la industria automotriz en México".

<sup>30</sup> Con el ingreso de nuevas firmas europeas (Mercedes Benz y BMW), y japonesa (Honda) al mercado mexicano, se ha reeditado esta estrategia de producción a partir de CKD's. Sólo que en esta nueva versión, el proceso tiene una característica particular. Se desarrolla de manera artesanal, con escalas de producción muy reducidas, sin embargo el instrumental con el que se ejecuta el proceso es de un alto nivel de sofisticación tecnológica. Lo mismo sucede con el tipo de vehículos que producen en estas plantas ya que son en su mayoría de lujo y se destinan al segmento del mercado de mayor capacidad adquisitiva. Vale decir a lo que antiguamente se le denominaba burguesía.

se puede considerar como la más obsoleta: Chrysler en el Distrito Federal (1937). La planta de Ford que inicio operaciones en 1925 cerró en 1982 y la de GM que se inauguró en 1936 canceló operaciones en 1995.

El segundo núcleo productivo de la fabricación automotriz en México, abarca las fases de fundición, maquinado y ensamblado del motor. Las firmas estadounidenses que inician sus actividades en el país en las décadas de los años veinte y treinta, las incorporaron hasta mediados de la década de los años sesenta, con la apertura de nuevos complejos industriales, (Ford en Cuautitlán Estado de México; General Motors y Chrysler en el corredor industrial Lerma-Toluca, Estado de México).

Las firmas japonesa Nissan y alemana Volkswagen (VW) establecidas a partir de la década de los sesenta, incorporan desde el inicio de sus operaciones en México, tanto el maquinado y ensamblado del motor, así como el ensamblado final de los automóviles, debido a las condiciones impuestas en el decreto para la integración nacional de la industria automotriz que fijaba como mínimo un 60% de contenido local, con la referencia específica de que la fabricación del motor tendría que producirse internamente, para ser autorizadas a operar en el país.

El tercer núcleo incorpora las fases de troquelado (estampado) en gran escala, Nissan (Aguascalientes); Ford (Hermosillo) y VW (Puebla). Las plantas asociadas a este núcleo también desarrollan otras fases del proceso (maquinado, ensamblado del motor y ensamble final) que ya se habían desarrollado con anterioridad, pero con notables adelantos tecnológicos.

2) La política industrial y el marco jurídico-legal. Se considera en este rubro el tipo de legislación y regulaciones existentes en materia de política industrial para cada uno de los periodos mencionados y, que en términos generales expresan distintos niveles de intereses complementarios, de enfrentamiento y de negociación entre los principales interlocutores (ETA's, gobierno y sectores de la industria de autopartes) en la definición de la política de estímulo al desarrollo del sector.

La evolución de las regulaciones, expresadas en el marco de las políticas industriales, decretos y sus distintos reglamentos, parten desde un marco bastante laxo y sin referencias específicas hacia esta industria. Posteriormente habrá una creciente intervención gubernamental en la regulación y operación de esta industria que, según el contexto de la política económica de cada administración, servirá para los propósitos de una mayor integración industrial, para arrastrar al conjunto del sector manufacturero o bien servirá para estimular los procesos de globalización e integración regional.

En el segundo periodo se incorpora como eje del discurso oficial la estrategia de industrialización a partir de la sustitución de importaciones, cuyo objetivo era la diversificación productiva sobre bases nacionales con crecientes grados de integración interna (Decretos de 1962, 1969, 1972 y 1977). Por último, una etapa de *transición* iniciada con el Decreto de 1983 que abre la fase de integración a la globalización de la industria basada en la dinámica regional de Norteamérica que el Decreto de 1989 consolida. Este marco se refuerza con los acuerdos establecidos en el Tratado de Libre Comercio de Norteamérica (TLCAN), que en los hechos sanciona la integración en el plano de regulaciones comerciales internacionales, la vinculación de la planta industrial automotriz establecida en México con

la de Estados Unidos.

Con estos acuerdos se plasma la estrategia de las corporaciones estadounidenses y en menor medida las políticas de comercialización de las empresas europeas (Volkswagen y Renault) y la japonesa Nissan. Dentro de ellos se establece que las regulaciones estipulada en el Decreto de 1989 y su reglamento no podrán contradecir los aspectos contenidos dentro del TLCAN y, por vez primera se establece la vigencia del documento de política interna, estableciendo su caducidad prevista para el año 2004. Sobra decir que lo estipulado en el tratado comercial trinacional anula la capacidad de decidir internamente el diseño de una política nacional, sin la presión externa de sus socios comerciales.

El cambio relevante consiste en que la participación del Estado pasa de un papel de activo conductor del desarrollo, para promover la diversificación industrial, a un papel de generador de las mayores ventajas comparativas y competitivas a las inversiones con subsidios municipales, estatales y federales, dotación de terrenos e infraestructura en general.

3) La ubicación geográfica. Una característica relevante del proceso de industrialización en México se relaciona con el carácter centralizado en unos pocos polos urbanos. Esta tendencia se ha pretendido revertir en las tres últimas décadas en las que el gobierno federal estimulado la descentralización del desarrollo económico. El caso de la industria automotriz es ejemplo de este rasgo hasta mediados de los años noventa, ya que se pueden identificar tendencialmente en el país tres emplazamientos geográficos definidos.

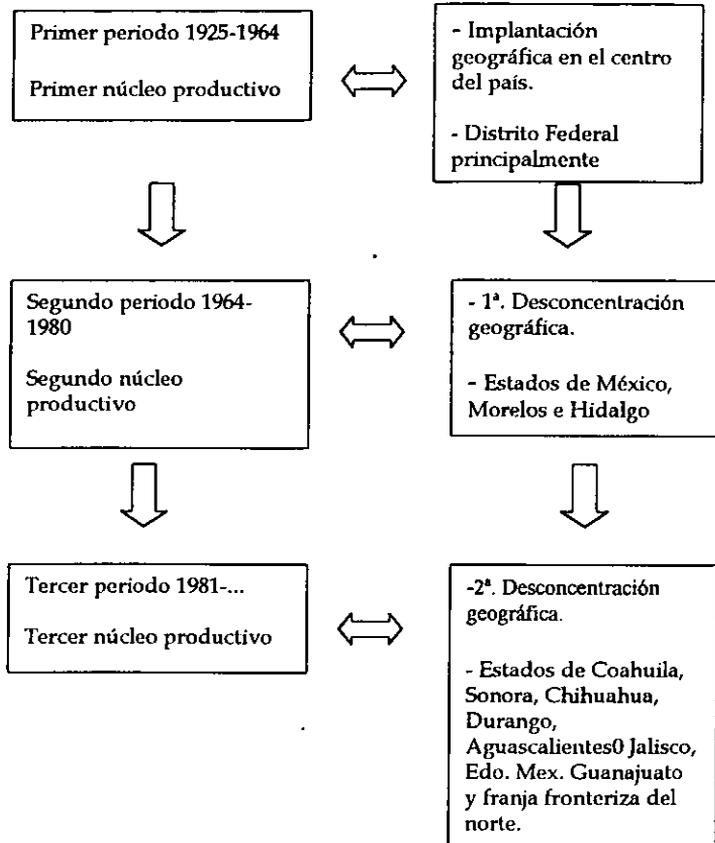
El primero fue en el centro del país, posteriormente se han desarrollado dos etapas de desconcentración geográfica<sup>31</sup> (véase el esquema 1). Durante el primer periodo estuvo localizada principalmente en el Distrito Federal. Las plantas de Ford, General Motors y Chrysler desde la etapa inicial, entre los años veinte y treinta, y hasta mediados de la década de los ochenta obtuvieron importantes ventajas de ésta ubicación: asentadas en lo que ha sido históricamente el principal mercado de la industria automotriz nacional, la capital del país y posteriormente la zona metropolitana<sup>32</sup>.

<sup>31</sup> Salvo "Automotriz O'Farrill" que ensamblaba la marca "Hillman-Minx" en el estado de Puebla y "Planta Reo de México" que hacía lo propio con "Rambler" y "Toyopet" en la Cd. de Monterrey el resto de esta actividad se concentraba en el centro del país. Sin embargo la participación de ambas firmas se puede considerar marginal ya que en conjunto participaron con el 2.7% y el 3.8% de las ventas nacionales para 1958 y 1962 respectivamente. Bennett, Douglas y Sharpe, Kenneth., *op. cit.* pp. 53-54 y 118-119. La desconcentración geográfica no ha sido sinónimo de relocalización, ya que no ha significado la cancelación total de las operaciones en los emplazamientos geográficos anteriores. La relocalización ha sido más bien del eje dinámico hacia los nuevos polos de desarrollo industrial de la IA.

<sup>32</sup> En el estudio citado anteriormente se informa que del 70% de contenido nacional, el 90% provienen del área metropolitana y se encuentran entre 30 minutos y 3 horas de distancia. Los motores provienen de la planta de la misma firma que está situada en la ciudad de Toluca en el Estado de México y el resto de fuera de la zona conurbada del Distrito Federal. Asimismo el hecho de que en la zona metropolitana de la Ciudad de México concentra aproximadamente el 30% del parque vehicular determina que sea el principal mercado para esta industria.

ESQUEMA 1

**Núcleos productivos y ubicación geográfica de la industria automotriz en México 1925-1995**



A partir del segundo periodo (1964-1980) de la evolución de la IAM, se desarrolla la primera desconcentración geográfica hacia los estados aledaños a la capital del país: DINA-Renault en Ciudad Sahagún; estado de Hidalgo, Volkswagen en la ciudad de Puebla en el estado del mismo nombre y la planta de Nissan en la Ciudad Industrial del Valle de Cuernavaca (CIVAC), estado de Morelos. Es en estas localidades donde las tres empresas inician sus operaciones de producción, entre la década de los años cincuenta (DINA) y la de los sesenta las otras dos. En tanto que para las empresas estadounidenses, General Motors, Ford, Chrysler y Vehículos Automotores Mexicanos (VAM, con participación de American Motors) instalan sus nuevas plantas en el estado de México.

Las nuevas plantas de las empresas estadounidenses fueron especializadas en las fases de fundición (excepto Chrysler), maquinado y ensamble de motores, en tanto que las europeas<sup>33</sup> y asiática comenzaban sus operaciones de producción en las localidades mencionadas, integrando las etapas de fundición (excepto Renault), maquinado, motores y ensamblado.

El segundo movimiento de desconcentración geográfica se ha orientado hacia el centro norte del país, Aguascalientes (Nissan, 1985) y Durango (Renault, 1983); el norte, Coahuila (G.M. y Chrysler 1981); Chihuahua (Ford, 1983); y Sonora (Ford, 1986) y la franja fronteriza donde se ha instalado una inmensa red de plantas maquiladoras, algunas de ellas propiedad de las mismas firmas estadounidenses pero con razones sociales diferentes.

<sup>33</sup> Para una relación extensa de la condiciones de operación y producción de la empresa Volkswagen, véase Montiel, Yolanda., Proceso de trabajo, acción sindical y nuevas tecnologías en Volkswagen de México, CIESAS., SEP., Colección Othón de Mendizábal., México 1991 particularmente pp. 47-80.

A partir de la entrada en vigor del TLCAN, lo que se ha observado es que se ha revitalizado el flujo de nuevas inversiones, pero estas no se han dirigido a una región particular, sino hacia distintos puntos del territorio nacional. Parecería pues, que los criterios de orientación de la producción en las nuevas plantas hacia el mercado interno y externo, aparecen en principio en igualdad de condiciones, y que existe un cambio en el tipo de ventajas competitivas sobre las que las firmas empiezan a basar su funcionamiento. Así encontramos nuevas inversiones en la zona que identificamos como característica de la primera desconcentración geográfica que tuvo esta industria en México. Mercedes Benz y BMW en el estado de México. Por su parte Honda, que había iniciado la producción de motocicletas en el estado de Jalisco, comienza el ensamblado de vehículos en ese mismo emplazamiento. Por último, GM establece una nueva planta en el Bajío que técnicamente sustituye a su vieja planta del DF.

4) Las características tecnológicas. La base técnica de las plantas en operación se relacionan con la fase o fases de fabricación específicas transferidas e implantadas. Los niveles tecnológicos se expresan en el diseño de la planta y del flujo del proceso en las distintas áreas, en las fuentes de energía, manejo de contaminantes, factores de riesgo, ruido, a la maquinaria, equipo, herramental, dispositivos de control de calidad y a los tipos de productos fabricados.

Durante los dos primeros periodos, la forma básica de dotación de la tecnología de fabricación en las plantas se hizo fundamentalmente a partir de la transferencia de paquetes tecnológicos con cierto grado de obsolescencia moral (en términos de los patrones tecnológicos

internacionales existentes)<sup>34</sup> que impedía que la producción generada en México pudiera ser competitiva en los mercados externos pero técnicamente, estaban en condiciones de operar en mercados protegidos y de bajas escalas de producción como el del país, donde los criterios de competencia no estaban basados en incrementos en la productividad como vía para abatir costos de producción y precios.

En el caso de las plantas del segundo periodo, es importante destacar que aún cuando fueron concebidas, diseñadas y puestas en operación en un periodo en el que estaban en boga los conceptos industriales de la gran producción en masa, a pesar de existir las restricciones señaladas arriba, los espacios y la dotación amplia de terrenos ha sido un elemento importante para allanar los procesos de modernización. En esa situación se encuentran los complejos industriales de las firmas Nissan y Volkswagen permitiéndoles ampliar físicamente sus áreas de producción. La firma alemana apoyada en este recurso, construyó un parque industrial aledaño para la instalación de los proveedores principales bajo el concepto de "justo a tiempo".

En el periodo actual la transferencia de tecnología se caracteriza por ser similar a los patrones más avanzados que rigen en el ámbito internacional (Ford Chihuahua y Hermosillo, Nissan Aguascalientes y GM Silao) y reciente, sin llegar a ser de punta (G.M. y Chrysler en Ramos Arizpe, por ejemplo). La base tecnológica de las nuevas instalaciones, les

<sup>34</sup> "... [la] tendencia era estar bastante por debajo de la escala óptima mínima de la producción para la industria y utilizar técnicas de producción obsoletas incluyendo el uso extensivo de maquinaria de segunda mano" Jenkins., op. cit. pp. 46-47. Este autor va más allá al señalar en una cita el testimonio de un trabajador según el cual en las plantas de países semindustrializados se utilizaba maquinaria especial de baja producción (sic). Esta apreciación es sin duda algo excedida, dado que resulta cuestionable que las firmas productoras de máquinas herramientas y de equipamiento dediquen parte de su producción a artefactos deliberadamente fuera de especificaciones técnicas de competitividad.

permite alcanzar escalas de producción dentro de los parámetros internacionales existentes y ser competitivas en el ámbito global.

#### 5) Las formas de organización del trabajo y las relaciones laborales.

En los dos primeros periodos, en los correspondientes núcleos productivos, encontramos desde sus inicios hasta mediados de la década pasada, estrategias organizacionales tradicionales que estimulan las estructuras compartimentadas y profusamente jerarquizadas con liderazgos autocráticos. En cuanto a las formas de organización del trabajo, es en esta industria donde en el ámbito nacional podemos encontrar de manera más consolidada la adaptación a lo que dio en llamarse "taylorismo-fordismo"<sup>35</sup>. Es decir una producción segmentada basada en la relación "un hombre-una máquina-una operación" dando como resultado el obrero especializado en un pequeño fragmento del proceso de trabajo. Las características mencionadas las encontramos hasta mediados de la década de los años ochenta y principalmente en las plantas que identificamos dentro de los primeros dos núcleos productivos.

A partir del tercer periodo, con la integración del tercer núcleo productivo, se ponen en práctica las estrategias de administración

<sup>35</sup> No obstante que asumo esta caracterización, me parece que hoy en día es un tema todavía pendiente dentro del campo de la sociología del trabajo y de los estudios sobre aspectos organizacionales, de las relaciones industriales y laborales, el análisis empírico del taylorismo y en fordismo en México. Se trataría de identificar no sólo la aplicación de una determinada forma de organización del trabajo, sino hasta que punto se convirtió en estrategia en el pensamiento gerencial. Es decir descompuso, racionalizó, se apropió del proceso de producción como actitud sistemática, hasta constituirse verdaderamente en parte de su cultura, para elevar la productividad y mantener el control de la variable fuerza de trabajo. Otro aspecto también pendiente es la desmitificación de las condiciones de operación del taylorismo-fordismo considerado como base de la producción en masa en la industria automotriz en el país. Como hemos señalado más arriba, esta producción en masa no tuvo condiciones de extensión en el país. Nunca se alcanzaron estándares de producción basados en las economías de escala vigentes dentro de esta industria fincados en los niveles de fabricación en las plantas de los países industrializados. Es decir la producción típicamente en masa en el ámbito mundial, jamás fue en masa en México sino hasta la primera mitad de los años ochenta.

interfuncional basada en la integración horizontal de los espacios de decisión con liderazgos compartidos. En la organización del trabajo se constata la instrumentación de los equipos de trabajo bajo distintas denominaciones que incorporan -a partir de las estrategias específicas de cada una de las plantas, complejos o decisiones de las firmas-, actividades de concepción, organización y gestión de la producción y de la mano de obra. Los nuevos espacios y ámbitos de la participación *responsable* se hace en la determinación de los presupuestos de producción, control de calidad, seguridad, medio ambiente de trabajo y capacitación.

En este aspecto, el efecto de demostración de las estrategias gerenciales aplicadas en las plantas del tercer núcleo productivo, ha sido clave para impulsar transformaciones en el viejo núcleo fabril. Si bien es cierto que la influencia proviene en principio de las grandes corrientes internacionales innovadoras de las estrategias gerenciales y organizacionales, en México adquieren su carta de naturalización principalmente en la industria automotriz y más particularmente, en las plantas de la nueva estructura industrial. El aspecto organizacional se convierte en un factor preponderante de la elevación de la productividad y de la competitividad.

El proceso del cambio en el paradigma de organización del trabajo tiene que ver con la configuración de una nueva relación laboral que, como con el fordismo, tiene su centro de irradiación en la industria automotriz, pero esta vez no viene de Occidente, viene de Oriente<sup>36</sup>. Para

<sup>36</sup> Abo, Tetsuo., "The Application of Japanese-Style Managementop. cit. p. 328. Este autor propone un modelo para analizar la extensión de este modelo. Su propuesta contempla veinte características agrupadas en seis categorías para analizar la aplicación del modelo japonés de administración y de organización del trabajo en la industria automotriz, éstas son: i) la organización del trabajo, operación y administración cuyos componentes son: el sistema de clasificación; salarios; la rotación interna de la mano de obra; la capacitación; la promoción y la supervisión. ii) El control de la producción que

el caso mexicano, su implantación ha sido fruto de un largo y conflictivo proceso cuyo inicio lo podemos ubicar a principios de la década pasada. La estrategia se basó en la desconcentración geográfica hacia el norte del país, que resulta convergente con la *Southern Strategy* de los Estados Unidos; la atomización sindical, la eliminación de contratos, el cierre de plantas y una política laboral que ha favorecido a las empresas cuando el proceso de ajuste ha derivado en conflictos laborales (G.M. 1980, VW. 1987, Ford 1987, 1989, 1991, 1993; V.W. 1992)<sup>37</sup>.

6) La fuerza de trabajo. Las características de la fuerza de trabajo en cada uno de los periodos mencionados han correspondido a la dinámica específica de los mercados de trabajo para cada etapa de la producción, el tipo de tecnología y de organización del trabajo y ha sido un aspecto crucial en las políticas de localización a escala nacional, cuando las empresas han tomado la decisión de radicarse o trasladarse en determinadas zonas industriales. Durante el primer periodo, el mercado laboral para la industria estuvo ligado a la conformación de los primeros contingentes de la clase obrera manufacturera del país. Su procedencia

involucra: proceso tecnológico; el control de calidad y el mantenimiento. iii) Sentido de pertenencia que incluye: la seguridad en el empleo; actividades en pequeños grupos; estilo de oficina abierta; uniformidad; socialización y reuniones de la empresa con los empleados. iv) La situación del empleo, relacionada con: la homogeneidad; la tasa de rotación externa y las relaciones con el sindicato y las relaciones laborales en general. v) Abastecimiento que involucra el contenido local; y el abastecimiento local. Por último VI) Las relaciones con las empresas subsidiarias: toma de decisiones; los estilos gerenciales.

<sup>37</sup> Kevin Middlebrook ubica en el particular sistema de relaciones industriales mexicano una de las principales ventajas de las empresas del sector automotor que favoreció la política de flexibilización y de implantación de las nuevas estrategias gerenciales. Véase "The Politics of Industrial Restructuring: Transnational Firms' Search for Flexible Production in the Mexican Automobile Industry", Department of Political Science, Indiana University-Bloomington. s/f. Para el caso de Ford véase Von Bülow, Marisa., Reestructuración productiva y estrategias sindicales. El caso de Ford Cuautitlán. 1987-1993., Tesis FLACSO, México 1994.

principal fueron talleres artesanales de actividades indirectamente ligadas a la industria automotriz. Aunque actualmente constituyen una parte muy reducida del mercado laboral de esta industria, constituyen el segmento con mayor edad promedio, sus especialidades y trayectorias profesionales estuvieron determinadas por los ascensos escalafonarios basados en la antigüedad.

Al segundo periodo corresponde una fuerza de trabajo que originalmente se constituyó a partir de un mercado de trabajo determinado básicamente por el desarrollo de actividades agrícolas, más que al trabajo industrial, procedente de localidades aledañas a las zonas donde se instalaron, las entonces, nuevas plantas industriales. Los promedios de edad y escolaridad eran en general más bajos en comparación con los trabajadores ubicados en las primeras plantas del centro del país. Obviamente las características de los contingentes de los trabajadores de las plantas de los dos primeros núcleos productivos se han modificado, constituyéndose en ambos casos una fuerza de trabajo formada dentro de una cultura basada en las actividades manufactureras, con mercados de trabajo consolidados en algunos casos por la vía de lazos familiares, pero también cada vez más por la vía profesional.

Sin pretender agotar su complejidad e importancia señalaré que en el caso de la apertura de la nueva planta industrial, contrastando con las características anteriores de la fuerza de trabajo que laboraba en esta industria, encontramos una notable disminución de la edad promedio, la polarización de la educación formal, es decir en los extremos de niveles elementales hasta trabajadores con estudios universitarios. Igualmente las gerencias establecen procesos de formación del mercado laboral que requieren capacitando a la fuerza de trabajo local más allá de los

requerimientos específicos de la plantilla laboral, con la perspectiva de contar excedentes de oferta para enfrentar las oscilaciones de la demanda. Por último, encontramos también una acentuada feminización del mercado de trabajo, particularmente en la industria maquiladora de exportación que abarca prácticamente toda la franja de la frontera norte.

7) La organización y la estructura sindical. Esta dimensión da cuenta de las organizaciones sindicales bajo las cuales se han agrupado e incorporado los trabajadores del sector, así como el tipo de estrategias desarrolladas por cada una de ellas en su relación con las empresas, con los dirigentes de las centrales a las que pertenecen, con organizaciones y partidos políticos, así como con las bases que las integran.

Desde el punto de vista de mi propuesta de periodización, corresponde a los trabajadores del primer núcleo productivo, es decir los que estaban localizados en el Distrito Federal, los esfuerzos iniciales por lograr el reconocimiento a sus organizaciones, que independientemente de su pertenencia o no a las centrales oficiales, se desenvuelven en una etapa de surgimiento y consolidación del sindicalismo en el país, abarcando desde la década de los años treinta hasta fines de los cincuenta.

Con el primer proceso de desconcentración geográfica, que coincide con la consolidación del sindicalismo oficial, en particular la Confederación de Trabajadores de México (CTM), todas las nuevas plantas que inician operaciones a principios de la década de los sesenta, firman contratos de protección con esa central. Las condiciones de contratación en estas nuevas instalaciones, estaban ubicadas por debajo que las que tenían los obreros de las primeras plantas en el centro del país.

Pese a esta afiliación bajo contrato, ("contrato de protección"), es en las plantas de las firmas Volkswagen y Nissan donde se inicia el

surgimiento en los años setenta de un sindicalismo ligado a la Unidad Obrera Independiente (UOI). Este nuevo tipo de sindicalismo, que rompe con la línea oficial ensayando nuevas formas de intervención y participación más beligerante, tiene sin embargo, un accionar desarticulado y con una dirección desinteresada en fomentar las relaciones entre los sindicatos, lo que determina que en los hechos sólo operen como sindicatos de empresa, más que como una central, rasgo que tiende a acentuarse al paso de los años<sup>38</sup>. Las prácticas antidemocráticas y verticales, sumadas a las características de la fuerza de trabajo de las zonas donde están ubicadas las tres firmas, propiciaron la ruptura de los dos sindicatos con la UOI para conformarse en sindicatos independientes. En el caso del sindicato de trabajadores de Volkswagen, a partir del conflicto de 1992 pasa a formar parte de la Federación de Sindicatos de Empresas de Bienes y Servicios (en adelante FESEBES)<sup>39</sup>.

Con la segunda desconcentración geográfica y la formación del tercer núcleo productivo, las empresas firmaron nuevamente *contratos de protección* con la CTM. A pesar de la existencia de sindicatos nacionales de empresa (Ford, Chrysler y G.M.), los contratos colectivos de cada una de las plantas de estas tres firmas difieren en términos de salarios, horarios, prestaciones y bilateralidad operando en los hechos como contratos distintos administrados por sindicatos de planta. Las direcciones sindicales en términos generales, manejan de manera desarticulada las negociaciones con las gerencias, además de que en cada planta se tienen

<sup>38</sup> Al respecto véase Basurto, Jorge, La clase obrera en la historia de México (en el régimen de Echeverría: rebelión e independencia) S XXI editores, IIS UNAM., 1983., pp. 24-26 y 236-244.

<sup>39</sup> Véase Bensusan, Graciela y García Carlos., *Entre la estabilidad y el conflicto: relaciones laborales en Volkswagen de México*, pp. 211-253., en Arteaga García. (coordinador), op. cit.

fechas distintas para la revisión contractual. En el caso de G.M., existían cinco sindicatos: uno en la planta en el D.F., que pertenecía a la Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos<sup>40</sup>, otro en Toluca que pertenece a la CTM y en el complejo de Ramos Arizpe existe un sindicato por cada una de las plantas (motores y ensamblado) con contratos distintos<sup>41</sup>. Finalmente, en la nueva planta ubicada en Silao, el sindicato también pertenece a la CTM.

La década pasada y el inicio de la década de los años noventa trajeron consigo el desmantelamiento contractual en las plantas de Ford en Cuautitlán y Volkswagen en Puebla. El cierre de Renault y parcialmente de DINA en Ciudad Sahagún; VAM en el D.F. y Toluca; de Ford las plantas de La Villa y Tlanepantla; General Motors, cierre de su planta en el Distrito Federal. Englobando en proceso, puedo sintetizarlo como de atomización y dispersión organizativa. El saldo de esta dinámica se habría de reflejar particularmente a principios de los años noventa cuando los sindicatos del sector automotor de Canadá y Estados Unidos pretendieron desarrollar una estrategia común de cara a las negociaciones del TLCAN. Simplemente no tuvieron una cara visible de sus contrapartes mexicanas para negociar una plataforma común frente a los gobiernos de los tres países y por supuesto con las direcciones corporativas de las Tres Grandes de Estados Unidos.

En lo que sigue, si bien presento un panorama histórico de la evolución de la industria, el análisis se centra en las transformaciones derivadas de su reestructuración, proceso que parte de los últimos años de

<sup>40</sup> Como mencioné más arriba, esta planta cerró operaciones de manera adelantada por efecto de las secuelas de la crisis de 1994. Esta era la única planta donde GM no tenía firmado el Contrato Colectivo de Trabajo con la CTM.

<sup>41</sup> Véase más adelante la referencia a G.M.

la década de los setenta hasta la primera mitad de los años noventa. Es en este período en el que podemos captar el agotamiento de una estrategia industrial y comercial basada principalmente en el mercado interno y el surgimiento de un importante segmento exportador fincado en la incorporación de nuevas tecnologías, nuevas estrategias organizacionales y gerenciales y laborales, en el marco de una política industrial específica para el sector, cuya orientación se dirige a estimular la inversión extranjera y la operación de las firmas transnacionales para responder a las exigencias de la integración del mercado regional de Norteamérica. El objetivo de los ordenamientos internos tiende pues, a circunscribirse al ámbito del desempeño de los países miembros del TLCAN.

Es importante destacar que aun cuando en algunos cuadros e indicadores se incorpora información global de las empresas y sectores de la industria en México, el estudio retoma principalmente a las productoras de automóviles para pasajeros, que es el sector donde tradicionalmente predomina el capital extranjero.

## *2.2 Primer Periodo 1925-1964: la industrialización inducida desde el exterior*

El objetivo de este apartado es presentar los antecedentes y una visión general de las características relevantes en el desarrollo de la industria automotriz, particularmente del periodo en que las empresas del sector se concentran en las actividades del ensamblado del automóvil, fase final de todo el proceso de producción del automóvil.

El período inicial de la expansión de la industria automotriz en México, se caracteriza por la implantación de una empresa que va a dominar esta actividad durante una década, aunque con una fuerte

presencia de las importaciones de muchos modelos de una gran cantidad de otras firmas. Este es un rasgo común a otros países latinoamericanos que en los mismos años se convirtieron en nuevos escenarios de la competencia entre las nacientes empresas trasnacionales<sup>42</sup>.

En el país, la empresa Ford Motor Company es la primera firma que se establece para ensamblar automóviles, iniciando sus actividades en 1925; es sólo hasta diez años después que se instala General Motors de México seguida de muchas empresas más, estadounidenses, europeas y mexicanas con tecnología licenciada. En estas plantas únicamente se realizaban operaciones de ensamble de los vehículos, con partes componentes y material provenientes del exterior, manteniéndose la preponderancia de esta actividad hasta 1964 (cuadro 4).

<sup>42</sup> E. Lifschitz. El complejo automotor en México y América Latina, UAM-A., México, 1985, p. 32. De Oliveira F., y Travolo Popoutchi, M.A., El complejo automotor en Brasil, Editorial Nueva Imagen, México 1979. Sourrouille Juan V., El complejo automotor en Argentina, Editorial Nueva Imagen, México 1980.

#### CUADRO 4

### EMPRESAS DEL SECTOR AUTOMOTOR DEL 1<sup>er</sup> NÚCLEO PRODUCTIVO

Fechas de iniciación de actividades de las empresas con operaciones a partir del armado de CKD's (1925-1958)

Empresa	Fecha de establecimiento
1. Ford Motor Company, S.A.	julio de 1925
2. Automotriz O'Farril, S.A.	mayo de 1935
3. General Motors de México, S.A. de C.V.	octubre de 1935
4. Fábricas Auto-Mex., S.A.	enero de 1939
5. Automotriz de México, S.A.	septiembre de 1941
6. Automotriz Lozano, S.A.	diciembre de 1944
7. International Co. of México, S.A. de C.V.	diciembre de 1944
8. Equipos Automotrices, S.A.	enero de 1945
9. Armadora Mexicana, S.A.	junio de 1945
10. Willis Mexicana, S.A.	mayo de 1946
11. Automóviles Ingleses, S.A.	noviembre de 1946
12. Diesel Nacional, S.A.	febrero de 1951
13. Autos Packard, S.A.	mayo de 1951
14. Studebaker Packard de México, S.A.	marzo de 1953
15. Representaciones Delta, S.A. de C.V.	junio de 1953
16. Volkswagen Mexicana, S.A.	enero de 1954
17. Planta Reo de México, S.A.	marzo de 1955
18. Industria Automotriz, S.A.	noviembre de 1958

Fuente: Tomado de Lifschitz op. cit. pág. 90.

Desde la perspectiva del proceso de industrialización del país, la implantación en la década de los años veinte corresponde a una situación típica de diversificación productiva basada en un desarrollo inorgánico de las distintas ramas de la producción. Tal es el caso de la producción automotriz; su implantación a partir de las inversiones de las empresas trasnacionales no correspondía a la evolución endógena del

aparato productivo. No se trata de un proceso de ampliación de las diferentes fases de la fabricación de un producto al que se van integrando gradualmente diversas etapas del proceso de producción cada una de las cuales tienen diversas características y complejidades tecnológicas y organizativas que, en suma, permiten la elaboración de un producto complejo como el automóvil.

Por el contrario, el proceso es implantado por las empresas trasnacionales del sector a partir de la fase de producción de menor complejidad tecnológica y con requerimientos de una mayor intensidad de mano de obra. De hecho, esta parte constituye la fase final de la manufactura del vehículo: el ensamblado del motor al chasis y éste a su vez, a la carrocería; así como el conjunto de operaciones complementarias de *vestido del automóvil*, que es la instalación de asientos y vestidura y el conjunto de sistemas de operación del vehículo.

Es sólo décadas después que las empresas han ido agregando otras fases con mayor complejidad tecnológica. La incorporación sucesiva de otras etapas y/o fases del proceso se ha dado a partir de las prioridades que las matrices han fijado. La ampliación de sus operaciones se ha dado en el marco de arduas negociaciones y *estiras y aflojas*, con las distintas administraciones gubernamentales y a lo largo de un periodo que abarca ya siete décadas. El resultado de estos acuerdos y desacuerdos han determinado la evolución de la estructura industrial de la IAM y las características de su mercado. No es gratuito el hecho de que durante seis décadas, el desempeño del sector estuvo orientado hacia la atención del mercado interno y, es sólo hasta principios de los ochenta se orienta en buena proporción a cubrir requerimientos externos de partes y de automóviles, particularmente para los Estados Unidos.

Los factores internos que explican en términos relativos el temprano establecimiento de estas plantas en México, son: la existencia de una estructura económica que ya contaba con las bases e infraestructura para un proceso de industrialización, reducción de aranceles e impuestos, obtención de crédito interno más barato que en Estados Unidos; un bajo precio de la mano de obra<sup>43</sup> que en esta etapa del proceso productivo es intensiva y bajos costos de transporte para el traslado de vehículos desarmados<sup>44</sup>, entre otros aspectos.

Este período se caracteriza por las constantes fluctuaciones de la producción y del mercado, derivadas de los altibajos de la economía mundial y nacional. La muestra más tangible del frágil comportamiento de la IAM se manifestó con el estallamiento de la segunda guerra mundial, ya que esta incidió negativamente en la actividad automotriz en el país; el ensamblado total pasó de 13,888 unidades en 1941 a 822 en 1945.

La caída del ensamble en la IAM se derivó de la incapacidad de las matrices del sector para exportar al país los vehículos desarmados (CKD's) lo que paralizó prácticamente el montaje. La suspensión del flujo se originó por la vinculación de las matrices al esfuerzo de la economía de guerra, lo que obligó a reconvertir a sus plantas productoras de partes y automóviles para una economía civil, a fabricantes de armamento y vehículos de guerra y, de esta manera sumarse a las exigencias bélicas del gobierno de Estados Unidos. No obstante, el bloqueo de las importaciones permitiría el surgimiento y la proliferación de empresas de autopartes de

<sup>43</sup> Una verdadera ventaja comparativa como lo era la mano de obra, en ese momento, no es sin embargo explotada internacionalmente ya que, como veremos la perspectiva de las empresas estaba enfocada principalmente hacia el mercado interno.

<sup>44</sup> Lifschitz, op. cit. p. 33

capital nacional. La producción de estas empresas estaba orientada al mercado de reposición de refacciones de bajo contenido tecnológico.

Al restablecerse los flujos de las importaciones provenientes de los países sede de las matrices, distintas administraciones del gobierno mexicano diseñaron una política proteccionista en un intento por promover la disminución del déficit comercial.

Sin embargo, a principios de la década de los años cincuenta el grado de integración de componentes nacionales fue inferior al 30% del costo del automóvil, lo cual significó que la incorporación de partes de producción nacional creció a un ritmo anual menor al 1%. Esta tendencia se mantuvo durante las primeras cuatro décadas de operación de la industria en México, aunque cobra auge a mediados de la década de los años cuarenta.

Durante los primeros años de la posguerra, con la estabilización de la economía mundial, su reconversión a la economía civil y la profundización del proceso de industrialización del país, el sector registró un crecimiento tanto en la producción como en las ventas, el empleo y en las importaciones.

De 1945 a 1964 (cuadro 5) el crecimiento de la producción de vehículos pasó de únicamente 822 camiones a 100 mil unidades aproximadamente en 1964, de las cuales 64,242 fueron automóviles 32,566 camiones y alrededor de 1,200 unidades entre autobuses integrales y tractocamiones. Es interesante destacar que desde la finalización de la Segunda Guerra Mundial hasta 1957, la producción de camiones fue la que mayor peso cuantitativo tuvo ya que siempre representó más del 50% del ensamblado nacional. Podemos inferir su explicación por tres factores: 1) la producción de vehículos estuvo orientada a satisfacer los

requerimientos del proceso de industrialización en que se encontraba el país, entre ellos la agilización del transporte de mercancías y de materias primas, a lo que se sumó la ampliación de la red de carreteras en el territorio nacional; 2) debido a la escasa incorporación de las capas medias de la población al consumo de bienes durables como el automóvil, existía un mercado concentrado en los estratos de ingresos más altos de la población, es decir, la franja más delgada y 3) como resultado de los fuertes procesos de migración campo-ciudad; en esos años también se estaba asistiendo a la transformación del perfil demográfico del país, dando paso de uno agrario a uno urbano que dio paso a las grandes concentraciones de población, particularmente a la Zona Metropolitana de la Ciudad de México, aunque procesos similares también se han desarrollado en Guadalajara, Monterrey y Puebla, y a las que posteriormente habrían de llamar, las ciudades intermedias. Los movimientos del lugar de origen a los nuevos polos de atracción de la población acentúan el tráfico de pasajeros, demandando una mayor producción de vehículos de pasajeros y el crecimiento de rutas de transporte.

**CUADRO 5**  
**ENSAMBLADO DE VEHICULOS AUTOMOTORES**  
**EN MÉXICO 1945-1964**

Año	Total	Automóviles	Camiones	Autos/ Total %
1945	822	-	822	-
1946	10454	3619	6835	34.6
1947	22840	11060	11780	48.4
1949	22419	10710	11709	47.8
1950	21856	10519	11337	48.1
1951	46861	21633	24228	47.4
1952	47887	20687	27300	43.3
1953	35707	13791	21916	38.6
1954	33360	13324	20035	39.9
1955	32275	12405	19870	38.4
1956	39387	13134	26253	33.3
1957	41106	16297	24809	41.6
1958	38953	20373	18582	52.3
1959	51116	27159	23957	53.1
1960	50807	29121	21686	57.3
1961	62563	39524	23039	63.2
1962	66637	40801	25836	61.2
1963	74514	46841	27673	65.6
1964	97808	65242	32566	66.7
1945-1964	618315	431089	387226	51.3
1941-1964	839024	440164	398860	52.5
TMCA 1945-1964	28.6%	17.4%	21.4%	

Fuente: Elaboración propia con base en E. Lifschütz op. cit. y Estadísticas Históricas de México, Vol. II, INEGI-INAH.

Esta tendencia se revierte en la última etapa del período en la que la producción y ventas de automóviles (véase cuadro 6) empezaron a tener una clara posición de ventaja. En lo que toca a ventas entre 1960 y 1964, el 63.3% correspondió a automóviles, con una tasa media de crecimiento anual de 17.5%. Destaca también el papel preponderante de las empresas estadounidenses que concentraban el 60.7% del mercado en los años señalados (véase cuadro 7)

**CUADRO 6**  
**VENTAS DE VEHICULOS AUTOMOTORES EN MEXICO**  
**1960-1964 (Unidades)**

Año	Total	Automóviles	Autos (%)	Camionetas	Tractoc y autob. Integrales
1960	55 234	32 152	58.2	21 590	492
1961	62 066	39 346	63.3	22 290	430
1962	64 701	41 165	63.6	22 919	619
1963	76 316	49 292	64.6	26 289	735
1964	94 410	61 245	64.5	33 080	1 087
1960-64	352 727	223 197	63.7	126 168	3 363
TMCA	14.3%	17.5		9.2	21.9

Fuente: La Industria Automotriz en México 1973., la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz, A.C. en adelante AMIA

**CUADRO 7**  
**PARTICIPACION DE LAS EMPRESAS ESTADOUNIDENSES,**  
**EUROPEAS Y JAPONESAS**  
**EN EL MERCADO DE AUTOMOVILES. 1960-1964.**

Año	Total	EE.UU.'s	Varios Países	De EE.UU. en el Total (%)
1960	32,152	17,985	14,167	55.9
1961	39,346	19,096	20,250	48.5
1962	41,163	22,203	18,860	53.9
1963	49,292	32,787	16,505	66.5
1964	61,243	43,432	17,811	70.9
ventas acumuladas 1960-1964	223,196	135,503	87,693	60.7
TMCA	17.5	24.7	5.9	

Fuente: Elaboración propia con base en AMIA, op. cit. 1973

El liderazgo de las empresas estadounidenses se explica no sólo por el mayor tiempo de permanencia en el mercado nacional, sino fundamentalmente porque el patrón de consumo de automóviles estaba orientado hacia la adquisición de vehículos de gran cilindrada, bajos niveles de rendimiento y en general al llamado modelo *americano*. Como veremos más adelante, este patrón de consumo se altera radicalmente una década y media después obligando a las empresas de Estados Unidos a una profunda reestructuración.

Por el lado de la producción, si bien el ensamble de vehículos pasó de 10.5 miles a casi 100 mil entre 1946 y 1964, la constante de la etapa fue la gran proliferación de marcas. Hacia fines de la década de los años cincuenta llegaron a ser 44 y aproximadamente 117 modelos ofrecidos en

el mercado<sup>45</sup>. Esta enorme diversidad era sólo el reflejo de la multiplicación de líneas y modelos que cada firma ensamblaba<sup>46</sup> o importaba. Ante la estrechez del mercado la política de competencia de las empresas se fincó más en la oferta diversificada de productos destinada a un mercado relativamente cautivo, en donde la fuente principal de beneficio para las empresas provenía de la obtención de ganancias extraordinarias vía precios. En esta lógica, el incremento de la productividad para impactar la reducción de costos de producción y por tanto de precios para ampliar sus cuotas de mercado aparecía en segundo plano.

El resultado fue que, mientras en el ámbito mundial los estándares de producción por línea oscilaban entre 200 mil y 300 mil unidades para alcanzar economías de escala<sup>47</sup>, en México las empresas trasnacionales no

<sup>45</sup> Camarena Luhrs, Margarita., La industria automotriz en México, Cuadernos de Investigación Social 6., IIS, UNAM., México 1981., pp. 23 y ss.

<sup>46</sup> Según Jenkins "Como resultado de esta fragmentación del mercado y el pequeño tamaño del total de la producción para el mercado, las ganancias para las empresas individuales fueron bajas y los costos más altos con relación a los países desarrollados". op. cit. pp 45-46. No obstante coincidir con el hecho inobjetable de la fragmentación y las deseconomías de escala derivadas de producción fuera de los estándares mundiales y la consecuente elevación de los costos de producción, lo que no parece claro es que "...las ganancias...fueran bajas". Si bien la producción bajo condiciones precarias disminuye la productividad y la obtención de ganancias vía abatimiento de costos, el mecanismo para paliar y hacer atractiva la permanencia de las ETAS en países como México, es la posibilidad de que por la vía de la esfera de la circulación, es decir precios, se compensara la baja obtención de ganancias de manera ortodoxa. Porque explicar la permanencia por cuarenta años en el mercado mexicano bajo un esquema de bajas ganancias y elevados costos hace por lo menos cuestionable la racionalidad de la decisión de las empresas de mantener operaciones con este panorama tan poco alentador.

<sup>47</sup> Según un estudio elaborado a principios de los años ochenta, cuando se discutía todavía sobre la factibilidad de la relocalización de la industria automotriz en los países dependientes, el problema de los niveles de producción se planteaba en los siguientes términos "...the economies of scale for automobile assembly appear to flatten out for plants of greater than 250,000- 300,000 units per year" en Johnston, William, *Relocation automobile production to the developing world: the multinational view*, International

se plantearon hasta ese momento alcanzar una verdadera producción en masa para un mercado local tan restringido. El otro aspecto es que en ese periodo las exportaciones de vehículos desde los países en desarrollo eran prácticamente inexistentes. Ambos elementos, entre muchos otros más, incidieron negativamente a futuro tanto en la modernización tecnológica de la industria como en la política de precios. De hecho, determinaron que a pesar de ser una industria *moderna a la moda de la casa*, mantuviera serios rezagos con relación al exterior.

Además, la estrategia conjunta entre el gobierno y las ETA's preservaba al mercado nacional para las firmas que operaban internamente y eliminaba la competencia externa. De tal suerte que, eliminada la competencia externa vía los incrementos en la productividad, permitió la transferencia de maquinaria y equipo obsoleto a escala mundial, pero que, en el ámbito interno se encontraba por encima de las condiciones medias de productividad. Este proceso reforzó la orientación de la IAM a basar su desempeño al margen de los estándares eficientes. Es importante destacar también que en esta etapa inicial, la ubicación geográfica del ensamblado automotor siguió el patrón del conjunto de la manufactura del país, concentrándose principalmente en el Distrito Federal, acusando el desarrollo centralizado de la economía nacional.

Aún cuando había disminuido la importación de bienes de consumo en general, el patrón de comercio de la IAM tenía una doble fuente deficitaria con el exterior. Por una parte seguía el patrón de otro conjunto de mercancías de cierta complejidad tecnológica que para su armado en el país requerían la importación de entre un 70% y un 85% de

Policy Forum USA 1981., tomando como referencia Kris Bhaskar, *The future of the World Motor Industry*, Nichol Publishing Co. 1980.

los insumos. Este comportamiento confirmaba la tendencia de que el proceso de industrialización a partir de la sustitución de importaciones era en contrapartida, intensivo en importaciones de maquinaria, equipos y materias primas necesarias para mantener en operación a las nuevas industrias. Por otra parte, debido a la incapacidad de las plantas instaladas en el país de responder a la creciente demanda del mercado interno, una parte tenía que ser cubierta con importaciones, con las repercusiones negativas en la balanza comercial que esto implicaba. Un dato que ilustra este comportamiento se expresa en el hecho de que, entre 1940 y 1960 la participación de los bienes referidos arriba en el total de las importaciones pasó del 69% al 85%<sup>48</sup>. Las importaciones de vehículos en general crecieron a una tasa media anual de 6.2% en el período de 1941 a 1964. Las de automóviles registraron un crecimiento de 7.7%, mientras que en el mismo período las importaciones de camiones crecieron a una tasa del 3.4% anual. Esto dio como resultado que de 1941 a 1964 se importaron 477,820 de los cuales, aproximadamente el 70% fueron automóviles (véase cuadro 8).

Como señala Camarena: *“Puede decirse que, hasta entonces, la industria automotriz en México estuvo formada por empresas ensambladoras, pues no existía prácticamente una industria fabricante de autopartes; incluso en los primeros años de 1960 (sic), el porcentaje de partes y componentes nacionales en los vehículos no superaba el 15%...”*<sup>49</sup>.

<sup>48</sup> Al respecto véase Bennett, Douglas C. y Sharpe Kenneth E, Transnational Corporations Versus State, (The Political Economy of the Mexican Auto Industry), Princeton Press University, Princeton New Jersey, USA. 1985. p. 33.

<sup>49</sup> Camarena, op. cit. p. 23.

**CUADRO 8**  
**IMPORTACIONES DE VEHICULOS AUTOMOTORES**  
**1941-1964 (Unidades)**

Año	Total	Automóviles	Camiones	Participación Autos (%)
1941	8,846	4,879	3,967	55.2
1942	3,657	2,579	1,078	70.5
1943	2,832	1,738	1,094	61.4
1944	5,887	2,703	3,184	45.9
1945	8,613	1,959	6,654	22.7
1946	25,629	8,993	16,636	35.1
1947	21,691	10,196	11,495	47.0
1948	2,768	1,434	1,334	51.8
1949	1,917	545	1,374	28.7
1950	2,792	1,694	1,144	59.2
1951	36,755	22,670	14,085	61.7
1952	18,232	13,475	4,757	73.9
1953	36,404	26,267	10,137	72.1
1954	28,663	19,199	9,504	66.8
1955	30,507	18,209	12,298	59.7
1956	24,907	14,315	6,392	74.3
1957	24,349	18,997	5,352	78.4
1958	21,419	16,093	5,631	75.0
1959	24,650	21,547	3,103	87.4
1960	38,368	32,666	5,702	85.1
1961	24,849	21,156	3,693	85.1
1962	21,486	18,900	3,186	88.2
1963	26,701	22,747	3,954	85.2
1964	35,622	26,987	8,635	75.8
1941-1964	477,830	333,433	144,387	69.8
IMCA	6.2%	7.7%	3.4%	

Fuente: Elaboración propia con base en datos de E. Lifschitz, La Industria Fabricante de Vehículos Automotores en México, 1960-1966 y la Industria Automotriz en México en cifras 1973 (AMIA), México, D.F. NOTA: Las importaciones de 1961-1964, se estimaron con base a la variación real de las importaciones totales de vehículos de los años anteriores.

Si comparamos las importaciones de vehículos con la producción interna, se observa que en este período, el 36.3%<sup>50</sup> de la demanda fue cubierta con producción proveniente del exterior, y en lo que se refiere al consumo de automóviles, las importaciones representaron el 43.1% del consumo nacional aparente. Sin alcanzar los volúmenes de este periodo, en la actualidad asistimos a una reedición de esta política a partir de la anulación de la prohibición a la importación de vehículos en el marco de la liberalización del mercado doméstico.

En cuanto a la salida de divisas por las importaciones totales, en 1959 fueron 121 millones de dólares y para 1964 ascendieron a 215 millones de dólares, mostrando una tasa media de crecimiento anual de 12.2% (véase cuadro 9)<sup>51</sup>.

Como señalan Bennett y Sharpe, a principios de los años sesenta se había conformado un patrón particular de dependencia en y alrededor de la industria automotriz en México, cuyo tres principales componentes eran: a) diseño externo en tecnología y partes que correspondía a características de países desarrollados y no propios para un país subdesarrollado; un alto grado de diferenciación del producto y cambios anuales de modelos para un pequeño mercado y de escasos recursos resultaba un contrasentido; b) límites a la industrialización; la mitad de los vehículos vendidos en el país provenían de firmas propiedad de mexicanos, pero ninguno de esos vehículos eran manufacturados en

<sup>50</sup> *Por lo menos a primera vista, desde el punto de vista de las ventas, el mercado del automóvil en México en 1960 era moderno como el de cualquier otro país. Prácticamente, todo lo que estuviera disponible en el mercado en cualquier lugar del mundo se podía comprar en el país. Los consumidores podían elegir entre no menos de 44 marcas y 117 modelos.* Bennett, y Sharpe, op. cit. p. 53.

México en sentido estricto. En las circunstancias existentes en ese momento ni las empresas de las que obtenían diseños, tecnología y partes otorgarían licencias para desarrollar la manufactura doméstica como para poder competir con las empresas de propiedad completamente extranjera que operaban en el país, ni G.M. y Ford, estaban dispuestas a realizar más allá del simple ensamble de CKD's importados para extender sus operaciones a las fases de la manufactura propiamente y c) el carácter suntuario de la industria en un país donde sólo una quinta parte de la población estaba en condiciones de adquirir un vehículo, mientras que en los países desarrollados constituía un bien de consumo de masas. Estos rasgos -a los que agregaría otros más- son los que llevan a Bennett y Sharpe a concluir que: *En suma, más que hablar de la industria automotriz mexicana, es más apropiado hablar de la industria automotriz en México.*<sup>52</sup>

<sup>51</sup> “...según algunas estimaciones, la fuga de divisas por este concepto significó para el país cerca de 1 200 millones de pesos anuales.”, Camarena, op. cit. p. 22.

<sup>52</sup> Bennett y Sharp, op. cit. p. 54-55. Esta afirmación, constituye también uno de los planteamientos principales de esta tesis. Si tomamos en consideración que, a fines de la década de los noventa, en medio de un nuevo bache de esta crisis sin fin, cuando la industria automotriz reporta niveles históricos de exportación, alcanzando varias decenas de miles de millones de dólares, este supuesto excedente de divisas no es capaz de compensar la caída de los ingresos provenientes de las exportaciones petroleras, simple y sencillamente porque el manejo estos recursos es definido por las matrices en los Estados Unidos. Una cosa son las cifras para adornar las cuentas nacionales y otra muy distinta el control real de la economía.

**CUADRO 9**  
**IMPORTACIÓN DE VEHICULOS AUTOMOTORES**  
**SUS PARTES Y REFACCIONES**  
**1959-1964 (Millones de dólares)**

Automóviles y componentes importados	1959	1960	1961	1962	1963	1964
Automóviles para el transporte de personas	54.2	58.2	59.2	65.6	78.2	105.7
Partes y piezas de relación para automóviles	23.9	29.6	33.8	31.9	35.4	41.7
Motores y piezas sueltas para automóviles	6.3	10.0	8.7	5.6	7.3	8.7
Camiones para transporte de efectos	36.5	36.0	40.7	35.5	39.9	58.9
Total	120.9	133.8	142.4	138.6	160.8	215.0
Variación anual (%)		10.7	6.4	-2.7	16.0	33.7
TMCA						12.2%

Fuente: Informe Anual del Banco de México. Varios años.

**2.2.1 Una breve referencia al comportamiento del empleo**

El empleo total en el sector de automóviles y camiones mostró entre 1960 y 1964 una tasa media de crecimiento anual de 17.6%, al pasar de 7,072 personas ocupadas a 13,547. La participación del personal obrero se mantuvo constante en el desempeño del empleo ya representó en el primer año el 67.9% y para el último el 67.2% (véase cuadro 10). Aunque vale la pena destacar que, prescindiendo de múltiples aspectos que permitirían una medición precisa de la productividad, un cálculo aproximado, considerando el número de vehículos ensamblados al año por trabajador, se mantuvo estancada ya que el número de vehículos

terminados pasó de 10.6 en el primer año a 10.7 en el último del periodo considerado.

*CUADRO 10*  
**FUERZA DE TRABAJO OCUPADA EN EL ENSAMBLE  
 DE AUTOMOVILES Y CAMIONES  
 1960-1964**

Año	Total	Obreros	Empleados	2/3%
1960	7,072	4,802	2,270	67.9
1961	7,724	5,552	2,172	71.9
1962	9,021	6,089	2,932	67.5
1963	10,504	7,164	3,340	68.2
1964	13,547	9,104	4,443	67.2
TMCA	17.6%	17.3%	18.3%	

Fuente: La Industria Automotriz en México, 1973 de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA)

Puedo suponer que este crecimiento tan dinámico en el empleo se debió a que en el primer período se establecieron la mayor parte de las plantas ensambladoras. Además de la propia ampliación de la demanda de fuerza de trabajo, las fases que cubrían las nuevas instalaciones se caracterizan por ser altamente intensivas en mano de obra, particularmente determinadas por el nivel tecnológico existente en ese periodo. Por otro lado, a partir de la primera mitad de la década de los años cincuenta, la producción interna de vehículos empezó a desplazar a las importaciones como principal fuente para abastecer la demanda nacional.

### 2.2.2 Una conclusión preliminar sobre el periodo

Ahora bien, pasando a la evolución global de la IAM, destacan dos hechos que van a incidir de manera importante en un cambio radical en la orientación del desarrollo de esta industria en el país. *En primer lugar*, como resultado de la política de sustitución de importaciones emprendida por el Estado desde la década de los años cincuenta, se había creado una planta productiva más extensa y diversificada que permitía encarar procesos productivos más complejos y con niveles tecnológicos más sofisticados, perspectiva bajo la cual era contemplada la industria automotriz. Se le consideraba potencialmente capaz de desarrollar amplios encadenamientos productivos impulsando la creación y consolidación de nuevas ramas manufactureras.

*En segundo lugar*, dado que la IAM, tenía una gran dependencia de insumos del exterior, pesaba de manera importante en el déficit de la balanza comercial del país, lo que obligaba a drenar importantes recursos hacia el exterior de manera creciente a medida que la industria iba afianzándose. Sin embargo, a pesar de que esta era la percepción que tenía el Estado, la visión estratégica de las ETA's, era que México podía considerarse un mercado de creciente y dinámica importancia, pero no un lugar para desarrollar la manufactura.

Esta diferencia de perspectiva llevará a un tortuoso proceso de negociación, *de estira y afloja* y que en el corto plazo influiría en la conformación de una comunidad de intereses entre las firmas trasnacionales y las sucesivas administraciones del gobierno a partir de la expedición del primer decreto para regular el desarrollo de esta industria dentro de la economía nacional.

La visión estratégica de la Administración de López Mateos partía de la influencia del pensamiento *desarrollista*, en boga en esos momentos dentro de los países latinoamericanos<sup>53</sup>. Los técnicos de esa administración consideraban, en términos globales, la sustitución de una industria fragmentada en numerosas y pequeñas firmas dedicadas al ensamble y/o importación de automóviles, por otra eficiente y de propiedad mayoritariamente mexicana. La expectativa era que, a la manera como se había consolidado en los países industrializados, se constituyera en una rama manufacturera que estimulara al resto de la economía a partir de encadenamientos productivos cada vez más extensos y profundos.

El rechazo de las ETA's provenía de que los objetivos globales de su estrategia, que no contemplaban la promoción de la industrialización y el crecimiento autónomo y autosostenido de las economías de los países subdesarrollados, donde hasta ese momento habían sido huéspedes.

El rango de actividades de producción involucran la fabricación de los componentes, ensambles de bienes de consumo final, distribución y mercadeo, diseño e Investigación y Desarrollo Tecnológico (IyDT). Mientras que la ETA's puede involucrarse en todas ellas en su país de origen, es muy probable que sea reticente a involucrarse con la misma amplitud e intensidad en países dependientes. *Esta restricción puede ser racional para la firma a la luz de su estrategia global, pero puede no serlo*

<sup>53</sup> Los planeamientos centrales de las posiciones del gobierno y de las ETA's los tomamos de Bennett y Sharpe, *Ibidem.*, pp. 94-106. La propuesta gubernamental se centraba en cinco aspectos: restricción a la operación de no más de cuatro o cinco firmas; cada productor debería restringirse a la producción de un modelo y pocas líneas extras. Los cambios de modelo serían permitidos cada cinco años; prohibición de automóviles de lujo privilegiando a los compactos; los fabricantes deberían restringirse al maquinado y ensamble de motor y ensamble del vehículo. Las autopartes serían producidas por firmas independientes; los productores de vehículos deberían impulsar la estandarización de partes; productores de vehículos y autopartes deberían conformar joint-ventures con trasnacionales, pero con mayoría de capital nacional.

*para el país huésped con relación a sus programas de desarrollo (Bennett y Sharpe)*

Restricción particular tenía la actividad de IyDT y las fases críticas de la producción como era la manufactura de motores en México, que incluía la fundición de las partes mayores (monoblock, cigüeñal, árbol de levas, múltiples de admisión y escape), maquinado, el ensamblado y las pruebas en operación de los motores. En conjunto requerían considerables inversiones, así como el desarrollo de capacidades directivas y gerenciales locales, un bien siempre escaso. Así mismo se señalaban las dificultades para obtener materias primas y componentes suficientes en cantidad y calidad. Aunque siempre se planteaba el interés de negociar a cambio de mantenerse en un mercado con interesantes expectativas de crecimiento.

Otro elemento importante se refería a los niveles de contenido local ya que la mayor parte de las firmas se oponían a iniciar las actividades de troquelado así como el *congelamiento* por cinco años de los modelos producidos. Por último, siempre siguiendo a Bennett y Sharpe, señalaban la fuerte oposición de Ford y G.M. a la mexicanización de la industria, a la limitación del número de modelos que cada firma pudiera producir y a la estandarización de partes. Así mismo, todas las ETA's coincidían en que había que reducir el número de empresas, pero cada una de ellas deseaban estar seguras de que no saldrían del mercado.

En el plano de las convergencias iniciales, las ETA's consideraban que se trataba de una estrategia centrada en la participación de nuevos sectores capitalistas del país y que por tanto ponía el énfasis en la inversión del sector privado en la creación de un sector de autopartes que se permitiría la constitución de empresas con capital extranjero y nacional. Asimismo se contaba con el apoyo del Estado, ofreciendo todo tipo de

facilidades como eran subsidios a la inversión, subsidio en los impuestos y proyectos de infraestructura. Bennett y Sharpe, consideran que sin esta convergencia fundamental de intereses, la negociación hubiera tomado una forma radicalmente distinta, o probablemente nunca hubiera tenido lugar.

Se puede constatar en este primer periodo que el Estado careció de los medios para mantener una política industrial consistente y de esta manera impulsar el establecimiento de un sector manufacturero sobre bases nacionales que a su vez, permitiera orientar la estrategia de las empresas automotrices. En los hechos a lo que condujo fue a una adecuación por parte del Estado a las condiciones que establecieron las empresas automotrices, aunque si bien el proceso estuvo marcado por constantes vaivenes determinados por las variaciones económicas externas, internas y por el tipo de políticas que distintas administraciones trataron de aplicar a lo largo de estas primeras décadas que conformaron lo que he definido en este planteamiento como el primer periodo de la evolución de la IAM.

En el apartado siguiente veremos con mayor detenimiento el periodo al que dio lugar este conjunto de fenómenos, enmarcados en la fase del llamado *desarrollo estabilizador*, que se constituiría en la continuación de la industrialización a partir de sustitución de importaciones de contenido tecnológico más complejo de los llamados bienes de consumo durables.

### 2.3 Segundo periodo 1965-1980.

#### *La integración nacional de la industria: un objetivo siempre reiterado y nunca logrado...*

Como vimos en el apartado anterior, un conjunto de elementos condujeron a que el Estado emitiera en el año de 1962 el Decreto<sup>54</sup> que prohibió la importación de motores para automóviles y camiones y conjuntos mecánicos armados para su uso o ensamble, a partir del 1o. de septiembre de 1964 y que tenía por objeto que las ETA's establecidas en el país, llevaran a cabo un proceso de sustitución de estas importaciones<sup>55</sup>, lo cual permitiría revertir el saldo negativo de la balanza comercial y a elevar al 60% el nivel de integración del sector automotor.

Hubo empresas (entre ellas varias nacionales), que no formularon y presentaron sus programas debido a que no estaban en condiciones o interesadas en llevar a cabo las inversiones requeridas para encarar los nuevos requerimientos fijados en el Decreto, por tanto, se retiraron del mercado nacional<sup>56</sup>. En los hechos, una de las primeras consecuencias

<sup>54</sup> Decreto que prohíbe la importación de motores para automóviles y camiones, así como de conjuntos mecánicos armados para su uso o ensamble, a partir del 1º de septiembre de 1964. Véase el Diario Oficial, sábado 25 de agosto de 1962. "Antes de 1962, la IAM estaba integrada por cerca de una docena de empresas ensambladoras de automóviles a partir de piezas sueltas y otras 20 empresas importadoras de vehículos ensamblados..." las tres grandes Ford, GM. y Fábricas Automex (Chrysler), producían cerca de las tres cuartas partes del total. Con este instrumento "...La industria automotriz nació (...) como un sector manufacturero importante. p. 720. Al respecto véase Bennett Douglas y Sharpe, Kenneth., "La industria automotriz mexicana y la política económica de la promoción de exportaciones, algunos problemas del control estatal de las empresas transnacionales", en El Trimestre Económico, F.C.E. Vol XLVI (3), México 1979., Núm. 183. pp 715-746.

<sup>55</sup> Una evaluación sobre este modelo se encuentra en Ayza Juan., Fichet Gerard y González Norberto., América Latina: integración económica y sustitución de importaciones. FCE.

<sup>56</sup> "Cuando se aspira a pasar del orden de integración de un 50%, es preciso realizar grandes inversiones, pues se requiere entrar en la producción de motores y en la de carrocerías donde no sólo las inversiones son considerables, sino además las economías de escala son más severas que en los demás componentes y por lo tanto el costo total

derivadas de la emisión del Decreto, hizo que el Estado indujera un proceso de centralización de capital, en el que las empresas estadounidenses fueron las principales favorecidas<sup>57</sup>.

Si bien durante la década de los años sesenta el Estado pretendía consolidar su carácter rector en el proceso de industrialización del país, a partir de la emisión del Decreto de 1962, las empresas automotrices más importantes se vieron favorecidas, ya que contaron con una política proteccionista que les permitió tener un mercado cautivo, reducción de aranceles de importación de partes y componentes, transferencia de paquetes tecnológicos hacia México, que para las empresas representaba la posibilidad de reciclar equipamiento desechado en sus países de origen y, reducción o eliminación de impuestos por la fabricación de vehículos; todo lo anterior permitió crear las bases para el despeje de la industria automotriz y un crecimiento relativamente acelerado en las dos décadas subsecuentes.

Este periodo se caracteriza por la incorporación de nuevas fases de la fabricación de los vehículos (núcleo productivo)<sup>58</sup> por parte de las empresas automotrices como son: la fundición, maquinado y armado del motor, así como de mejoras tecnológicas en la fase del ensamble final.

experimenta un alza considerable, ya que el motor y carrocería completos superan el 40% del costo de fabricación (...) Los sobrecostos en que se incurre por determinados volúmenes de producción (caracterizados como) las deseconomías de escala..." presionan a las empresas a compensar sus altos costos con sobreprecios en el mercado interno de los países subdesarrollados comparados con los existentes en los mercados maduros de los países desarrollados. *Ibidem.* pp. 98-104.

<sup>57</sup> "Dieciocho empresas solicitaron permiso para operar en los términos del nuevo régimen, y finalmente se aprobaron diez de ellas (...) Entre 1962 y 1964, las empresas aprobadas hicieron las inversiones necesarias par el inicio de las operaciones de manufactura. La carga de la creación de una industria proveedora de partes recayó en gran medida en estas empresas de la industria "terminal", la mayoría de las cuales eran subsidiarias de empresas trasnacionales. Bennett D. y Sharpe, K. *op.cit.* p. 721.

<sup>58</sup> Véase en los capítulos 1 y 3 la definición de *núcleo productivo*.

Como apuntamos más arriba, coincide con el interés del Estado mexicano por disminuir la creciente salida de divisas debida a la importación de partes, componentes y material de ensamble para el armado de los vehículos y, como base para continuar la política de industrialización del país a través de la sustitución de importaciones<sup>59</sup>. A continuación analizo con más detenimiento algunas de las disposiciones contenidas en el Decreto para la integración de la industria automotriz.

Su importancia radica en el hecho de que constituye la piedra angular sobre la que descansaría la evolución de esta industria en las dos décadas subsecuentes y constituiría, a mi manera de ver, el punto de contraste con las políticas de integración hacia los Estados Unidos esgrimidas en la etapa de la globalización a principios de los años ochenta. Considero que los elementos importantes a destacar, contenidos en el documento son: 1) la prohibición de importación de vehículos ensamblados, así como de conjuntos mecánicos (Art. 1º). A partir de este primer objetivo se establecía que las empresas tendrían que presentar programas de las partes que fabricarían o maquinarían dentro del país; como aquéllas que tendrían que seguir siendo importadas, así como las partes que contrataría para fabricar a proveedores nacionales (Art. 3º). Esta disposición se orientaba a crear las condiciones para impulsar la consolidación de una industria auxiliar o de autopartes; 2) a partir del año-modelo 1965 se estipulaba que "...la incorporación de (...) partes de fabricación nacional (...) representará, cuando menos, el 60% (grado de integración nacional, GIN) del costo directo del vehículo fabricado en México) e incrementarlo paulatinamente (Art. 4º), y 3) reducir el crecimiento del déficit comercial del sector automotor, así como

<sup>59</sup> Arteaga G. A. e Hinojosa O. Raúl *Una propuesta para el análisis de la industria automotriz en México*, mimeo, 1985.

la incorporación de mecanismos de compensación de la balanza de divisas a partir de la dinámica de exportación-importación de cada firma (Art. 12º)<sup>60</sup>.

Sin que se pueda considerar como determinante en la evolución posterior del comportamiento de la balanza comercial, este tipo de mecanismos, permitieron un manejo laxo de los criterios para la aplicación de la política de la sustitución de importaciones que, a la postre derivarían en propiciar los fenómenos que se querían revertir con su aplicación. Tal era el caso del desempeño deficitario de la balanza comercial de esta industria manufacturera, así como una insuficiente integración con el sector de autopartes.

Los objetivos propuestos en el Decreto, plantearon la necesidad de realizar grandes inversiones, tanto para impulsar el crecimiento y diversificación de la industria de autopartes, como para la apertura y el funcionamiento de nuevas plantas de la industria terminal, construidas en los estados aledaños al Distrito Federal (véase cuadro 11).

<sup>60</sup> Véase Decreto que prohíbe la importación..., Diario Oficial, 25 de agosto de 1962, México., pp. 4-5.

**CUADRO 11**  
**PLANTAS DEL SEGUNDO NÚCLEO PRODUCTIVO**  
**(1964-1975)**

EMPRESA	TIPO DE PLANTA	UBICACIÓN GEOGRÁFICA
Renault	Motores y ensamble	Cd. Sahagún, Hgo.
Nissan	Motores y ensamble	Civac, Morelos
Ford	Fundición, motores y ensamble	Cuautlilar, Méx.
G. M.	Fundición, motores y ensamble	Toluca, Méx.
Volkswagen	Fundición, motores y ensamble	Puebla, Pue.
VAM	Fundición, motores y ensamble	Lerma, Méx.
Chrysler	Motores y ensamble	Toluca, Méx.

Fuente: Elaboración propia con base en información documental y visitas a diversas plantas.

La emisión del decreto, el incremento de las inversiones y la desconcentración geográfica de la industria terminal, son factores que incidieron en forma importante para reorientar la evolución de la industria automotriz, y consolidarse en la década de los setenta, como uno de los sectores de *punta* de la economía mexicana, por considerársele una actividad en donde la tecnología utilizada estaba por encima del nivel medio que prevalecía en el país; por su importancia como generadora de empleo directo e indirecto y por su elevada participación en el PIB manufacturero.

En efecto, a pesar de los altibajos en su evolución, su participación dentro del PIB manufacturero pasó en el período 1970-1980, de un 4.7% a 6.4% (véase cuadro 12).

**CUADRO 12**  
**PARTICIPACION DE VARIAS RAMAS**  
**EN EL PIB DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA**  
 (Millones de pesos a precios de 1970)

Año	MFA	Petroquímica	%	Cemento	%	Auto	%
1970	105,203	661	0.63	960	0.91	4,941	4.70
1971	109,265	760	0.70	984	0.90	5,486	5.02
1972	119,967	915	0.76	1,150	0.96	6,134	5.11
1973	132,552	1,008	0.76	1,303	0.98	7,586	5.72
1974	140,963	1,265	0.90	1,417	1.01	9,061	6.43
1975	148,058	1,366	0.92	1,553	1.05	9,236	6.24
1976	155,517	1,509	0.97	1,683	1.08	8,437	5.43
1977	161,037	1,494	0.93	1,769	1.10	8,018	4.98
1978	176,398	1,698	0.96	1,880	1.07	10,233	5.80
1979	195,614	1,966	1.01	2,030	1.04	11,986	6.13
1980	290,682	2,152	1.03	2,192	1.05	13,478	6.43

Fuente: Sistema de Cuentas Nacionales 1981 y 1982 INEGI.

Como resultado de los estímulos a la industria, el aumento de la producción resultó prácticamente sostenido durante la segunda mitad de la década de los años sesentas y la primera mitad de los setentas.

Pero en 1976 y 1977, derivada de la crisis que desencadenó la primera devaluación del peso mexicano frente al dólar en más de veinte años y, que puso fin al llamado *desarrollo estabilizador*, se produjo una fuerte caída de la actividad automotriz. No obstante al año siguiente, en el

marco de la conversión de México en potencia petrolera, retoma su crecimiento, como resultado del incremento de las divisas generadas por la exportación petrolera. El enorme flujo de recursos, que sólo en el año de 1981 alcanzó 16 mil millones de dólares, se agregó el proveniente de los préstamos de la banca internacional. Esta dinámica jugó un papel determinante para que se diera un auge general de la actividad económica y particularmente en la industria automotriz<sup>61</sup>.

Si consideramos el periodo de 1965 a 1980, la manufactura de vehículos mostró un crecimiento anual de 10.9% al pasar de 103,584 unidades a 490,006 vehículos, es decir, que en 15 años la producción se multiplicó en casi cinco veces. Si bien la fabricación de camiones en este período se multiplicó por 5.5 veces, mientras que la de los automóviles lo hizo en 4.3 veces, hubo un claro predominio en la producción de estos últimos a lo largo del periodo referido al concentrar el 67% de las unidades fabricadas (véase cuadro 13).

<sup>61</sup> Como proporción del valor agregado por el sector manufacturero, la industria automotriz representó el 4% en 1970 (y el 5.7% en 1979. Ramírez de la O, Rogelio De la improvisación al fracaso, Centro de Ecodesarrollo, Editorial Océano, México, 1983, p. 160.

**CUADRO 13**  
**PRODUCCION DE AUTOMÓVILES Y CAMIONES:**  
**PARTICIPACIÓN PARCENTUAL EN MEXICO**  
**(Unidades)**  
**1965-1980**

Año	Total	Automóviles	Autos (%)	Camiones	Tractoc. y Autobuses Integrales
1965	103,584	70,242	67.8	32,266	1,076
1966	114,766	82,143	71.6	31,462	1,161
1967	120,369	82,622	68.5	36,621	1,126
1968	145,149	101,107	69.6	43,080	1,012
1969	164,537	110,711	67.3	52,031	1,795
1970	189,630	132,862	70.1	54,735	2,033
1971	211,393	153,412	72.6	55,669	2,312
1973	285,568	201,147	70.1	82,491	2,930
1974	350,947	248,574	40.1	98,378	3,995
1975	356,624	237,118	66.5	115,075	4,431
1976	324,979	212,549	65.4	108,844	3,586
1977	280,813	187,637	66.8	90,823	2,353
1978	384,127	242,519	63.1	137,939	3,669
1979	444,426	289,049	63.0	158,103	6,274
1980	490,006	303,056	61.8	178,456	8,494
SUMA	4,196,759	2,807,753	66.9	1,340,417	48,589
TMCA	10.9%	10.2%		12.1%	14.8%

Fuente: La Industria Automotriz en México, en cifras 1976 y 1982 de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz, A.C. (AMIA) México.

Los factores que explican el crecimiento de la producción de vehículos son: la ampliación del mercado interno, debido a la

incorporación de nuevas capas de la población al mercado bienes de consumo durables, especialmente automóviles, la extensión de los procesos de urbanización a lo largo del país, al apoyo sustancial del erario público, y a que hubo años que esta industria absorbió más del 40% del total de los estímulos fiscales que el Estado concedió al sector manufacturero<sup>62</sup>, a un trato preferencial en materia de inversión extranjera<sup>63</sup> y al crecimiento de la infraestructura necesaria para la circulación de los vehículos.

Como señalamos anteriormente, la producción de vehículos por primera vez se ve contraída en forma considerable en los años de 1975 a 1977. Algunos factores que explican esta contracción son: la devaluación del peso lo que elevó el precio de las importaciones que se requieren para la producción, incidiendo en el incremento interno de los costos de producción, una contracción de la demanda debida a un ascenso de la inflación, acompañada de la disminución del poder adquisitivo, es decir a una crisis general que durante estos años se manifiesta en su más alto nivel.

La tendencia de las ventas siguió un comportamiento similar a la producción, las cuales en el período analizado, muestran un ascenso permanente, excepto en los años de 1975-77. La realización de automóviles correspondientes a los años de 1965-1980, representó el 66.8%

<sup>62</sup> "Esta industria recibió subsidios del Estado mexicano por 12,732 millones de pesos entre 1970-1975, todos ellos dirigidos a la industria terminal. Este monto equivalió a 2.1 veces la suma que reportó toda la industria como formación bruta de capital en el mismo periodo, y 2.6 veces la que estimamos para la ram termina (entre) 1976-1979, los subsidios recibidos fueron de 19,400 millones de pesos y de ellos sólo el 3% se destinaron a la industria de autopartes. El 62% de lo que recibió la industria terminal fue para el subsidio a pa producción y el resto a las importaciones..." *Ibíd.* P. 161.

<sup>63</sup> *Una industria en busca de soluciones: la automovilística.* Comercio Exterior, Vol. 33, Núm. 11, México, noviembre de 1983.

(véase cuadro 14), consolidándose el comportamiento de un mercado maduro, a la manera de los países desarrollados, en el que la demanda principal proviene de la utilización del transporte individual más que del transporte colectivo, pero con las graves limitaciones derivadas de una distribución del ingreso concentrado en un porcentaje muy reducido de la población y que se convierte en el principal sostén de la compra de vehículos. El fenómeno a la larga exacerbó las manifestaciones de la excesiva concentración del ingreso en un segmento de la población. Por otra parte, también contribuyó al deterioro ambiental en las zonas de mayor concentración urbana, particularmente el Distrito Federal y su área metropolitana. Este rasgo se debió a la formación de un mercado secundario de automóviles que llevó a más de 14 años el promedio de antigüedad del parque vehicular en el país. Si consideramos el 30% de dicho parque se concentra en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México podemos derivar las graves consecuencias que tuvo para esta región el desarrollo distorsionado de esta industria.

**CUADRO 14**  
**PARTICIPACION DE LOS AUTOMOVILES**  
**EN LA VENTA DE VEHICULOS AUTOMOTORES EN MEXICO**  
**(Unidades) 1965-1980**

Año	Total	Autos	Autos	Camiones	Tractoc. y Autob. Int.
1965	97,349	66,902	68.7	29,456	991
1980	464,411	286,041	61.6	170,331	8,039
1965	4'064,656	2'713,684	66.8	1'302,695	48,277

Fuente: Elaboración propia con base en *Ibidem*.

Como puede observarse en el cuadro 15, de los 2.7 millones de automóviles vendidos en el segundo periodo, 51.2% correspondió a las firmas estadounidenses. No obstante el dato debe ser relativizado, ya que en los últimos años del periodo mencionado (1925-1964), estas empresas participaron con el 60.7% de las ventas, en tanto que en los últimos 10 años de la segunda etapa, su presencia disminuyó sensiblemente al cubrir menos de la mitad del mercado, como contrapartida, las firmas europeas y la japonesa incrementaron su participación en el rubro.

**CUADRO 15**  
**PARTICIPACION DE LAS EMPRESAS ESTADUNIDENSES**  
**EL MERCADO DE AUTOMOVILES**  
**(Ventas en unidades) 1965-1980**

Año	Total	Estadounidenses	Otros Países	E.U./Total (%)
1965	66,902	47,277	19,625	70.7
1971	148,526	74,042	74,484	49.9
1980	286,041	133,561	152,480	46.7
1965-71	733,342	438,515	294,827	59.8
1971-80	2'025,377	1'025,377	1'103,491	48.2
1965-80	2'713,684	1'389,850	1'323,834	51.2
TMCA				
1965-80	10.2%	7.2%	14.6%	

Fuente: Elaboración propia con base en *Ibíd.*

El afianzamiento de la posición en el mercado de automóviles de las empresas no estadounidenses se explica por varias razones: a principios

de la década de los setenta se manifiesta la llamada *crisis de los energéticos* que lleva a la elevación desmesurada de los precios del crudo. El efecto de esta crisis fue decisivo en la evolución posterior de la industria del automóvil. Fue de hecho el fin de la era del prototipo de vehículo *americano*, caracterizado por su bajo rendimiento de gasolina, gran cilindrada y en general grandes dimensiones. Era un automóvil a imagen y semejanza del imperio en las épocas de bonanza.

A partir de ese momento se asistiría a un cambio gradual pero, irreversible dentro del sector, orientado hacia una mayor simetría en la producción de autos compactos y subcompactos de baja cilindrada y deportivos y de lujo de gran cilindrada, con un mayor énfasis en la seguridad y en la preservación del medio ambiente. Uno de los grandes retos que enfrentó la industria automotriz de Estados Unidos, es decir "The Big Three" (General Motors, Ford y Chrysler) en la década de los años ochenta fue el de generar la capacidad de producir no sólo un vehículo con las características de los compactos y subcompactos japoneses, sino fundamentalmente con sus costos de producción. El viraje que darían las tres grandes, más los notables contratiempos de la economía japonesa, incluyendo a las firmas del sector, en la primera mitad de la década de los años noventa, permitiría a Estados Unidos más de una década después, recuperar el papel del mayor productor automotriz en el ámbito mundial, pero con una fuerte influencia de la *manera japonesa de fabricar autos*.

La evolución de la industria automotriz en México no estuvo exenta de experimentar estas modificaciones, debido a su alto grado de dependencia del exterior, y si bien se manifestaron de manera más lenta por el control de precios de las gasolinas, más adelante se sincronizaría a las tendencias de la industria a escala global. Por otro lado, el crecimiento

relativamente acelerado de la producción y ventas en la industria automotriz en el país, implicó que las importaciones de partes y componentes se elevaran considerablemente, lo cual se reflejó en el creciente déficit comercial.

En el *Decreto que fija las bases para el desarrollo de la industria automotriz* (1972) y el *Decreto para el fomento de la industria automotriz* (1977)<sup>64</sup>, respectivamente, se dispone de una serie de estímulos fiscales como son: eliminación de impuestos de importación y ensamble, devolución de impuestos causados por el incremento de las exportaciones, reducción y después eliminación de impuestos causados por la importación de maquinaria y equipo no producidos en el país, autorización para depreciarla en forma acelerada, y también se fija a las empresas un presupuesto anual de divisas basado en una cuota inicial autorizada y en las exportaciones netas que realicen, con los cuales se pretendía disminuir las importaciones y convertir a la industria automotriz en generadora neta de divisas, y así contribuir al equilibrio de la balanza de pagos del país. No obstante, el resultado fue que las importaciones no sólo no disminuyeron, sino que se incrementaron considerablemente; por otro lado, las exportaciones no fueron suficientes para compensar las importaciones, por lo tanto el déficit comercial fue cada vez mayor<sup>65</sup>, así como su peso en el monto de la deuda con el exterior.

<sup>64</sup> Véase Diario Oficial, del 24 de octubre de 1972., p. 3-8 y 20 de junio de 1977., pp. 2-7.

<sup>65</sup> En 1977, en un intento por afinar el tratamiento y hacer más explícita la forma de fortalecer la balanza de pagos, se introdujo el concepto de Presupuesto de Divisas en el programa de la industria. Por este medio, el estado quiso controlar el gasto total en divisas que realizan las empresas automotrices, en tanto que reconocía implícitamente lo insuficiente que es equilibrar únicamente las exportaciones e importaciones de bienes. En efecto, dicha industria dispone de una gran capacidad para efectuar pagos al exterior

De 1966 a 1970, Ford y Chrysler realizaron exportaciones de motores por un valor de aproximadamente 436 millones de pesos<sup>66</sup> que, a un tipo de cambio de 12.50 por dólar, representarían apenas el 5% de las importaciones realizadas por la industria automotriz en esos mismos años. Este simple dato, revela el reducido impacto de los ordenamientos incluidos en los decretos y que, justamente pretendían equilibrar la relación importación-exportación en el sector.

A principios de la década de los años setenta se realizaron las primeras exportaciones de vehículos terminados con una destacada participación de V.W., situación que prevaleció durante toda la década, ya que su participación representó el 73% del total de unidades comercializadas en el exterior.

Las exportaciones de vehículos, de los cuales el 72% fueron automóviles, mostraron un crecimiento excepto en los años de crisis, sin embargo, sólo representaron el 27% del valor de las ventas realizadas por el sector en los mercados externos en los años comprendidos de 1971 a 1980 (véase cuadro 16).

por otras vías, como intereses sobre créditos externos, regalías y asistencia técnica" Ramírez de la O, Rogelio., De la improvisación al fracaso., Centro de Ecodesarrollo, Editorial Océano., México, 1983. P. 161.

<sup>66</sup> Contreras Z., Bartolomé. *El futuro de la industria de automotores en México.*, Revista Comercio Exterior, enero de 1970.

**CUADRO 16**  
**EXPORTACIONES DE VEHICULOS AUTOMOTORES Y**  
**AUTOPARTES O REFACCIONES**  
**(Millones de dólares) 1971-1980**

Año	Total	Vehículos	Autopartes
1971	32.4	-	32.4
1972	49.0	4.4	44.6
1973	107.2	39.6	67.6
1974	158.7	44.2	114.5
1975	83.3	8.2	75.1
1976	45.8	9.6	36.2
1977	180.9	29.3	151.6
1978	269.6	87.2	182.4
1979	376.8	116.8	260.0
1980	404.4	128.6	275.8
SUMA	1708.1	467.9	1240.2

Fuente: Elaboración propia con base en el Informe Anual del Banco de México, varios años.

Si bien es cierto que las importaciones automotrices aumentaron considerablemente, también lo es el hecho de que éstas cambiaron sustancialmente su estructura, lo cual se va a reflejar en la disminución considerable en el ingreso de vehículos fabricados en el exterior. Esto se manifiesta en el hecho de que en este segundo periodo representaron aproximadamente el 10% del consumo aparente y de éste, los automóviles representaron el 71% (véanse cuadros 13 y 17). Mientras que en la fase anterior, como vimos en el apartado precedente, los vehículos importados cubrieron el 36% del mercado interno.

**CUADRO 17**  
**IMPORTACIONES DE VEHICULOS AUTOMOTORES**  
**(Unidades) 1965-1978**

Año	Total	Automóviles	Autos (%)	Camiones y autobuses
1965	31,091	23,668	76.1	7,423
1970	35,789	26,954	75.3	8,835
1975	14,018	8,072	57.6	5,946
1978	7,665	4,891	63.8	2,774
1965-78	396,628	283,101	71.4	113,527

Fuente: Elaboración propia con base en la Industria Automotriz en México, en cifras 1973, *Ibidem*, 1976 y 1982 de la AMIA.

Las importaciones de vehículos y productos automotores, en los años de 1965 a 1989 pasaron de 203.6 millones de dólares a 1,882.7 millones, mientras que las exportaciones pasaron de 32.4 millones de dólares en 1971 a 404.4 en 1980. En términos absolutos el déficit en este sector pasó de 234 millones de dólares en 1971, a 1,478.3 millones de dólares en 1980. En tanto que su participación en el déficit comercial del país fue de 26% para el primer año, hasta alcanzar el 47% en 1980 (véase cuadro 18). Si un indicador a nivel macro puede sintetizar el éxito o fracaso de las medidas aplicadas por las distintas administraciones para crear una industria integrada sobre bases nacionales, es el de la balanza comercial. Tomando como referencia su evolución, para el caso mexicano, sin duda nos encontramos con un desempeño pobre y más aun, en retroceso.

**CUADRO 18**  
**PARTICIPACION DEL DEFICIT DEL SECTOR AUTOMOTOR**  
**EN EL DEFICIT COMERCIAL DEL PAIS**  
**(Millones de dólares) 1965-1980**

Año	Déficit país	Automotriz			Participación %
		Déficit	Importaciones	Exportaciones	
1965	445.7		203.6		
1966	412.7		177.7		
1967	644.5		181.0		
1968	779.4		221.1		
1969	693.0		230.3		
1970	1,087.9		258.8		
1971	890.6	234.0	268.5	32.4	26.3
1972	1,052.6	249.0	298.0	49.0	23.7
1973	1,743.0	265.6	372.9	107.2	15.2
1974	3,206.7	463.3	522.1	158.7	14.4
1975	3,719.2	552.9	636.2	83.3	14.9
1976	2,713.8	598.4	644.3	45.8	22.1
1977	1,391.4	336.1	517.0	180.9	24.2
1978	1,926.4	507.3	776.9	269.6	26.3
1979	3,187.4	1,049.3	1,426.1	376.8	32.9
1980	3,178.7	1,478.3	1,882.7	404.4	46.5

Fuente: Elaboración propia con base en Informe Anual del Banco de México, varios años.

El incremento sostenido del déficit comercial se explica por la creciente dependencia de los insumos provenientes del exterior, al rezago tecnológico tanto de la industria terminal como de autopartes. La industria de autopartes no fue capaz de abastecer a la industria terminal lo que

obligaba a las armadoras a importar permanentemente los insumos requeridos para la producción. Así mismo no existía una estrategia sostenida para impulsar la exportación, debido principalmente, a que en ese momento, no constituía un objetivo estratégico de las ETA's convertir a sus plantas ubicadas en México en plataformas para enviar su producción a los mercados externos, sino más bien centrarse en el consumo interno.

En buena medida esta estrategia de las empresas del sector era congruente con una marcada división internacional del trabajo que segmentaba claramente los polos de industrialización, reservando a los países industrializados las partes de la producción que eran tecnológicamente más sofisticadas.

Otro aspecto contradictorio de la política de sustitución de importaciones era que, a pesar de que la transferencia de paquetes tecnológicos obsoletos estaba exenta de impuestos de importación, con el objetivo de fomentar la industrialización del país, las filiales en de las ETA's en el país siguieron pagando regalías por su utilización, lo que técnicamente significaba otra carga más en la balanza comercial.

En 1980, dieciocho años después de la emisión del Decreto que pretendía lograr la integración nacional de la industria automotriz, habiéndose emitido en ese intervalo otros dos documentos con intenciones similares y para estimular los objetivos iniciales (1972 y 1977), la evolución de la industria marchó por senderos muy distintos a los planteados originalmente por la política del Estado.

En efecto, la emisión del Decreto de 1972 es resultado del fracaso de las medidas para alcanzar las metas trazadas en el de 1962. Entre otros objetivos considerados en el decreto que se expide en la administración de Echeverría Alvarez, en el *que se fijan las bases para el desarrollo* de la industria, destacan los siguientes: a) se reafirma la meta de alcanzar el

60% de GIN. Esta meta de hecho, resulta un retroceso, ya que dicho porcentaje fue fijado diez años antes. En este sentido fueron insuficientes los estímulos y la protección del mercado interno, como parte de una política industrial nacional. El reverso de la moneda fue que las firmas automotrices tuvieron un incremento tanto en producción como en ventas y en general, incrementaron su participación en la economía nacional; b) se pretendía estimular la producción para la exportación tanto de autopartes como de vehículos terminados para impulsar su papel como industria ahorradora de divisas.

El objetivo era bastante cuestionable, ya que si bien se había iniciado un incipiente flujo de exportaciones, las condiciones internas de fabricación hacían poco competitivos a los productos elaborados en México como para competir de manera masiva en el mercado mundial. Si en la década de los años sesenta las corporaciones respondieron con importantes inversiones, para hacer eco de la política gubernamental, en estos años se concretaron a afianzar su presencia en el mercado nacional con tecnología, productos y precios fuera de las condiciones medias de la competencia internacional.

Las tendencias del desarrollo de la industria a escala internacional, no permitían contemplar como factible la incorporación de países como México a la competencia en los mercados externos. En suma, las empresas no estuvieron dispuestas a realizar las inversiones necesarias para modernizar sus instalaciones en el país para responder a los objetivos del Estado. Como veremos más adelante, su estrategia se orientaba por otros senderos.

Otros planteamientos contemplados en el Decreto referido eran, entre otros: c) limitar a siete los modelos por empresa, lo cual condicionaba prácticamente a la existencia de una sola línea de

producción por firma; d) implantación del control de precios; y e) incorporar al capital nacional como mayoritario dentro del sector de autopartes, fijando como mínimo requerido en el sector un 60%. Este objetivo reforzaba al estipulado en 1962.

La principal limitación para incorporar de manera dinámica al capital nacional en el sector, era su carencia de capacidades para la innovación y desarrollo tecnológico, lo que de partida supuso la asociación con empresas trasnacionales de la rama. Otra limitación importante provenía de la gran diversidad de líneas y modelos del sector terminal y sus bajas escalas de producción que obligaba a producir una gran diversidad de partes, lo cual impedía alcanzar economías de escala, incidiendo tanto en su capacidad para fabricarlas como en el costo de las mismas. Esto hizo inconstable y tecnológicamente inviable la producción de muchos de esos componentes. Para compensar esta situación y alcanzar los objetivos de una mayor integración, el Estado perfeccionó y amplió una serie de estímulos de todo tipo para las empresas del sector, lo que al final de cuentas les permitió incrementar sustancialmente sus importaciones para mantener el ritmo de la producción, aún a costa de los objetivos para alcanzar los niveles de integración considerados en los Decretos.

La crisis que sobrevino a mediados de los años setenta, puso de manifiesto nuevamente, la profunda dependencia que tenía la industria con respecto al mercado interno. Simultáneamente, el Estado vuelve a reconocer el fracaso de su política hacia el sector, sobre todo en lo que toca a su carácter ahorrador de divisas y en consecuencia, vuelve a emitir en 1977 otro decreto al amparo del cual la industria en el país conocería el mayor dinamismo de su historia bajo la premisa de un desarrollo sobre bases nacionales y orientada hacia el mercado interno.

El retroceso más significativo es la fijación del GIN, que se reduce en diez puntos con respecto al de 1962, al establecerse en un 50% en la producción de automóviles. Frente a la incapacidad de ahorrar divisas vía sustitución de importaciones el Estado pretendía ahorrarlas y generarlas vía exportaciones. Más adelante veremos, al analizar en más detalle este último período, las serias limitaciones a que se enfrentó esta política.

Si de alguna manera el GIN revelaba el éxito o fracaso de la política nacionalista de desarrollo del sector, podemos concluir que esta fue un fracaso. En el incumplimiento de la meta de lograr un 60% de integración a partir del año de 1965, habría que señalar al menos tres importantes limitaciones:

- 1) La carencia de tecnología propia que permitiera encarar exitosamente nuevos procesos; a la incapacidad para cubrir la demanda de autopartes de manera oportuna, en cantidades suficientes y con estándares medios de calidad;

- 2) la insuficiente acumulación interna de recursos financieros para impulsar una industria nacional que permitiera cubrir los requerimientos de la industria terminal y, finalmente,

- 3) la ubicación geográfica de nuestro país podría convertirse en un factor que explicaría el fracaso en la integración de la industria, ya que si bien las empresas del sector que decidieron transferir más fases del proceso de producción para ampliar sus fuentes de aprovisionamiento interno, podían obtener mejores precios y calidad de sus plantas o de sus proveedores en los países de origen, particularmente de la Tres Grandes, a través de las importaciones de muchos de los componentes esenciales, en términos tecnológicos y de costo.

En el Decreto de 1977, se estipuló que cuando las empresas del sector terminal tuvieran que recurrir a las importaciones como vía para cubrir su demanda de partes, originadas por la incapacidad del sector de autopartes

nacional, las compras realizadas en el exterior, serían consideradas como componentes nacionales para determinar el grado de integración y por tanto el presupuesto de divisas.

El resultado es que 15 años después de fijado el 60% de GIN no se había logrado este porcentaje (véase cuadro 19) ha diferencia de lo que había sucedido con países de desarrollo similar como Brasil y Argentina<sup>67</sup>, en los cuales desde principios de los años setenta, la industria terminal había rebasado el 80% de integración nacional.

**CUADRO 19**  
**GRADO REAL DE INTEGRACION NACIONAL**  
**DE LA INDUSTRIA TERMINAL (%) 1977-1980**

Año	Automóviles	Camiones	Autobuses	Tractocamiones
1977	50.04	59.50	75.00	70.00
1978	53.84	68.27	79.80	78.94
1979	58.89	73.54	85.33	85.47
1980	56.93	75.66	85.33	85.20

Fuente: elaboración propia con base en el *Decreto para el fomento de la industria automotriz*, Diario Oficial 20 de junio de 1977. SECOFIN, Subdirección de la Industria Automotriz.

La evolución y evaluación del desempeño de esta política del Estado, no debe verse simplemente como expresión de un objetivo que se planteó, pero no se pudo alcanzar, ya que siempre que se presentó la disyuntiva entre frenar la producción de automóviles en aras de alcanzar un mayor grado de integración nacional o por el contrario,

<sup>67</sup> Contreras Z., Bartolomé., op. cit., así como Sourrouille, Juan *El complejo automotor en Argentina*, op. cit. y para el caso brasileño Oliveira, Francisco y Travolo Poputchi, María Angélica *El complejo automotor en Brasil*, op. cit.

responder a los requerimientos de las corporaciones para incrementar la fabricación, siempre se optó por la segunda alternativa, aún en los momentos en que el Estado tenía un mayor margen de maniobra frente a las ETA's. Sin duda que la racionalidad económica apunta a esta segunda vía, sin embargo, no excluía tampoco desarrollar acciones complementarias de inversión en el sector de autopartes, particularmente en una etapa en la que el Estado tenía una mayor capacidad de injerencia en la conducción de la política industrial.

### *2.3.1. Su contribución al crecimiento del empleo industrial.*

Uno de los efectos inmediatos de esta ampliación de la actividad del sector automotor fue que impulsó el crecimiento del empleo permitiendo la incorporación de trabajadores provenientes de las fábricas de industrias tradicionales de los corredores industriales donde se ubicaron las nuevas plantas<sup>68</sup>. Estos trabajadores tenían una tradición de trabajo industrial que bajo distintas modalidades fue capacitado para las áreas de mayor complejidad técnica. Al lado de ellos también fue incorporada una mano de obra de procedencia rural, carente de experiencia previa en procesos de manufactura. A partir de estas fuentes de reclutamiento, con todas las reservas y matices pertinentes, este segmento de la clase obrera se constituyó en el contingente emblemático de las líneas de producción basadas en la organización del trabajo taylorista-fordista<sup>69</sup>.

Se puede considerar que es en este periodo en que la IAM empezó a contribuir de manera importante en la generación de empleo directo en el

<sup>68</sup> Para el caso de Volkswagen véase Montiel Yolanda, Proceso de trabajo, acción sindical y nuevas tecnologías en Volkswagen de México., Colección Miguel Othón de Mendizábal, Centro de Investigación y Estudios Superiores en Antropología Social, México 1991. p. 81 y ss.

<sup>69</sup> *Ibidem.*

sector manufacturero en México. En efecto, entre 1970 y 1980 el personal ocupado en los segmentos terminal y autopartes se duplicó al pasar de 60,202 a 121,131, resultando un incremento anual de 7.2% y su participación en la industria manufacturera pasó de 3.5% a 5% en los años señalados, por lo que su contribución en la ocupación total de la industria manufacturera es considerada como de las más altas, como puede observarse en el cuadro 20.

**CUADRO 20**  
**PARTICIPACION DE VARIAS RAMAS**  
**EN EL EMPLEO EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA**

Año	MFRA	Petroquímica	%	Cemento	%	Automotriz*	%
1970	1,725,626	2,594	0.15	7,834	0.45	60,292	3.49
1980	2,416,842	14,330	0.59	13,618	0.56	121,131	5.01

\* Incluye industria terminal y autopartes.

Fuente: Sistema de Cuentas Nacionales de México, 1981 y 1982.

Es interesante comparar a la IAM con otras ramas consideradas estratégicas dentro del aparato productivo nacional y su contribución al empleo. Como puede observarse en el cuadro anterior, las ramas de la industria petroquímica y del cemento, no alcanzan a participar con el 1% en el empleo del sector manufacturero. Aunque también hay que considerar en los casos éstas, su participación en la generación de empleo indirecto, ya que en conjunto tienen una extensa articulación y encadenamiento con otros sectores manufactureros y de servicios.

Por lo que toca la estructura dentro de la industria, la de autopartes es relativamente más intensiva en mano de obra que la terminal. En 1970 aportó el 61% de los empleos totales manteniéndose a lo largo del período, mientras que el 40% restante corresponde a la fabricación de vehículos.

Esta participación se incrementa, si consideramos el gran dinamismo que adquiere el sector maquilador de autopartes, particularmente en la franja fronteriza del norte de país<sup>53</sup>.

Tenemos pues que el personal ocupado en el sector de automóviles y camiones en el período de 1965 a 1980, tuvo un crecimiento anual de 7.6% al pasar de 16,800 a 50,697; es conveniente mencionar que este sector es el que agrupa alrededor del 80% de la fuerza de trabajo ocupada en la industria automotriz terminal (véase cuadro 21).

Los factores que determinaron el crecimiento en el empleo son: la apertura de plantas para el ensamble y fundición de motores cuyas dimensiones son mayores a las de las plantas establecidas en la fase de ensamble de vehículos; el crecimiento relativamente acelerado del mercado interno y por lo tanto de la producción, así como la permanencia en operaciones de la mayoría de sus antiguas plantas.

**CUADRO 21**  
**FUERZA DE TRABAJO**  
**OCUPADA EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ TERMINAL**  
**1965-1980**

Año	Total	Automoviles camione	%	Tractoc. y Autob. Int.
1965		16,800		
1970	27,659	23,825	86.1	3,834
1975	41,635	35,731	85.8	5,904
1980	56,792	50,697	89.3	6,095
TMCA	7.4%	7.6%		5.2%

<sup>53</sup> Es interesante destacar que muchas plantas que operan bajo la modalidad de maquiladora, son propiedad de las mismas firmas trasnacionales del sector terminal, aunque operan con razones sociales distintas. De hecho, muchas de ellas reportan directamente a las oficinas corporativas ubicadas en sus países de origen en vez de sus corporativos a dentro de México. Sin duda que esto se explica por el hecho de que su producción se destina en su totalidad hacia el exterior.

Fuente: Elaboración propia basándose en datos de: La Industria Fabricante de Vehículos Automotores en México 1960-1966. La Industria Automotriz en México en cifras 1973, 1976 y 1982 de la AMIA. México, D.F.

Además del crecimiento cuantitativo de la mano de obra, también es necesario llamar la atención del hecho de que los nuevos contingentes de trabajadores vinculados al sector, se constituyeron en parte de los sectores más beneficiados, en términos salariales, contractuales y laborales, del periodo de expansión basado en la política de industrialización a partir de la sustitución de importaciones. Si bien tuvieron procesos de ruptura con el sindicalismo oficial (CTM principalmente), organizativamente, siempre actuaron bajo el control corporativo en el ámbito nacional, subordinándose a las políticas del Partido Revolucionario Institucional (PRI), y de la administración en turno, salvo en los casos en que se rompió con la CTM. En el ámbito de sus espacios de trabajo los sindicatos desarrollaron un acción fragmentada en cada planta y entre la organización sindical de cada firma.

### *2.3.1 A manera de conclusión, una reflexión final sobre el periodo, las políticas y los argumentos sobre las perspectivas de evolución de la IAM.*

Parecería ocioso al paso de casi dos décadas, hacer una revisión retrospectiva de los planteamientos que en el momento inicial de la reestructuración mundial de la industria alimentaban las distintas posiciones sobre lo que debería ser la política del Estado mexicano hacia este sector clave en el desarrollo manufacturero del país. *A toro*

*pasado*, cualquier visión optimista, crítica o pesimista parecería simplemente un mero ejercicio para corroborar la profecía autocumplida. Sin embargo, la persistencia de los rasgos más evidentes del subdesarrollo, a pesar de la aplicación a pies juntillas de políticas que nos pondrían en sintonía con la producción de *clase mundial* alcanzada por las empresas de la industria automotriz, reabre temas y problemas que al ser pospuestos, en aras de una integración económica con el norte del continente, reaparecen y son reeditados en un contexto de mayor dependencia con el exterior y ponen en jaque las optimistas previsiones sobre una realidad, reacia a ajustarse a sofisticados modelos económicos que no son capaces de imprimirle a la realidad un ritmo sostenido al crecimiento y por el contrario, hemos padecido un ciclo de crisis recurrentes que ya dura más de dos décadas.

A pesar de que desde principios de la década de los años sesenta se había planteado el desarrollo de una industria *nacional*, la fuerte dependencia tecnológica, financiera y organizacional de las matrices de las firmas, más bien habían acentuado la subordinación a las políticas de las empresas. Esto derivó en una mayor *trasmacionalización* del sector. Algunas de las razones planteadas por Ramírez de la O eran:

- 1) El crecimiento del mercado interno había obligado al crecimiento de las importaciones y por tanto un mayor déficit de la balanza comercial.
- 2) Especialización imperfecta, que se reflejaba en producciones de baja escala derivada del tamaño de mercado, pero con gran diversificación. Repercutía en costos y las empresas podían obtener rentas adicionales.

3) La gran diferenciación de modelos producidos por la industria terminal repercutía en la fragmentación de la producción y el mercado de la industria de autopartes

4) La condición de exportar era importar más con un régimen fiscal que no consideraba a las importaciones orientadas a la producción de exportación como importaciones temporales y por tanto exentas de impuestos.

Los rasgos señalados por Ramírez de la O. derivaron en que: para 1977 el déficit del comercio exterior automotriz equivalió a menos de un tercio del déficit total del país; pero en 1980 pasó a representar el 47% y en 1981, el 58%<sup>70</sup>.

Es interesante la crítica que hace el autor a la política gubernamental, ya que esta última visualizaba la resolución de los problemas de la industria como un mero problema de balanza de divisas y particularmente del papel que deberían jugar las exportaciones en la disminución del déficit de la balanza comercial<sup>71</sup>.

Este rasgo estaba definido en la política industrial porque a partir de las estipulaciones planteadas en los decretos de 1972 y 1977, las importaciones derivadas de la incapacidad de la industria de autopartes

<sup>70</sup> Ramírez de la O., op. cit. p. 167.

<sup>71</sup> Fajnzylber consideraba que "El carácter trunco y distorsionado del patrón industrial de América Latina (...) se refleja con particular intensidad en el sector externo (ya que) constituye un factor explicativo de carácter estructural del déficit comercial externo y, por consiguiente del requisito creciente del endeudamiento exterior". Entre una de las principales razones menciona que "La consolidación de un patrón industrial en el que, habiéndose agotado la «situación fácil», el liderazgo lo ejercen sectores industriales caracterizados por presentar un coeficiente de importaciones significativamente superior al coeficiente de exportaciones correspondientes..." y agrega que "Estos sectores liderados por filiales experimentan (entre 1965-1975), un ritmo de crecimiento significativamente más acentuado que el de los sectores tradicionales, caracterizados por una balanza comercial más favorable." Véase Fajnzylber, Fernando, La industrialización trunca de América Latina, Centro de Economía Transnacional, Editorial Nueva Imagen, "2ª. edición, México 1985., pp. 207 y ss.

ubicada en el país, para producir en cantidad, calidad y costos a la industria terminal, se consideraba como componentes nacionales para determinación de balanza de divisas de cada empresa.

La política industrial de las distintas administraciones que se rigieron bajo el modelo sustitutivo de importaciones, siempre se encontró con la paradoja de mantener equilibrada la balanza comercial con los contenidos nacionales estipulados en los decretos y frenar el desarrollo de la demanda o, recurrir a mecanismos para agilizar importaciones y mantener el ritmo de crecimiento. Fue un callejón sin salida y una relación perversa entre el nacionalismo desarrollista substitutivo de importaciones y los requerimientos del mercado y las ETA's.

Acertadamente, el enfoque de Ramírez de la O se basa en una visión interna de la evolución de la IAM. Sin embargo, me parece que la principal limitación de su planteamiento, es que justo en la parte más fuerte del proceso de reestructuración de la industria no introduce los componentes externos, ya que ellos habrían de pesar de manera determinante en la definición de la estrategia de las matrices de las empresas, particularmente de las Tres Grandes, en un primer momento. El enfoque estratégico de las transnacionales se orientó a la construcción de una plataforma de exportación orientada su propio mercado interno para complementar sus requerimientos productivos, más que en lograr los objetivos de desarrollo nacional del país huésped, expresados en las políticas de las sucesivas administraciones.

Ramírez de la O vio en la aprobación de los programas de inversiones de la totalidad de las ETA's por la Comisión de Inversiones Extranjeras la continuidad de una política del mismo gobierno. No percibió el cambio sustancial de la política industrial, que pasó de ser dirigida por el Estado a que éste se remitiera a crear un entorno propicio

para que las empresas pudieran alcanzar sus objetivos estratégicos en el ámbito global y de manera más particular con la región. Como veremos más adelante, el resultado fue que esta industria se convirtió en un puntal de los acuerdos comerciales firmados casi una década y media después que sancionaron la política de integración económica de la región de Norteamérica encabezada por Estados Unidos.

En la etapa final del "modelo de sustitución de importaciones" de la industria automotriz fue discutido por Bennett y Sharpe<sup>72</sup>. Ellos señalaban lo que en ese momento (1979) constituían las fortalezas que permitirían el paso de la sustitución de importaciones a la "sustitución de exportaciones" (en alusión al paso de la exportación de bienes primarios por manufacturados). Los autores señalaban ya desde esos años las limitaciones a la estrategia gubernamental para implantar una estrategia de exportación de bienes manufacturados, particularmente dentro de la industria automotriz.

Planteaban lo que la bibliografía sobre el tema había reconocido como problemas del modelo "secundario exportador". El primero se refería a: La falta de atención a sectores específicos, argumentan que se había puesto más énfasis en la orientación general de la economía y en los instrumentos de la política económica: el tipo de cambio, la estructura arancelaria y la política fiscal y menos atención a la adecuación de estas orientaciones globales para algunos sectores específicos. Una política general atractiva puede tener problemas al aplicarse a industrias específicas. Cuando se había orientado a sectores específicos se hizo énfasis en los precios relativos de los factores, olvidando características de

<sup>72</sup> BENNETT Douglas y SHARPE, Kenneth., "La industria automotriz mexicana y la política económica de la promoción de exportaciones, algunos problemas del control estatal de las empresas transnacionales", en El Trimestre Económico, F.C.E. Vol XLVI (3), México 1979., Núm. 183. pp 715-746.

propiedad y de estructura de la industria en cuestión, tanto dentro como fuera del país...

Nuevamente encontramos una visión centrada particularmente en la capacidad interna del Estado para reorientar el curso de la industria en un contexto donde cada vez más pesaba el factor externo para definir las políticas en el ámbito interno.

A mi manera de ver, una de las razones fundamentales para explicar el fracaso de la política de promoción de exportaciones desde mediados de los años setenta, es que esta fue promovida por el gobierno sin considerar las condiciones del contexto internacional, pero sobre todo por pasar por alto las estrategias internacionales de las matrices de las firmas del sector y las condiciones reales de operación de la industria en México que efectivamente hacía inviable su salida a competir en los mercados externos. Una situación distinta se presentó a principios de los años ochenta, cuando las ventas externas fueron impulsadas por las ETA's; su crecimiento se convirtió en condición de su funcionamiento dentro de su propio país. La diferencia era quién definía la estrategia.

El segundo se refiere a Falta de atención a la demanda de exportaciones de manufacturas. Al centrarse en los precios relativos de los factores, la atención se había centrado (...) en las consideraciones de la oferta, sobre todo en la competitividad del precio aunque también de la calidad. Pero señalaban que no era suficiente. "... debe prestarse atención a las condiciones en las cuales habrá una demanda para las exportaciones de manufacturas de los países en desarrollo..." Esa atención se resolvió principalmente cuando las ETAS impulsaron las exportaciones derivadas de una demanda generada por ellas mismas en el mercado de los Estados

Unidos principalmente, es decir no de un país en desarrollo sino de uno desarrollado.

El tercer problema lo identificaban como Falta de atención a los problemas de la dependencia. Los críticos de las estrategias de la sustitución de importaciones señalan el fortalecimiento de los lazos de la dependencia a medida que la sustitución de importaciones modifica la composición de importaciones hacia los bienes de producción, pero se mantienen extrañamente silenciosos acerca de las consecuencias de una estrategia de promoción de las exportaciones que agrava la dependencia. Dado que tal estrategia significa una integración generalmente mayor a la economía de los países más desarrollados, donde generalmente las empresas transnacionales tienen un papel más relevante, de hecho se constituyen en las principales fuentes de inversión directa. Nuevamente para el caso mexicano, este planteamiento fundamenta el salto cualitativo de un nivel de dependencia en el que se pasa de la constitución del aparato productivo de ciertas industrias basadas en capital externo, en este caso para la industria automotriz, que en principio les asegura a las ETA's su presencia en el mercado del país huésped, pero posteriormente crean una nueva estructura industrial que es orientada a la atención de requerimientos del aparato productivo del país sede de sus matrices y de su propio mercado, lo que constituye un salto cualitativo con relación a las características de la dependencia. °

Falta de atención a los problemas de ejecución y vigilancia, de los programas de exportación, contenidos en los Decretos de 1967, 1969, 1972 y 1977. Es decir, que la política estatal impulsaba la exportación de automóviles terminados sin un sustento efectivo que permitiera a los vehículos producidos en el país competir en mercados generalmente maduros. El problema lo planteaban en estos términos: "Si estas empresas

extranjeras llegaron originalmente al país atraídas por su programa de sustitución de importaciones, es posible que el gobierno tenga dificultades para inducirlos a actuar, de acuerdo con una estrategia de promoción de exportaciones (...).

En realidad el problema era mucho más complejo, ya que encarar una estrategia de desarrollo nacional de una industria dominada por el capital extranjero, requería más que un acuerdo de buena voluntad de las partes involucradas. De hecho así lo demostraba la experiencia previa, particularmente en la etapa de la negociación del primer decreto sobre la integración de la industria. El otro aspecto, de orden financiero, tecnológico y organizacional era mucho más difícil de sortear. El patrón de funcionamiento de la industria basado en una división internacional del trabajo, el esquema de control de inversión extranjera y de las ganancias, el patrón de transferencia de tecnología y el insuficiente desarrollo organizacional para encarar la competencia en los mercados externos, hacían prácticamente inviable sostener una política de exportaciones exitosa. El no considerar estos aspectos por parte de los estrategas del Estado durante las administraciones donde privó el modelo sustitutivo de importaciones, llevó a resultados que, a pesar de los privilegios de que disfrutó esta industria (cuando decimos industria nos referimos al capital extranjero), los resultados en materia de *desarrollo nacional*, no sólo se pueden calificar de pobres, sino catastróficos y a la pérdida gradual de la capacidad de interlocución por parte del Estado para decidir acerca de las condiciones de operación de esta industria clave en la economía nacional.

Como veremos en el apartado siguiente, las profundas mutaciones de la competencia entre las firmas transnacionales estadounidenses, japonesas y europeas traerían para la industria automotriz en México, una

modificación sustancial de las condiciones bajo las cuales había operado en los sesenta años precedentes de su historia.

#### *2. 4. Tercer periodo (1981 - ... ): auge, crisis y reestructuración de la industria automotriz en México*

El año de 1981 puede considerarse como un punto de inflexión en la evolución de la industria automotriz en México. En ese año confluyeron, por un lado, la vertiente de desarrollo fincada fundamentalmente en la expectativa de crear una industria sobre bases *nacionales* a partir de *encadenamientos hacia atrás*, orientada a cubrir principalmente la demanda del mercado interno. Por otro lado, se inicia otra vertiente que tiene como ejes la apertura de nuevas plantas, que incorporan nuevas tecnologías, para producir inicialmente motores, en un segundo momento vehículos ensamblados, cuyo destino en ambos casos es el mercado estadounidense. Simultáneamente pierde importancia el objetivo de lograr encadenamientos hacia atrás y de manera relativa el mercado interno. Este nuevo enfoque sería formulado inicialmente en el Decreto de 1983<sup>73</sup> y ampliado y profundizado en el Decreto de 1993. En esencia se trata de crear las bases para que la industria automotriz funcione integrada regionalmente. Los acuerdos contenidos en el TLC terminarán por reafirmar esta línea de desarrollo.

Para tener una idea clara de los cambios operados en la IAM, conviene contrastar los últimos años de la etapa anterior con los primeros de la actual. Un primer aspecto que me parece importante destacar, es

<sup>73</sup> *Decreto para la Racionalización de la Industria Automotriz, Diario Oficial*, 13 de septiembre de 1983.

que en el período 1978-1981, la industria en México experimenta el mayor crecimiento absoluto de su historia antes de su reestructuración, marchando inclusive a contracorriente de las tendencias recesivas que sufría la rama a escala mundial. Toda proporción guardada, en esos años sólo México, Corea y Japón experimentaron tasas significativas de crecimiento.

En el caso de México, se debió principalmente al auge petrolero y en el japonés, a su preponderancia tecnológica y comercial que empezaba a marcar los ritmos de evolución de esta industria en el contexto global.

Otro rasgo relevante de este nuevo enfoque, fue la manera en cómo el ciclo del capital de este sector es *externalizado* tanto en la esfera de la producción como el de la circulación y pasa a tener una dinámica en la que influye de forma más directa el desempeño externo de la industria, más particularmente la de Estados Unidos. Sin embargo, la evolución del PIB de la IAM sigue manifestando de manera exacerbada la evolución del PIB nacional y el de la industria manufacturera global, tal como se había manifestado en el periodo previo.

No obstante la prevalencia de este rasgo, en la etapa de la reestructuración, la IAM empieza a manifestar una relativa independencia con relación a las condiciones internas de la economía nacional, en la medida en que su integración a la dinámica de la región de Norteamérica se afianza. El comportamiento de variables como producción y ventas para el mercado interno y externo, particularmente en los periodos de recesión de la economía mexicana, tienden a manifestarse con dinámicas completamente opuestas. Por ejemplo, la caída vertical de los indicadores del desempeño interno y ascenso dinámico en la producción y ventas para el exterior. Esta tendencia a una mayor asimilación al ciclo externo se verá reforzada en la medida en que vayan entrando en operación los distintos

mecanismos contemplados en los acuerdos del Tratado de Libre Comercio.

**CUADRO 22**  
**EVOLUCIÓN DEL PIB NACIONAL, MANUFACTURERO**  
**DE INDUSTRIA AUTOMOTRIZ TERMINAL Y CARROCERÍAS**  
 (miles de pesos corrientes)

ANO	PIB TOTAL	PIB IND. MFRA	PIB I. A.	CARROCERÍAS
1975	609975.8	188057.7	5458.7	3776.8
1976	635831.3	155517.2	4879	3558.1
1977	657721.5	161037.3	4404.2	3614.1
1978	711982.5	176816.5	5894.1	4339
1986	878085.1	211460.3	4853.5	5585.7
1979	3067526.4	714612.9	23616	18662.1
1980	4276490.4	985013.7	36044.2	26139.5
1983	4628937	943549	20451	22283
1984	4796050	990856	26789	27361
1982	4831689	1023811	34196	25658
1985	4919905	1050187	34933	35653
1981	5874385.6	1311492.7	53080.7	36600.7
1987	192801935	49551194	1873161	1145439
1988	389258523	108407781	3663168	2687355
1989	503667765	124067913	4449460	3627644
1990	678923486	156440342	6798716	4233516
1991	865165724	192526534	11811298	5589093
1992	1019155941	215711033	13066139	6327080
1993	1127584133	226842924	13061721	6431293

Fuente: Sistema de Cuentas Nacionales. INEGI. Varios años.

La producción del conjunto de la industria en los últimos años del periodo anterior, incluyendo automóviles, camiones, tractocamiones y autobuses integrales, pasó de 381 mil en 1978 a 590 mil en 1981, con tasas de crecimiento que oscilaron entre un 36% y un 10% y globalmente se incrementó en un 55%. Los automóviles representaron el 62.5% de la fabricación de unidades en el período, aunque cabe destacar que en términos de valor, el segmento de camiones en sus diversas modalidades participó con una proporción mayoritaria.

Lo que se observó en la producción nacional de la IAM, durante esos años fue que se pronunció la proliferación de líneas y modelos fuera de los estándares de la producción basados en economías de escala, continuando con la tendencia que fue la tónica de la evolución de la industria en el país en las tres décadas precedentes. Este rasgo particular llevó a que la rama manufacturera que dio origen al concepto de *producción en masa* en el mundo y que caracterizó la prosperidad de las economías avanzadas en la posguerra, en México nunca alcanzó los desempeños logrados en esos países como para ser considerada como una producción de grandes corridas y mucho menos que su consumo alcanzara a las amplios y emergentes sectores de la población urbana que modificaron el perfil demográfico del país en esos años.

Pareciera ser que esta política de las trasnacionales en México se debió a una decisión de los corporativos de sus países de origen y no tanto de las gerencias de sus filiales en el país que, sin modificar sustancialmente las características de la producción interna, podían favorecerse del auge de la economía mexicana proveniente de los ingresos petroleros.

De esta manera el paradigma de la *gran producción en masa*, de la que era prototipo la industria automotriz, entraba aparentemente en su

fase de agotamiento en los principales centros de producción en el mundo, en tanto que en México, bajo las condiciones de fabricación internas (diversificación de modelos, reducidos volúmenes de fabricación y altos costos), nunca tuvo la posibilidad de operar bajo dicho modelo. El nuevo paradigma manufacturero sería trasladado a las filiales de las ETA's ubicadas en el país, más como resultado de la modificación internacional de los estándares de desempeño, que de un agotamiento interno de la "producción en masa a la moda de la casa y de una decisión nacional de política industrial.

Es en este contexto que la manufactura automotriz en México transitaba abruptamente de un modelo a otro, en el que se aprovechan hasta el último momento la protección y sobreprecios del mercado interno y, simultáneamente se ponían en marcha los proyectos de construcción de las nuevas plantas que darán pie a la nueva estructura industrial, base de la plataforma de exportación que las empresas crearán a lo largo de las décadas de los años ochenta y de los noventa.

Dentro de la estructura de la producción, las empresas europeas y japonesa que cubrían el segmento de autos compactos, recuperaron su predominio frente a las empresas estadounidenses alcanzando el 54.5% de la fabricación en el período. Es importante destacar que dentro de este segmento, la empresa Volkswagen participó con el 66%. Como veremos más adelante, el predominio de esta empresa se mantendrá a pesar de la fuerte competencia de Nissan que en algunos años de esas mismas décadas llegó a desplazar a la firma alemana. (Véase cuadro 23).

CUADRO 23

PARTICIPACION DE LAS EMPRESAS EUROPEAS Y JAPONESA  
EN LA PRODUCCION TOTAL DE AUTOMOVILES 78-81  
Y PARTICIPACION DE LA EMPRESA VW  
EN EL SEGMENTO DE COMPACTOS

Periodo	Total	Total Empresas Europeas y Japonesa	%	Participación % de VW en compactos
1978-1981	1,181,121	637,405	54.5	66

Fuente: Elaboración propia con base a AMIA, op. cit.

En la producción de camiones predominaron los de carga y tractocamiones en detrimento de los autobuses destinados al transporte colectivo.

Como resultado del incremento del gasto público y de una mayor incorporación de capas medias al consumo de automóviles a través de mecanismos de crédito, se observó un importante crecimiento en las ventas de la industria: pasaron de 358 mil a 564 mil en los años considerados, incrementándose en un 57.5%. Al igual que en la producción, las ventas de automóviles representaron el 63%. Las empresas europeas y japonesas concentraron el 51% de las ventas totales (véase cuadro 24), predominando aquí también la VW con un 61% del segmento de autos compactos.

CUADRO 24

PARTICIPACION DE LAS EMPRESAS EUROPEAS Y JAPONESA  
EN LAS VENTAS TOTALES DEL SECTOR DE AUTOMOVILES  
1978-1981

Total 78-81	Empresas Europeas y Japonesa	%
1.119.897	593.360	51

Fuente: Elaboración propia con base a AMIA, op. cit.

Con relación a las exportaciones de automóviles, éstas cayeron en un 56% en el período, a pesar de que en 1977 el Estado pretendía convertir al sector ya no sólo autosuficiente en la producción de autopartes, a partir de la sustitución de importaciones, objetivo que por demás nunca se cumplió, sino en generador neto de divisas para compensar el creciente deterioro de la balanza comercial. La falta de visión de la administración de López Portillo acerca de los cambios que estaba experimentando la industria mundial en esos momentos llevó al fracaso a esta política.

Cuatro fueron los principales obstáculos que enfrentó esta política: primero, en ese momento el mercado mundial experimentaba su caída más drástica en cincuenta años; segundo, debido al auge desigual de la economía nacional, se incrementó notablemente la demanda interna, reduciendo considerablemente los excedentes exportables; tercero, la ineficiencia productiva impedía lograr economías de escala, expresándose en precios muy por encima de los vigentes en el mercado mundial. Salvo la producción del "escarabajo", que en algunos años (77-79) alcanzó precios competitivos (véase cuadros 25 y 26) y finalmente el cuarto, determinado por el anterior, el rezago tecnológico, tanto en producto

como en proceso, limitando sensiblemente la capacidad de competencia de la producción generada en México, en un mercado cada vez más ampliamente disputado. Las condiciones de producción de las filiales instaladas en el territorio nacional se encontraban incluso por debajo de las condiciones de producción de las subsidiarias en países de desarrollo similar como Brasil y Corea, donde se producían 45 mil y 100 unidades por línea respectivamente, en tanto que en el ámbito local en 1981, año de mayor producción en su historia, bajo el modelo de sustitución de importaciones, alcanzó 13 mil unidades de producción en promedio.

**CUADRO 25**  
**PRECIOS PARA MODELOS VW SIMILARES**  
**EN MEXICO Y EN LA R.F.A.**  
**(En marcos alemanes)**

	1977	1978	1979	1980	1981
VW Escarabajo México	5,500	5,400	5,900	8,200	10,200
R.F.A.	5,800	6,200	6,100	6,500	7,000
México/RFA (%)	88	87	97	126	146
Golf (2 puertas México	8,600	8,100	8,700	10,900	13,700
R.F.A.	7,000	7,600	7,600	7,800	8,000
México/RFA (%)	123	107	114	140	156

Fuente: Tomado de: "La producción automotriz y el mercado de trabajo en un país en desarrollo: un estudio sobre la industria automotriz mexicana", Dombis, Rainer, p. 75

**CUADRO 26**  
**PRECIOS EN MEXICO Y EN LOS EE.UU.**  
**PARA MODELOS SIMILARES EN 1979 (En US\$)**

	México	EE.UU.	México/EE.UU.
Compactos	9,400	5,100	184
Ford Fairmont Station			
GM Malibu	9,400	6,000	157
De Lujo	11,600	7,300	159
Chrysler Le Baron			
GM Caprice	14,400	7,500	192

Fuente: Tomado de *Ibidem*, p. 76.

La diversidad de líneas y los reducidos niveles de producción, repercutieron en la industria de autopartes que fue incapaz de responder a la demanda de la industria terminal, teniendo que recurrir esta última al expediente de las importaciones como vía para sostener la expansión de la industria. El resultado fue que el déficit de la industria llegó a 2 mil millones de dólares en 1981, representando el 58% (véase cuadro 27) del déficit total de la balanza comercial.

**CUADRO 27**  
**PARTICIPACION DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ**  
**EN EL SALDO DE LA BALANZA COMERCIAL**  
**(Millones de dólares)**

Año	Ind. Aut.	%
1978	507.3	26.3
1979	1,049.3	32.9
1980	1,478.3	46.5
1981	2,148.3	57.7

Fuente: Elaboración propia con base en Informes Banco de México, varios años.

Como efecto de la puesta en marcha de los proyectos de las empresas trasnacionales del sector para crear una plataforma de exportación basada en la construcción de nuevas plantas y complejos para la producción, los activos totales de las empresas se incrementaron en un 443% entre 1978 y 1981 al pasar de 21,585.6 a 119,405.2 millones de pesos<sup>74</sup>. El crecimiento de la capacidad instalada también repercutió en la expansión del parque automotor del país que pasó de 3.9 a 6.5 millones de automóviles, lo que representó un incremento del 66% en tan sólo cinco años.

En materia de empleo, es también en este período cuando alcanza sus mayores niveles históricos bajo el modelo de industrialización a partir de la sustitución de importaciones, al pasar de 34,962 a 60,380; lo que significó un incremento del 72%.

Como señalamos más arriba, el último año del período se destacó por marcar el punto final de la estrategia fincada en el mercado interno y la puesta en marcha de otra, que tiene en el mercado de la región de

<sup>74</sup> Expansión, varios números. El Número de agosto de cada año Las 500 empresas más importantes de México.

Norteamérica, particularmente Estados Unidos, el polo más dinámico de su desarrollo.

Las nuevas condiciones creadas en el marco de la crisis mundial del sector y la generación de un nuevo patrón de producción y competencia a escala internacional, incidieron de manera determinante en el cambio de orientación de la industria en los marcos nacionales. Este proceso se expresó en la formulación de un nuevo acuerdo entre las empresas del sector y el Estado, si bien, aquéllas, desde fines de la década pasada habían iniciado su reestructuración dentro del país con las cuantiosas inversiones realizadas para crear una estructura industrial con capacidad para la exportación.

Aún así, el tránsito a la nueva configuración de la industria automotriz en México no estuvo exento de contratiempos y por el contrario, ha sido marcada por la crisis más profunda de su historia, fenómeno que incidió de manera importante en su propia reconversión.

En efecto, la industria automotriz en nuestro país empezó mucho más tempranamente su modernización que el conjunto del aparato manufacturero nacional<sup>75</sup>. Podemos decir que aún antes de que se acuñaran y se adoptaran en el discurso oficial los conceptos de reconversión industrial o modernización a fines de la década de los años setenta, 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 a las transformaciones que se habían iniciado en el plano externo.

<sup>75</sup> Como señalé en la Introducción de esta tesis, la reestructuración fue resultado de los cambios experimentados en esta industria en el plano internacional. Aunque, también es importante señalar que en México se empieza a experimentar a fines de los setenta, cuando en los grandes centros industriales se había avanzado ya en esa dirección.

Esta precoz reestructuración *a la moda de la casa*, le valió que en más de un foro, las más altas autoridades del país la hubieran exhibido como prototipo de la modernización industrial *secundario-exportadora*, por su *agresiva política de penetración* en los mercados internacionales resultado del incremento de su competitividad y por algunos resultados macroeconómicos reflejados en la contabilidad nacional.

No obstante, observando la evolución de la industria automotriz en México, presentada en el cuadro 1, parecería que no hubiera tenido alguna modificación significativa a lo largo de las dos últimas décadas. Si bien su índice de crecimiento en el período se ubica en 231 (véase cuadro 2), y bastante por encima del general, su participación en la producción global era prácticamente insignificante ya que pasa del .6 al .8%. Con este comportamiento tan pobre se puede preguntar entonces en qué ha consistido esta reestructuración y el por qué de su carácter estratégico en el espacio de la competencia de los Estados Unidos.

Ponderando estos elementos a escala nacional, podemos dimensionar realmente la magnitud de esta transformación. Uno de sus logros más relevantes se manifiesta en el comportamiento dentro del total de la balanza comercial nacional (véase cuadro 28), ya que en menos de una década contribuyó a revertir el déficit histórico del total nacional. Aún cuando dicho comportamiento ha vuelto a ser deficitario como resultado, de la creciente importación de maquinaria e insumos industriales, tanto para esta industria como para el conjunto del aparato productivo nacional.

**CUADRO 28**  
**PARTICIPACION DE LA BALANZA COMERCIAL**  
**DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN LA BALANZA**  
**COMERCIAL TOTAL.**  
**AÑOS SELECCIONADOS**  
**(Millones de dólares)**

AÑOS	BALANZA COMERCIAL TOTAL (1)	BALANZA COMERCIAL IND. AUT. (2)	PARTICIPACIÓN % DE 2/1
1975	-3,637	-628	17.3
1981	-4,510	-2,135	47.3
1988	1,667	960	57.6
1989	-645	1,342	---
1990		-294	
1991		-942	
1992	-20,607	-1,265	5.85

Fuente: Elaboración propia con base en Indicadores de Comercio Exterior, Boletín Mensual 1975-1989. Revista Comercio Exterior, varios números, Banco de México, Departamento de Estudios Económicos de BANAMEX.

En el caso específico de la balanza en la industria automotriz, la acelerada transición de una situación negativa a una positiva y nuevamente caer en el déficit en menos de una década (véase gráfica 2), fue resultado del saldo favorable de divisas generado por la actividad exportadora que, como anoté más arriba, se debió a la creación de una nueva estructura industrial por parte de las empresas trasnacionales del sector, localizada principalmente en los estados fronterizos y del centro norte del país. Pero también a la disminución de las importaciones de insumos para la producción destinada al mercado nacional entre los años

de 1983 a 1988, período donde se acentuó más la caída del mercado interno.

La aparición de nueva cuenta del déficit a partir de 1991 está relacionada con la incapacidad del sector de autopartes para cubrir el repunte del mercado nacional y a la necesidad de mantener el ritmo de crecimiento de la demanda interna, pero sustancialmente del mercado externo, aún a costa de una balanza superavitaria. El otro aspecto relevante que contribuye al desempeño deficitario, es la eliminación, en el decreto de ese año, de la prohibición a la importación de automóviles ensamblados en el exterior. Aunque como se verá más adelante, la tendencia apunta a mantenerse como condición de operación de esta industria a partir de la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio de Norteamérica, que de hecho supedita el funcionamiento de la balanza comercial nacional al de la región involucrada en el acuerdo comercial.

Además de la relocalización hacia el norte, en el diseño de las nuevas instalaciones fabriles y como paso previo a su integración eficiente al espacio de la competencia del vecino de la región norteamericana, la tecnología utilizada permitió homogeneizar las condiciones de producción en México con el nivel medio internacional, de tal suerte que se estuviera en posibilidad de fabricar dentro de los márgenes de la competencia mundial<sup>76</sup>.

<sup>76</sup> El testimonio de un directivo de la planta en Hermosillo de la empresa Ford, recogido por Shaiken y Herzenber, es indicativo de esta nueva situación: "The Hermosillo stamping and assembly plant is not only our newest, it is our most modern, with the best technology and world-class talent embeded in its organization and function" en Automotion and Global Production, Center for U.S. Mexican Studies University of California, San Diego, U.S.A., 1987. p. 10. En el caso de la planta de motores de la misma empresa localizada en Chihuahua, a pesar de haber iniciado operaciones apenas en el año de 1983, con una tecnología incluso más sofisticada que una fábrica similar en los Estados Unidos, alrededor del 80% de la maquinaria y de las líneas están siendo reemplazadas para iniciar la producción de una versión estadounidense del nuevo motor "Z" (Auto News) 1o./V/90, p. 3).

Considerando este salto cualitativo de la industria automotriz en México en este tercer gran periodo, distingo tres etapas que en menos de una década de reestructuración se perfilaron como rasgos inéditos en su desempeño.

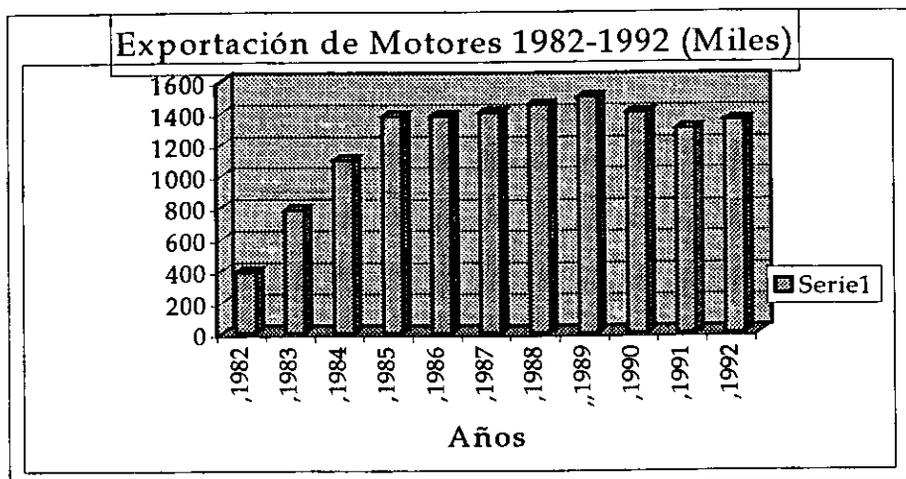
Una primera etapa de *relativa especialización productiva* en el maquinado y ensamble de motores, que va del año de 1981 a 1984<sup>77</sup>. La gráfica 1 muestra el dinamismo que adquiere la exportación de motores desde principios de los años ochenta y la participación de las empresas de Estados Unidos dentro del total de la comercialización exterior de motores, que oscila entre 89.5% en 1983 y el 71% en 1987. Haciendo una simple relación entre el volumen exportado hacia los Estados Unidos y el total de la producción de ese país, encontramos que la participación porcentual de los motores producidos en México, pasa de 3.8% en 1982 a 9.2% en 1988, hasta alcanzar el 35.93% de las importaciones de ese país en el rubro señalado para el año de 1991. Este volumen, en el contexto nacional, a su vez, representa entre un 80 y un 90% de la nueva capacidad de producción que se encuentra orientada a satisfacer la demanda de la estructura productiva de Estados Unidos<sup>78</sup>. Dicho en otros términos, las

<sup>77</sup> Arteaga García, A., *La importancia de la industria automotriz dentro del Tratado de Libre Comercio de América del Norte*, en Emerich Gustavo (coordinador) El Tratado de Libre Comercio: texto y contexto., DCSH,UAM-I, México, 1994. Pp. 59-64.

<sup>78</sup> Jorge Acevedo, con base en informaciones indirectas, calcula que el monto total de la inversión realizada entre 1979 y 1984 para la creación de las plantas para la manufactura de motores fue de 1,355 millones de dólares, con una capacidad instalada de 2.58 millones de producción anual. Véase "El nuevo papel de México en la región norteamericana: el caso de la industria automotriz", UAM-X, noviembre de 1989. La información coincide con las proyecciones iniciales que pronosticaban que, uno de cada cinco vehículos que circulara en los Estados Unidos a principios de los años noventa, tendría un motor fabricado en México. En caso de que fueran ciertos los datos, estaríamos hablando de más de un 30% de capacidad ociosa, lo cual sería dudoso, ya que algunas plantas como las de Ford y G.M., con base en las estadísticas disponibles, han operado por encima de su capacidad instalada. También me he basado en fuentes indirectas que coinciden con los datos de Acevedo y que obviamente, tendrían las *clase*

inversiones que dieron pie a la nueva etapa, desde el principio tenían esta perspectiva y, en este sentido adquieren la debida relevancia para las empresas estadounidenses.

Gráfica 1

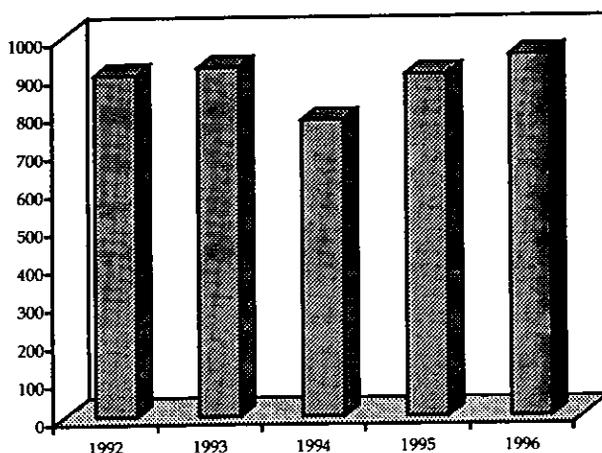


*obrero en la industria automotriz*, en *Testimonios de la Crisis No. 1*. Siglo XXI Editores y UNAM, México 1987). Hechas estas consideraciones tomamos las cifras como indicadores aproximados, pero relevantes para demostrar el dinamismo del sector.

La consistencia de esta estrategia se confirma con las inversiones que se tenían previstas en el sector de autopartes en los primeros años de la década de los noventa. Simultáneamente, a lo largo de la década anterior se formó una extensa red de plantas maquiladoras de exportación en la franja fronteriza del norte del país. En su mayoría pertenecen a las ETA's y operan directamente bajo el control de sus corporativos ubicados en Estados Unidos. En conjunto, la nueva planta manufacturera para la producción de motores y autopartes, permitieron la especialización productiva para proveer al mercado y al aparato productivo estadounidense y que ésta estructura industrial soportara el 16.1%<sup>79</sup> de las importaciones de Estados Unidos en los rubros mencionados.

Gráfica 2

Inversiones Previstas en el Sector de Autopartes 1992-1996



Fuente: Elaboración propia con base en el Economista 30 de noviembre de 1992, México

<sup>79</sup> Arteaga García, op.cit. *La importancia...* p. 60.

Considerando su importancia por productos específicos, las plantas instaladas en México se han convertido en primeras y segundas principales proveedoras de autopartes estratégicas para el ensamble de los automóviles. Como puede verse en el cuadro 29 esta participación oscila entre el 33.9% y el 83.9%.

**CUADRO 29**  
**PARTICIPACIÓN DE MÉXICO**  
**COMO PROVEEDOR DE AUTOPARTES DE EE.UU 1991.**  
**(PRODUCTOS SELECCIONADOS)**

PRODUCTO	PARTICIPACIÓN %
Limpiaparabrisas (principal)	83.9
Arneses "	77.0
Partes para frenos "	54.2
Radios "	50.0
Aire acondicionado "	33.0
Motores de gasolina (segundo)	35.9
Cajas de dirección "	27.5
Radiadores "	22.6
Muelles "	15.3

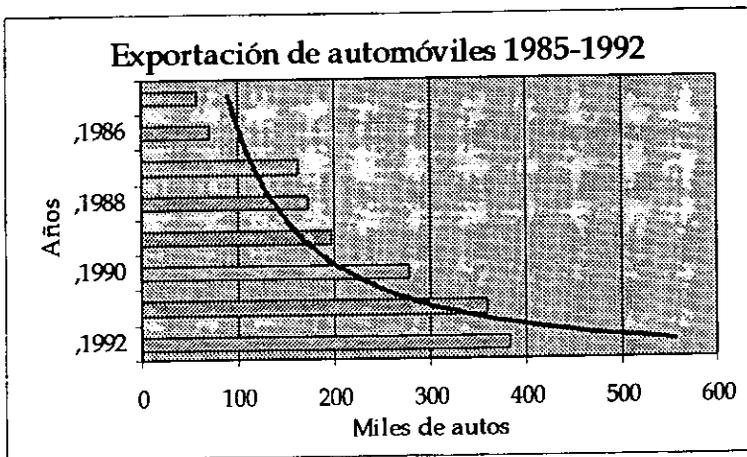
Fuente: elaboración propia con base en La industria automotriz en el Tratado de Libre Comercio, SECOFI, noviembre 1992, cuadros 2 y 3.

La segunda etapa del proceso de integración productiva, la caracterizo como una *especialización productiva en segmentos del mercado exterior de automóviles*, de manera muy particular para el de Estados Unidos. Esta etapa se inicia a partir del año de 1984, cuando G.M. y Chrysler anuncian el inicio de sus programas de exportación de

unidades terminadas, ampliando sus capacidades productivas. Ford, por su parte, realizó una asociación con la empresa japonesa Mazda, para la construcción de una planta donde se produciría el modelo Tracer, destinado totalmente a la exportación a los Estados Unidos. A poco más de tres años de iniciada la producción en esta planta, se realizó una ampliación de la capacidad instalada para pasar de 140 mil a 170 mil unidades anuales e introducir en sus líneas la producción del modelo Escort, el más exitoso de la empresa en el mundo en más de una década. Este modelo es heredero de uno de los intentos de la corporación por crear su *auto mundial* a principios de la década de los años ochenta.

La gráfica 3 muestra el dinamismo de las exportaciones de unidades terminadas en esta segunda fase de la integración de las plantas ubicadas en México para cubrir la demanda del mercado de Estados Unidos.

Gráfica 3



Fuente: elaboración propia con base en AMIA., varios años.

Otro indicador del nivel de integración al mercado de Estados Unidos, es el grado de concentración del volumen de las exportaciones de las empresas de ese país y más recientemente de la empresa alemana Volkswagen en su nueva etapa exportadora. A partir de 1985, el porcentaje destinado a ese mercado osciló entre 90.9%<sup>80</sup> (Chrysler 1985) y el 100%, habiendo alcanzado este porcentaje las tres empresas estadounidenses en distintos años. El caso de V.W., que a partir de 1991 reinició sus exportaciones, pero a diferencia de lo que fueron sus destinos principales antes de la reestructuración, Europa y América Latina, envió el 98.7% a los consumidores estadounidenses y una pequeña cantidad hacia Canadá.

Con relación a las condiciones tecnológicas, es interesante constatar que al comienzo de este proceso, se llegó a crear una diferencia abismal entre las viejas plantas, ubicadas en el centro del país y las del norte; sin embargo, la misma necesidad de supervivencia para asumir los cambios técnicos en proceso y producto, ha obligado a las empresas a cerrar la brecha entre la vieja estructura y la nueva. Lo que ha permitido que el dinamismo del sector observado en los años recientes no sólo descansa en el nuevo segmento, sino que con la modernización de algunas de las instalaciones de la vieja estructura industrial, éstas tengan desempeños similares a las más recientes.

Otro aspecto que ha sido clave en la refuncionalización del papel de las plantas de la industria automotriz ubicadas en el país para responder a las exigencias de la competencia en los Estados Unidos, son las

<sup>80</sup> La información estadística generada por AMIA, integra como un solo destino E.U. y Canadá, aunque la demanda de este último, hasta ahora se puede considerar poco relevante. En todo caso el flujo de exportaciones de México hacia los Estados Unidos es visto por los sindicatos y trabajadores canadienses como una potencial amenaza en sus empleos y condiciones laborales.

características del modelo organizacional, del estilo gerencial y de relaciones laborales implantado en el sector moderno y que, paulatinamente se extendieron al sector tradicional. En este aspecto los estudios de caso, presentados más adelante, ilustran las diferentes estrategias a nivel de firma y de planta para extender estas modalidades y frente a la cual las posiciones y actitudes de la mano de obra, sindicato y las gerencias oscilan entre la formas medianamente negociadas (General Motors) y la imposición sin negociación (Volkswagen). DINA que parecería la excepción antes de su privatización, después de que fue vendida hubo un período de reconocimiento mutuo entre los nuevos dueños y el sindicato para después dar pasos en esa dirección con la firma de un convenio de productividad basado en la flexibilización de las condiciones laborales y del uso de la fuerza de trabajo.

Sin duda, algunos de los principales elementos de este modelo se refieren a las estrategias de *involucramiento de la mano de obra* y de la flexibilidad en el uso de la fuerza de trabajo, expresado en los contratos colectivos de trabajo, pero también abarca todo el sistema de relaciones en la gestión de la mano de obra. Siendo a mi manera de ver, un aspecto clave del éxito de la estrategia de las empresas en la integración hacia los Estados Unidos.<sup>81</sup>

<sup>81</sup> Para tener una visión de la génesis de la implantación de estos modelos partiendo de la experiencia japonesa-estadounidense, véase Küsel Corinna, *La calidad tiene prioridad Número 1. Reestructuración del proceso de trabajo e introducción de conceptos japoneses de organización en la industria automotriz mexicana*, en Carrillo J., (Coordinador) *La nueva era de la industria automotriz en México*. El Colegio de la Frontera Norte. 1990. Arteaga, A., Carrillo, J. y Micheli, J. *Transformaciones tecnológicas y relaciones laborales en la Industria Automotriz*, Documentos de Trabajo No. 19, Fundación Friedrich Ebert, México, 1989. Véase también Covarrubias, A., *La flexibilidad laboral en Sonora*. El Colegio de Sonora y Fundación Friedrich Ebert, México, 1992.

La posibilidad de implantar este nuevo modelo se fincó en las consecuencias de la desconcentración de la estructura industrial automotriz hacia los estados fronterizos que tenía como objetivo principal, orientarse hacia lo que sería su principal mercado. Pero también existía la perspectiva de reducir la capacidad de negociación de los sindicatos en la determinación salarial y contractual a través de las firma de "contratos de protección", como en los hechos se dio, al avalar la Confederación de Trabajadores de México (CTM) esta situación. Con este movimiento de desconcentración, 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. Aún a pesar de que los salarios de los trabajadores de las nuevas plantas se encontraban un poco por encima de las medias en las regiones donde están ubicadas, comparados con los de los obreros de las plantas del centro, tenían una enorme disparidad que se incrementaba al considerar los rubros que componen el salario indirecto y que constituye el componente integrado por las prestaciones en especie y en efectivo fijadas en los contratos colectivos.

Esta línea de acción ya había sido puesta en práctica durante la primera desconcentración de la industria a principios de la década de los años sesenta, la cual no sólo permitió una fragmentación del sindicalismo en el sector, sino también una reducción sustancial de los niveles generales de contratación. La diferencia esencial de ese proceso con el actual, es que las condiciones de los trabajadores del viejo núcleo fabril, es decir, de las plantas instaladas principalmente en el Distrito Federal sirvieron de parámetro para la negociación de los Contratos Colectivos de Trabajo (CCT) en las entonces nuevas plantas, en tanto que ahora el proceso ha

sido inverso. Es decir, la precarización sobre la que se inician las relaciones laborales en la nueva estructura industrial sirve de parámetro para las gerencias de las viejas plantas, afectando las condiciones de contratación de los trabajadores. En este sentido pues, se convirtió en el modelo que ha fijado hacia la baja salarios, prestaciones y el clausulado de los contratos colectivos del conjunto de los obreros del sector en el ámbito nacional.

El primer ensayo de extensión del modelo fue iniciado en 1987, cuando la gerencia de Volkswagen intentó suprimir cláusulas y prestaciones del CCT. En ese momento las circunstancias fueron favorables para el Sindicato y se logró mantener el CCT sin alteraciones, pero la iniciativa fue retomada por la empresa cinco años más tarde con una notable capacidad para imponer su política en un conflicto de grandes proporciones. En el caso de la planta Ford en Cuautitlán, también en el año de 1987, la empresa logró el despido y la recontractación de todo el personal, pero con un CCT sustancialmente más flexible que de hecho lo igualó con el de las plantas que la empresa tiene en el norte del país.

Esta política también ha sido utilizada como argumento recurrente por las empresas en sus fábricas en los Estados Unidos, como un mecanismo para escapar a las presiones sindicales por elevar ingresos y el nivel de contratación. Por tanto es una amenaza latente para los sindicatos de trabajadores de la industria automotriz de Estados Unidos y Canadá (United Auto Workers UAW y Canadian Auto Workers CAW, respectivamente), ya que a partir de la entrada en vigencia del TLCAN puede llegar a ser utilizado de manera más sistemática por las empresas transfiriendo plantas y por tanto empleos hacia México.

Este nuevo tipo de relación laboral, esta asociado también a una composición sociodemográfica distinta de la fuerza de trabajo, en la que – como ya mencioné– se constata una disminución en la edad promedio dentro de la industria, con diferentes niveles de instrucción formal y una notable feminización de la mano de obra, sobre todo en el sector de la industria de maquila.

De manera paralela a las transformaciones ocurridas en México, se empezaron a gestar de manera gradual, cambios en el marco institucional que regulaba internamente el desempeño de la industria. En principio, de manera contradictoria a las tendencias globales y posteriormente en congruencia con ellas. El primer paso en esa dirección fue la elaboración del Decreto para el Estímulo al Desarrollo de la Industria Automotriz<sup>82</sup>. Este decreto estaba diseñado todavía bajo el enfoque de una industria que pretendía basarse en el desarrollo interno, aunque tratando de impulsar las exportaciones, sin embargo, en el momento de su aparición no respondía ya a las estrategias de las ETA's, que en habían iniciado ya la reestructuración de la rama en el ámbito internacional. El resultado es que se dio un divorcio entre el discurso planteado en el documento y la lógica de operación real a la cual, las filiales de las empresas trasnacionales empezaban a responder de manera más directa dentro de su nuevo papel en la división internacional del trabajo. 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 (véase cuadro 29), en ese momento se iniciaba la mayor contracción del mercado

<sup>82</sup> Diario Oficial Órgano del Gobierno Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos., 20 de junio de 1977. Pp. 2-7.

mundial desde los años cincuenta, las empresas iniciaban sus proyectos de relativa especialización productiva en autopartes de sus plantas en México, en particular motores, como vimos más arriba, para cubrir el mercado de Estados Unidos.

Bajo la nueva dinámica derivada del contexto internacional y como parte del proyecto de liberalización paulatina de esta industria en el régimen de Miguel de la Madrid, se emitió el Decreto para la Racionalización de la Industria Automotriz<sup>83</sup>. En este documento el papel del Estado en cierta medida, se remitía a sancionar en el plano formal, lo que en los hechos venía imponiéndose como la nueva lógica de operación de esta industria en el ámbito nacional, inducida por las profundas mutaciones que tuvo en el plano mundial desde mediados de la década de los años setenta. No obstante, el Estado mantenía una importante función reguladora y fiscalizadora hacia las empresas comprendidas en el decreto. Si en los hechos el viraje de la estrategia de las empresas se había iniciado desde fines de la década de los setenta con la aprobación de sus proyectos de inversión, en el plano formal se iniciaba el reconocimiento de esta nueva condición a través de las nuevas disposiciones de política industrial hacia este sector.

En este sentido, la expedición en diciembre de 1989 del Decreto para el Fomento y Modernización de la Industria Automotriz<sup>84</sup>, constituye un punto culminante en el proceso de *estira y afloja* iniciado desde 1962, entre empresas y Estado, centrado en la conducción y el tipo de industria a la

<sup>83</sup> Diario Oficial, 15 de septiembre de 1983, pp. 3-9.

<sup>84</sup> Diario Oficial, 11 de diciembre de 1989., Tomado de AMIA, Órgano informativo de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz, Diciembre de 1989. Pp. 1-7.

que cada uno de los interlocutores había aspirado<sup>85</sup>. A lo largo de estas tres décadas, se pueden constatar distintos niveles de acuerdo, desacuerdo y de complemento y enfrentamiento, fruto de las coyunturas particulares en las que les ha tocado negociar.

Las modificaciones introducidas en el decreto de 1989, obedecen no sólo a la aplicación de medidas de una administración profundamente permeada por el pensamiento neoliberal y su posición frente a la participación del Estado en la función reguladora y rectora de la economía. Cuestión que indudablemente está presente en el discurso planteado en dicho decreto. También expresa la preeminencia de los intereses de las empresas trasnacionales en la fijación de la conducción del desarrollo de la industria, más en función de los requerimientos externos, que respondiendo al diseño de una política de industrialización basada en una complementariedad nacional.

Paralelamente al fenómeno de la crisis y reconversión de la rama automovilística en los países capitalistas avanzados, durante la década de los años setenta se llevó a cabo una rápida expansión de la capacidad productiva de filiales en países de menor desarrollo industrial. Destacan en este sentido España y Brasil; México en mucho menor medida, como puede verse en la evolución de su peso en la estructura mundial de la producción (véase cuadro 30). Sin embargo, más allá de relativas semejanzas estadísticas, México representó un caso peculiar de la ampliación productiva en la periferia del espacio de competencia mundial

<sup>85</sup> Una excelente reconstrucción y análisis de las negociaciones entre los equipos de las distintas administraciones del gobierno mexicano y las empresas trasnacionales del sector que dieron origen a los Decretos de 1962, 1969 y 1977 se encuentra en Bennet, Douglas y Sharpe, Kenneth., *Transnational Corporations Versus the State*, Princeton University Press., USA., 1985.

ya que las filiales mexicanas no basaron su crecimiento en una importante orientación hacia los mercados internacionales, como ocurriera en los otros países, sino que se centró en su propio mercado interno.

*CUADRO 30*  
**PRODUCCIÓN DE VEHÍCULOS, PAÍSES Y AÑOS SELECCIONADOS**  
 1960-1983  
 (000 Unidades)

Año	Reino Unido	España	Argentina	México	Brasil	Total
1960	1,810.7	58.2	89.3	49.8	133.1	16,376.9
1970	2,089.5	536.0	219.6	192.8	416.0	29,688.9
1973	2,163.9	822.0	311.6	285.5	729.1	39,190.8
1976	1,705.5	866.2	193.5	325.0	985.5	38,580.0
1977	1,714.2	1,129.7	235.4	280.8	919.2	41,204.8
1978	1,607.5	1,143.8	179.9	384.1	1,062.2	42,628.1
1979	1,478.5	1,122.9	253.2	444.4	1,128.0	41,909.5
1980	1,312.9	1,181.7	281.7	490.0	1,165.2	38,783.8
1981	1,184.2	987.5	172.4	597.1	779.8	37,550.8
1982	1,156.5	1,069.5	132.1	472.6	860.6	36,294.9
1983	1,289.1	1,288.7	159.2	285.5	896.3	39,727.3

TOMADO DE: Interaction of the Mexican and U.S. Automotive Industries. Samuel Rosenbat y Harald Mulmgren. Trade Policy Research Centre USA, 1985, p. 83

Esta diferencia conduce a otro rasgo distintivo: mientras que las firmas trasladaban a la periferia el principio del producto estandarizado y de fabricación masiva, habilitado para la concurrencia a escala internacional, en México privó una producción de creciente diversificación de líneas y modelos y a una escala local, dirigida a un mercado interior protegido de rápida expansión, en el que las empresas podían obtener ganancias extraordinarias vía precios. En consecuencia, los factores que estimularon a las empresas a empezar a hacer de sus filiales mexicanas una plataforma de exportaciones, incorporándolas a las pautas de la reconversión internacional de la rama, aparecieron hacia finales de la década de los años setenta, imprimiéndole rasgos inéditos al desempeño de la producción automotriz en México.

La creación de una nueva estructura industrial, que llevará a una polarización inicial en donde las viejas plantas estaban orientadas hacia el mercado interno y las nuevas plantas, ubicadas principalmente en el norte de país, están diseñadas para la exportación hacia el mercado estadounidense principalmente, conduce a resaltar otro de los rasgos de la reestructuración llevada a cabo por las firmas trasnacionales que operan en el sector automotor: el de la integración a los requerimientos productivos de la planta productiva de las matrices en los Estados Unidos. De aquí la necesidad de discutir las características que marcaron el proceso de reconversión de esta industria en México. Por un lado, analizarlo como parte de un proceso global en el que las empresas definen el marco de su estrategia global o por otro, a partir del estrecho marco delimitado por el crecimiento de la economía interna y con base a presiones de orden político.

Tratar de hacer algún señalamiento preliminar, tomando como base el trabajo interpretativo de Dombois<sup>86</sup>, quien llegó a la conclusión de que debido al mínimo peso que tenía el costo salarial en el desarrollo de la industria automotriz, la creación del nuevo segmento exportador en México es explicable sobre todo por razones que tienen que ver con satisfacer las necesidades políticas planteadas por el gobierno para asegurar, de este modo, el acceso al mercado nacional, altamente protegido y de dimensiones atractivas: "sin esta reglamentación política, México sería económicamente poco atractivo como lugar para una producción intensiva en capital y, compleja, desde el punto de vista técnico-organizativo".

Un punto de vista alternativo a esta interpretación, es la que la estrategia de las empresas se orientó a una mayor internacionalización basada en sus nuevas plantas exportadoras para darle un mayor peso al mercado externo, el nuevo espacio donde se dirime la hegemonía en la industria, lo que además da como resultado una menor dependencia respecto al mercado interior. En otras palabras, es posible suponer que las ventajas competitivas en materia de localización ofrecidas por México hayan jugado un papel de mayor importancia, de modo que haya sido viable el traslado de capacidades productivas al país para competir en el mercado estadounidense. Y de ser así, seguramente debería contarse como un elemento importante a la diferencia en el costo de la fuerza de trabajo (aún tratándose de procesos capital-intensivos) y en la posibilidad de variar el empleo en función de las necesidades del mercado

<sup>86</sup> Dombois Rainer; La Producción Automotriz y el Mercado de Trabajo en un País en Desarrollo, IIVC Discussion Papers 1985.

estadounidense. Pero parece más importante la integración sobre la base de ventajas competitivas fincadas en un entorno amplio de apoyos y redes logísticas tanto de infraestructura como de fuerza de trabajo vinculada a características flexibles de involucramiento en la producción, más que de ventajas comparativas donde únicamente pesaría el bajo costo de la fuerza de trabajo.

Ambas interpretaciones, expuestas de modo muy sintético conllevan a posibilidades distintas en torno al tipo de productos automotores que se producirán en el país y por tanto, al papel dentro de la división del trabajo regional en esta industria, al papel de las políticas de cada uno de los países de la región, en el ineludible marco del Tratado de Libre Comercio de Norteamérica (TLCAN); la articulación y conformación de una fuerza de trabajo potencialmente integrada en esquemas de producción más cercanos en los tres países de la región y por tanto las políticas de empleo de las firmas que operan en el nuevo espacio comercial y productivo, razón por la cual parece interesante intentar situar en su justo lugar el papel asignado a México en la estrategia internacional de las firmas.

### *2.5 Conclusiones. La reestructuración como depuración y renovación de la planta industrial automotriz.*

En particular, se puede señalar que el ritmo de la reestructuración impuesto a las plantas antiguas -con el consiguiente impacto sobre el empleo, condiciones contractuales y laborales en general- puede variar en función del peso real que tenga el mercado interno en la nueva estrategia: no debe perderse de vista que la capacidad de inversión productiva de las empresas es una variable sujeta a varios factores, y que es factible esperar

una reestructuración en la que las viejas plantas se vean sometidas a un proceso gradual de modernización que no implique cuantiosas inversiones de un sólo golpe o bien, las más obsoletas, desde el punto de vista tecnológico tienden a desaparecer como de hecho ha sucedido<sup>87</sup>. En el primer caso el proceso productivo seguirá fincándose más en la intensificación del trabajo que en un incremento real de la productividad de ahí la necesidad de encarar estas "modernizaciones" a partir de un profundo reajuste de las relaciones laborales<sup>88</sup>.

La contraparte de este proceso es la creación de un sector moderno y exportador acorde con los estándares de productividad, eficiencia y costos que imperan en el ámbito mundial, de tal manera que su incorporación como proveedoras al mercado estadounidense estuvieran garantizada como paso previo a la integración del mercado regional vía Tratado de Libre Comercio de Norteamérica. Esto es lo que explicaría en buena medida las cuantiosas inversiones de las empresas hicieron a lo largo de las décadas de los años ochenta y noventa. Ahora bien, el resultado de esta manera específica de haber sido integrada la planta industrial instalada en México al proceso de globalización forma parte de un proceso de evolución a lo largo de siete décadas, donde perviven algunos de sus

<sup>87</sup> Véase Arteaga García A., "La reestructuración de la industria automotriz en México y sus repercusiones en el viejo núcleo fabril" en Arteaga G. A., Proceso de trabajo y relaciones laborales en la Industria Automotriz en México, UAM-I, Fundación Friedrich Ebert México 1993.

<sup>88</sup> Véase por ejemplo: Herrera L. Fernando, "DINA: reestructuración salvaje y conflicto laboral" y Bensusan A. Graciela y García V. Carlos "Entre la estabilidad y el conflicto: relaciones laborales en Volkswagen de México", en *Ibidem*. Arteaga G., "Ford: un sinuoso y largo conflicto" en Bensusan A. G., (coordinadora) Negociación y conflicto laboral en México Friedrich Ebert, FLACSO, México 1990. Arteaga G. A., "Nacido Ford, crecido flexible" en Revista Trabajo No. 2, México 1990.

rasgos iniciales y otros han sufrido mutaciones importantes. En este sentido consideramos que la periodización propuesta recupera los rasgos relevantes de la evolución de esta industria y nos permite centrarnos en los capítulos subsecuentes en los aspectos productivos, tecnológicos y de las relaciones laborales dentro de la industria.

En el siguiente capítulo me abordaré la evolución de la industria a partir de la lógica de la expansión productiva que las firmas del sector han instrumentado a lo largo de siete décadas. Decía al principio que este proceso corre en sentido inverso a la secuencia de la producción automotor como proceso de producción. Más allá de un ejercicio de rompecabezas, considero que esta línea evolutiva influyó en la configuración que termino por asumir esta industria de cara a la globalización y a su integración con Estados Unidos.

## **Capítulo 3.**

### **La reestructuración productiva. El desarrollo de los núcleos productivos de la Industria Automotriz en México**

### 3.1 Introducción

Este capítulo tiene como objetivo plantear las características que asumió el proceso de producción en la IAM a partir de su implantación y la manera en cómo fue alterado a partir de la reestructuración que emprenden las ETA's en el contexto de la globalización de esta industria. Abordarlo desde esta perspectiva permite, desde mi punto de vista, entender con mayor precisión las modalidades del proceso de reestructuración específicamente en el plano tecnológico, organizacional y de las relaciones laborales y que, en la ya extensa literatura sobre el tema han sido analizadas a través de la óptica de la *flexibilización*.

No se trata por tanto de un análisis exhaustivo (histórico ni técnico) del proceso de producción a la manera en cómo Othón Quiroz, en un trabajo pionero sobre esta industria, lo abordó a principios de los años ochenta. Ni tampoco bajo la perspectiva antropológica como lo hizo Yolanda Montiel<sup>89</sup> en Volkswagen a principios de esta década.

Mi perspectiva se orienta a tratar de destacar los elementos que en el plano productivo van a ser determinantes en la forma que ha asumido la reestructuración de la vieja estructura fabril y el papel que tiene la nueva planta industrial que emerge a principios de los años ochenta y que dará un nuevo perfil a la IAM.

La industria automotriz en México se puede caracterizar como prototipo del proceso de la industrialización *inorgánica*<sup>90</sup>, cuyos rasgos

<sup>89</sup> Montiel, Yolanda., Proceso de trabajo, acción sindical y nuevas tecnologías en Volkswagen de México, CIESAS., Colección Othón de Mendizábal, México, 1991.

<sup>90</sup> Este proceso difiere de la forma en que se desarrolló la diversificación del aparato manufacturero en los países de industrialización clásica, donde a la par que el capital iba extendiendo su dominio sobre diversas ramas de la producción integrándolas verticalmente y horizontalmente, revolucionaba "desde los cimientos hasta el remate" el proceso productivo; crece una base técnica que a la par desarrolla un grado mayor de sofisticación de los artefactos tecnológicos, apoyada en la acción sistemática de investigación y desarrollo y, por otra parte impulsa la conformación de una fuerza de trabajo adecuada a las nuevas condiciones de valorización. Esta última no sólo desde el punto de vista de mano de obra calificada en sentido estricto considerando sus

más sobresalientes son: a) la implantación de ciertas ramas, en este caso la automotriz, a través del capital extranjero, derivada de la incapacidad del capital local, para cubrir el monto mínimo necesario para iniciar la producción en una actividad específica<sup>91</sup>; b) la carencia del *know how* y derivada de la inexistencia de investigación y desarrollo tecnológico como base para la industrialización y por tanto de la consolidación de la acumulación endógena de capital para la modernización sostenida de la producción; c) el impulso a la diversificación productiva a partir de los *encadenamientos hacia atrás*, creando una serie de ramas proveedoras colaterales en función del capital extranjero ubicado en la rama dinamizadora, en nuestro caso la IA; d) los encadenamientos hacia atrás permiten la articulación de las corporaciones transnacionales con el capital nacional en la esfera productiva; e) la implantación del capital extranjero en la esfera del capital productivo se hace a través de un determinado *patrón tecnológico* impuesto desde el exterior. Esta implantación requiere un proceso de ajuste, es decir de una *puesta a punto* a las condiciones internas de cada planta, dado que son tecnologías diseñadas para condiciones y contextos organizacionales y productivos característicos de los países desarrollados; f) dicho patrón es incorporado a través de *paquetes tecnológicos* con un cierto grado de *obsolescencia*

habilidades laborales, es también la formación de contingentes obreros cuyo marco de referencia es una cultura basada en la experiencia industrial enriquecida con el crecimiento de generaciones enteras bajo la disciplina de los procesos fabriles. El caso de la industria automotriz es ilustrativo: no fue gratuito el que se diera, precisamente en esta industria, el desarrollo del *fordismo* como método de organización de la producción basado en la cadena de montaje semiautomática y posteriormente como forma de reproducción al vincular ingreso y consumo en la esfera de la circulación.

<sup>91</sup> En México, si bien desde los treinta existe participación del capital nacional dentro de la rama, lo hace como representante de firmas extranjeras, las cuales mantienen el control del capital y, por supuesto de la tecnología. La presencia del capital nacional privado se ve notoriamente disminuida a partir del Decreto de 1962, manteniéndose de manera casi exclusiva la participación del Estado, la cual es finalmente desplazada en 1983 con la venta de sus paquetes de acciones en Renault y Vehículos Automotores Mexicanos a la matriz de la firma francesa Renault.

*moral* en los países avanzados, pero que a nivel local se encuentran por encima del nivel medio de tecnología y de la capacidad productiva<sup>92</sup>; g) el proceso de fabricación se implanta parcialmente, localizando en México, en un primer momento las fases del proceso productivo de menor composición técnica y por tanto que requieren mayor densidad de mano de obra, reservándose las matrices las fases más sofisticadas tecnológicamente. La ampliación posterior a otras fases de la producción ha dependido de las condiciones imperantes a nivel mundial dentro de la rama y de la evolución del aparato productivo del país y, por último h) transferencia de formas organizativas adoptadas y ajustadas a las condiciones internas con la consecuente adecuación de los principios de las formas y métodos de producción: taylorismo y fordismo<sup>93</sup> y las que por lo pronto denominaremos *nuevas formas de organización del trabajo*.

Los rasgos señalados nos permiten pasar a una caracterización más precisa de los aspectos técnico-productivos de la IAM.

Inicialmente consideraré el proceso de producción de la IAM, como un proceso que articula y sintetiza una secuencia de etapas que no son homogéneas en tecnología, intensidad del trabajo y productividad. Lo anterior nos obliga a recordar que el proceso de producción automotriz, como trabajo concreto, es síntesis a su vez de muchos trabajos concretos que se llevan a cabo en áreas, fases, departamentos o líneas. Lo

<sup>92</sup> Esta tendencia se revierte a principios de los ochenta, cuando las empresas al impulsar la exportación desde México, transfieren tecnología avanzada para homogeneizar tecnológicamente y productivamente sus nuevas plantas con las exigencias de la competencia mundial.

<sup>93</sup> Es hacia principios de los años ochenta cuando se introducen los nuevos conceptos japoneses de administración y particularmente de gestión de la producción a través de los equipos de control de calidad dentro de la filosofía de la calidad total. Aún así como con el taylorismo y fordismo, su aplicación ha sido bajo distintas modalidades y con mayor o menor resistencia o colaboración por parte de los trabajadores y los sindicatos, dando por su puesto resultados distintos, ya que incluso dentro de las mismas firmas existen diferencias en la manera de introducirlos entre plantas y plantas.

importante de dicha constatación radica en considerar que en cada división del proceso de trabajo, existe una relación diferenciada entre masa de medios de producción y masa de fuerza de trabajo, o lo que es lo mismo, distintas composiciones técnicas<sup>94</sup>.

A partir de la digresión anterior, podemos plantear en términos generales la existencia de cuatro grandes divisiones de la producción automotriz: a) fabricación del motor: incluye como fases importantes la fundición de las partes del motor, maquinado, ensamblado y *prueba caliente* que es la verificación del funcionamiento de motor; b) fabricación de la transmisión<sup>95</sup>: fundición de las partes, maquinado y ensamblado; c) fabricación de la carrocería: troquelado de las distintas partes de la carrocería; d) ensamblado final: armado de la carrocería, fosfatado y pintura, ensamble de la carrocería con el chasis o bastidor y vestidura final. A lo largo de estas divisiones y fases del proceso de producción se instalan los diversos sistemas que complementan la fabricación del automóvil. Estos son: sistema de escape; sistema de dirección; sistema eléctrico; sistema de enfriamiento; sistema de combustible y sistema de frenos.

Desde el punto de vista de la composición orgánica, las tres primeras divisiones eran, hasta principios de los ochenta, las que tenían dicha relación más elevada y la última era la más intensiva en fuerza de trabajo. Es importante señalar que al desglosar las tres primeras divisiones en sus distintas fases, en ellas se encuentran algunas que son intensivas en uso de

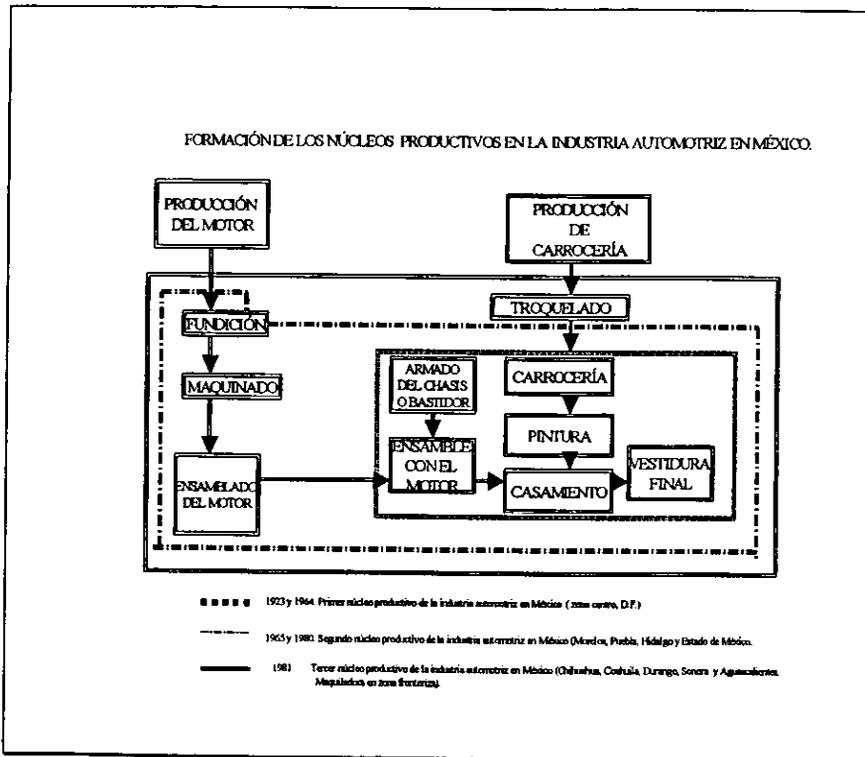
<sup>94</sup> Véase Marini Ruy Mauro, Sotelo Valencia, Adrián y Arteaga Arnulfo., "Proceso de trabajo, jornada laboral y condiciones técnicas de producción: un estudio de caso", en El proceso de trabajo en México, Cuadernos de Teoría y Sociedad., UAM, México, 1986.

<sup>95</sup> La producción de transmisiones en México no se ha desarrollado directamente por las empresas del sector terminal, más bien han sido firmas del sector de autopartes. Actualmente existen proyectos para producirlas por las corporaciones del sector terminal.

capital contrapuestas con otras menos automatizadas que son compensadas con una alta densidad de fuerza de trabajo. De esta forma, la alta productividad de una se ve compensada con la alta intensidad de la otra y esta articulación es posible debido al balance de la línea de producción y de esta manera operar de manera sincronizada. Este fenómeno se explica por el tipo de trabajo concreto que se desarrolla en cada una de ellas.

Para caracterizar la forma específica en que evolucionó la industria automotriz en México desde el punto de vista de la producción, integramos bajo la denominación de *núcleo productivo*, la división o divisiones, etapas, fases y operaciones que en determinado momento han implantado las empresas transnacionales del sector y a partir de los cuales han desarrollado la producción automotriz en México. El diagrama siguiente esquematiza la secuencia y el conjunto de fases que las empresas transnacionales han introducido a sus plantas en el país.

Diagrama 1



Fuente: Elaboración propia con base en observaciones directas de distintas plantas de maquinado, ensamblado de motores, troquelado, ensamblado de carrocerías y ensamblado final.

Lo que destaca de esta esquematización cronológica, es que la implantación de esta industria en México ha corrido en sentido *inverso* a la lógica de la de la secuencia de fabricación del automóvil, considerándola como proceso de producción, sin haberla completado

hasta las etapas de investigación y diseño<sup>96</sup>. Esta dinámica ha condicionado los distintos momentos de su trayectoria tecnológica y de su expansión en la que no siempre han privado criterios de productividad y eficiencia.

Actualmente, con la entrada en vigor del TLCAN, las inversiones para la ampliación del parque industrial automotor, han tomado diversos caminos. Encontramos el ingreso de nuevas firmas de origen asiático (Honda) y europeas (Mercedes Benz y BMW) que inician la exploración del mercado mexicano, particularmente en el segmento de automóviles de lujo, a partir del ensamblado de CKD's con la perspectiva de ampliar la extensión de sus operaciones en el territorio nacional. Si bien es remoto su ingreso al resto del mercado de Norteamérica por su bajo contenido regional que les impide cumplir con las reglas de origen del acuerdo comercial, esto no anula la posibilidad de incursionar más adelante, y por el contrario considerar su incursión hacia el sur del continente donde, hasta ahora, no existen este tipo de restricciones.

Retomando el tema de la forma peculiar de expansión, como señalamos líneas arriba, la implantación y la ampliación de los núcleos productivos ha correspondido a las características del patrón de reproducción de capital vigente, así como a la estrategia del Estado y de las empresas.

Asociado a estas características encontramos otro elemento presente en la evolución de la industria en México, también planteado en el Capítulo 2, en la periodización propuesta: la ubicación geográfica de las plantas de las distintas ETA's que, a partir de los sesenta se ha expresado en dos importantes movimientos de desconcentración. Lo traigo nuevamente a colación por su importancia en la definición de las características de la fuerza de trabajo, y las condiciones laborales que

<sup>96</sup> Aún cuando GM y Nissan tienen dos centros de I&DT, esta parece seguir

corresponden a cada uno de los momentos en que ha ocurrido la desconcentración geográfica.

Resumiendo: la articulación *inorgánica* de la industria, expresada en la implantación de núcleos productivos que no necesariamente corresponden a la secuencia del proceso productivo, con distintos niveles de composición técnica y, la ubicación geográfica de las plantas de las empresas, nos permiten caracterizar de manera más precisa los rasgos de los procesos de producción que se desarrollan dentro de este sector manufacturero.

### *3.2 El primer núcleo productivo o..., empezar por el final: 1925-1964*

Inicia con la implantación de la industria en México, y abarcaba la división más intensiva en fuerza de trabajo del proceso de producción, es decir, el ensamblado final del automóvil. La carrocería, el motor y transmisión se importaban ensamblados desde los países sede de las matrices de las ETA's. De igual manera los distintos sistemas (escape, dirección, eléctrico, enfriamiento, combustible y frenos) llegan armados y/o son ensamblados parcialmente en las mismas plantas. La actividad principal constituye el armado, pintado y pruebas finales de funcionamiento, bajo procedimientos cuasi artesanales. De hecho en este primer periodo, la cadena como figura emblemática de la producción automotriz en el mundo, no hace su entrada todavía, habría de esperar algunos años después de iniciado el ensamblado de automóviles en México. La totalidad de las fases se organizan a través de una acentuada parcialización del trabajo que incorpora a una mano de obra, cuya composición técnica se caracteriza por una gama de los más diversos oficios. La mayor parte de ellos proviene de pequeños talleres de la zona

desarrollándose de manera marginal en el ámbito nacional.

urbana del Distrito Federal y en buena medida pasan a constituir los contingentes de la primera generación de la clase obrera de la gran industria en nuestro país.

El desarrollo de este núcleo productivo estuvo concentrado en el Distrito Federal, contándose con un gran número de plantas, la mayor parte de ellas bajo control de capital extranjero aunque con una importante participación del capital nacional.

A partir de los señalamientos anteriores pasamos a ilustrar con algunos casos-plantas, la manera en que la reestructuración incidió en su transformación.

### La planta *Ejército Nacional* de General Motors

Esta planta constituye, junto con la de Chrysler de *Lago Alberto*, el testimonio más palpable de los procesos de modernización por los que ha transitado la IAM. Prototipo de la primera industrialización basada en el armado de CKD's; prototipo, también, de la fábrica modelo del periodo de la industrialización a partir de la sustitución de importaciones de bienes de consumo durable<sup>97</sup>. Finalmente, padeció todos los efectos de la reconversión en esta industria: 1º) fue mutilada su materia de trabajo con el traslado del ensamblado de las líneas de automóviles hacia el complejo de Ramos Arizpe, Coahuila en 1981 para ser especializada primero en vehículos comerciales de distinto tonelaje. Posteriormente se suprimió el ensamblado de los camiones de gran tonelaje con motor de gasolina; 2º) se introducen mejoras en áreas críticas para modernizar las instalaciones y

<sup>97</sup> Ejemplo de lo anterior se desprende de un informe interno de la empresa General Motors de México Proceso de Transformación Organizacional (En planta México transformamos el futuro hoy) s/f., reportaba que a mediados de la década de los años ochenta el 70% del costo de la producción de la planta de Av. Ejército Nacional era generada por proveedores ubicados en el país, lo que expresa el alto grado de integración nacional alcanzado en esta instalación.

adecuarlas para que sean capaces de soportar el ensamble de los nuevos modelos que incorporan notables adelantos tecnológicos, tales como controles electrónicos, nuevas aleaciones, nuevos procedimientos de pintura y de control de calidad, entre otros aspectos, por último 3°) se determina el cierre de la planta argumentando limitaciones tanto el orden tecnológico como ecológico.

Esta planta, como mencionamos arriba, es prototipo del primer núcleo productivo de la industria y por tanto era una de las más antiguas del país, ya que inició operaciones en 1936 y se mantuvo en operación hasta septiembre de 1995. En ella se producía una gran diversidad de líneas y modelos de autos y camiones, así como de autopartes e incluso se llegaron a fabricar refrigeradores, aunque en su evolución se fueron suprimiendo algunos de los productos que en distintos momentos se fabricaron, pasando por la eliminación del ensamblado de automóviles y el cierre total de operaciones.

Las modificaciones más importantes en esta planta, se empiezan a desarrollar a principios de la década de los años ochenta, como efecto de la apertura de la planta de ensamble ubicada en el corredor industrial Saltillo-Ramos Arizpe<sup>98</sup>. Actualmente está ya en operación en Silao, Guanajuato la planta que la sustituyó en algunas de sus líneas de producción e incorporó otras más. Naturalmente esta nueva planta cuenta con una tecnología y estrategia organizacional de punta.

Hasta el año de 1981 en la planta del Distrito Federal, la empresa ensamblaba la totalidad de sus líneas y modelos de automóviles a través de la flexible mezcla de producción que combinaba el ensamblado en

<sup>98</sup> En esta descripción nos basamos en el trabajo de Guzmán Sánchez José C., *Implicaciones del cambio tecnológico y organizacional sobre la fuerza de trabajo en GM. Planta Distrito Federal*, en Arteaga García, A. (coordinador) *Proceso de trabajo...* op. cit. pp. 111-137. Asimismo utilizamos entrevistas con trabajadores de la planta y miembros de distintos comités ejecutivos realizadas en distintos momentos del proceso de reestructuración.

secuencia de casi todos ellos. La mezcla de producción se basaba en un uso *flexible* de una tecnología que originalmente se diseñó con el principio de automatización rígida para grandes volúmenes de fabricación basados en las economías de escala<sup>99</sup>. Un trabajador reseñaba a manera de ejemplo lo que era la secuencia de la producción: *dos camionetas, Chevelle, dos camionetas, Caprice, camión de doce toneladas y así sucesivamente según lo que mandaba la producción y la demanda.*

En el año de 1980 existían 4,200 trabajadores en dos turnos con producción de 90 unidades en cada uno. Al año siguiente se incrementó de manera acelerada la intensidad en el trabajo, ya que como resultado de la huelga del año anterior, fueron despedidos alrededor de 400 trabajadores aumentando la producción a 110 unidades con dos turnos. En 1982, por efecto de la crisis y del traslado de la producción de automóviles de pasajeros a Ramos Arizpe, Coahuila fueron despedidos 1,800 trabajadores, eliminando un turno, pero se mantuvo la producción de 90 unidades<sup>100</sup>.

Durante ese mismo año empezaron los paros técnicos derivados de la caída del mercado interno, se instituyó la semana de cuatro días y los trabajadores que fueron incluidos en los descansos obligatorios se les pagaban únicamente un 50% del salario, obteniéndose después un incremento que alcanzó el 65% de su ingreso normal. Durante los años subsecuentes en los que el mercado se mantuvo comprimido y en los que

<sup>99</sup> No obstante debido a lo reducido del tamaño del mercado interno y a los traslados parciales de los procesos de fabricación, los niveles de productividad eran muy bajos en comparación con los que existían en los países desarrollados, pero respondían a los requerimientos de la demanda interna.

<sup>100</sup> Los modelos que se ensamblaban era el *Cheyenne, Coustom, C-35, C-60*, posteriormente se incorporaron los modelos *Suburban, Maxibam y Blazer*. Guzmán., op. cit. p. 117.

la economía fue sometida a fuertes procesos de ajuste, las condiciones salariales y laborales permanecieron de manera similar.

Para 1984, a causa del fugaz repunte de la industria se reabrió el segundo turno, pero con una producción de sólo 70 unidades en cada uno. En 1985, se cancela el segundo turno por la supresión de la producción de camiones pesados con motor de gasolina estipulada en el Programa de Racionalización de la Industria Automotriz de 1983<sup>101</sup>, aunque se incrementa la fabricación entre 90 y 110 unidades en el único turno que queda. En 1986, como efecto de una gran recaída del mercado se instituye la semana de tres días con pago del 67.14% en los descansos obligatorios, quedando sólo 1,200 trabajadores<sup>102</sup>. En ese mismo año se suprime la producción de acumuladores para automóviles, que era una de las pocas líneas de producción remanentes de la primera etapa de la producción de esta planta, aunque no afecta de manera sensible el empleo, ya que la mayoría de los trabajadores fueron reubicados a otros departamentos. Sin embargo, eran los primeros signos del inevitable destino de esta instalación.

A pesar de la notable reducción de la producción se incorporaron importantes mejoras tecnológicas. Estas abarcaron prácticamente al conjunto de las operaciones que se llevaban a cabo en la planta<sup>103</sup>: a) en el proceso se lleva a cabo la instalación de una línea de transferencia de carrocerías ensambladas hacia el departamento de pintura; se introduce el

<sup>101</sup> *Artículo 9º En los automóviles y en los camiones comerciales destinados al mercado nacional, las empresas de la industria terminal no podrán incorporar motores de gasolina de ocho cilindres a partir del 1º de noviembre de 1984 (año modelo 1995) y el 1º de noviembre de 1985 (año modelo 1986). P. 24. Programa de Racionalización de la Industria Automotriz., Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, México, 1983.*

<sup>102</sup> Información proporcionada por Carlos López, en aquél entonces Secretario de Relaciones Obreras del Sindicato de la planta de G.M. de Ejército Nacional.

<sup>103</sup> Para una visión más extensa de los alcances motores de los cambios, véase Gúzman, op. cit. pp. 119.

procedimiento de fosfatado electroforético; una línea de montaje e inflado automático de llantas; la ampliación de la línea de vestiduras; se modernizan los hornos de pintura y se agregó una tina de inmersión para el pintado de las partes pequeñas de la carrocería. Para la producción del modelo *Blazer* se introdujo una nueva línea de ensamblado que requirió de la intervención de ingeniería de proceso para adecuar el flujo de la producción al espacio disponible en un nave industrial que databa de los años treinta<sup>104</sup>; b) manejo de insumos a partir del sistema *justo a tiempo*, lo que permitió incrementar la rotación del inventario de 3 vueltas a 52 por año. Esta política requirió una estrategia para desarrollar a sus proveedores de primera línea. Estos cambios eran la condición necesaria para soportar las transformaciones que se había venido introduciendo en los características tecnológicas de los automóviles, de tal suerte que el siguiente aspecto en la transformación fue: c) el producto, incorporación del tablero e inyección electrónicas; introducción de computadora de viaje; nuevas aleaciones de acero y aluminio en la fabricación de la carrocería. Como vemos, en esta planta se incorporaron notables adelantos tecnológicos que tuvieron que pasar por la adecuación de los *hechizos* de ingeniería de diseño para que filtrados pudieran operar en un contexto fabril que distaba mucho de los espacios para los cuales, esta *nueva* tecnología había sido diseñada originalmente.

Desde el punto de vista salarial, los obreros de esta planta cuyo promedio de edad era de 35 años se caracterizaban como los que percibían mayores ingresos dentro de la industria automotriz, una vez que el Contrato Colectivo de Ford en Cuautitlán fue drásticamente recortado en el año de 1987 para aplicar nuevos esquemas de relaciones laborales.

<sup>104</sup> *Ibidem*. P. 123.

Sin embargo más allá de esta aparente situación de privilegio en que se encontraban en ese momento, se tiene que destacar lo siguiente: de los 1,200 trabajadores, aproximadamente el 66% del total estaban por debajo de este promedio, ubicados en las 10 primeras categorías de las 14 existentes. De la masa salarial diaria de \$5,598,192.00 de pesos corrientes, estos trabajadores percibían el 64.2%<sup>105</sup>.

La importancia de la negociación salarial en esta planta para el conjunto de los trabajadores del primero y segundo núcleos radicaba en que eran los que iniciaban el calendario de negociaciones anuales (salarios) y bianuales (contratos colectivo). Los resultados obtenidos en esta planta se convertían en los parámetros sobre los que negociaban el resto de los sindicatos del sector, de tal suerte que con el cierre definitivo de esta planta en el año de 1995, no sólo se perdió el contrato colectivo con mayor nivel de protección y beneficios en la industria automotriz, sino que también el punto de referencia inicial para las negociaciones obrero-patronales dentro del sector.

### *3.3 El segundo núcleo productivo: del ensamble a la manufactura (1965-1980)*

Aun cuando el paso del ensamble a la manufactura parecería un proceso *natural* que deberían seguir las firmas establecidas en el país, este proceso fue, como lo señalamos anteriormente bastante accidentado y enfrentó a diversos grupos dentro del gobierno, pero también a las empresas con la administración del Presidente López Mateos. De hecho como señalan Bennett y Sharpe, cuando él asume la presidencia instruye a su jefe de gabinete económico para que se diera a la tarea de crear una industria

<sup>105</sup> Véase Arteaga García, A., *Innovación tecnológica y clase obrera en la industria automotriz*, en Gutiérrez Garza, Esthela., Reestructuración productiva y clase obrera, S XXI editores y UNAM, México, 1987., p. 165.

manufacturera de automóviles en el país. El conflicto que se derivó de esta decisión, enfrentó por primera vez al Estado mexicano contra las corporaciones extranjeras en un sector manufacturero.

A pesar de esta confrontación inicial, después de un largo proceso de negociación y ajuste<sup>106</sup>, en el que sin lugar a dudas el estado mexicano tenía la iniciativa, se crearon las bases para una relación mutuamente beneficiosa derivando en la complementariedad de objetivos que, en ese momento, se vislumbraba de largo plazo.

Las principales objeciones de las ETA's provenían de su rechazo a iniciar la manufactura en México, porque era más rentable proveer sus operaciones de ensamble desde sus plantas ubicadas en sus países de origen; a la restricción al número de modelos y a la frecuencia de sus cambios ya que su estrategia competitiva global estaba basada en la diferenciación del producto. Las ETA's querían acceder a los mercados de rápido crecimiento con un mínimo de variación en sus estrategias globales de competencia ya establecidas. Su perspectiva era ofrecer las mismas marcas y modelos en los distintos mercados donde tenían participación y preferían mantener las instalaciones y actividades de manufactura para

<sup>106</sup> Una excelente reconstrucción y análisis de este proceso se encuentran en Bennett y Sharpe. La visión inicial del Estado Mexicano se derivó de las recomendaciones contenidas en un reporte elaborado por un comité intersecretarial *Elementos para una política de desarrollo de la fabricación de vehículos automotrices en México (NAFIN, 1960)*. En el se encontraban especificaciones muy detalladas para la estructura del mercado y propiedad de la industria: 1) sólo deberían haber entre cuatro o cinco firmas en la fabricación; 2) cada productor debería limitarse a la manufactura de un modelo y algunos extras (sic). Los cambios de modelo podrían ser permitidos solamente cada cinco años. Serían prohibidos los modelos de lujo, el énfasis serían en los automóviles compactos; 3) Los fabricantes tendrían que limitarse al maquinado y al ensamble del motor y al ensamble del vehículo; 4) Las firmas independientes proveedoras de los fabricantes de autos podrían manufacturar los componentes, se impulsaría la estandarización de partes entre los productores de vehículos; 5) los productores de vehículos y autopartes harían *joint-ventures* con las ETA's pero con participación mexicana mayoritaria. Bennett y Sharpe. op. cit. pp. 94 y 95. Sin duda que hoy parecería a todas luces un proyecto fuera de lugar, sin embargo se tiene que señalar que estos proyectos estaban inspirados en la visión desarrollista impregnada del pensamiento de la CEPAL y de las experiencias que en esta dirección habían dado países de desarrollo similar como Brasil y Argentina.

esas marcas y modelos en sus bases en los países desarrollados, embarcar vehículos en CKD's para la exportación alrededor del mundo y por tanto ampliar sus corridas de producción. Finalmente, resultado de confrontación y posterior negociación, daría como resultado, la emisión del ya citado Decreto para la Integración de la Industria Automotriz en 1962.

Con la incorporación de nuevas fases de la producción se inicia propiamente las actividades industriales de esta rama manufacturera, ya que en la etapa previa, como vimos en el apartado anterior, sólo se llevaba a cabo el ensamblado de partes y componentes provenientes del exterior en un porcentaje aproximado de un 85%<sup>107</sup>.

En este segundo núcleo productivo, las empresas incorporaron la división de producción de motores, que integra la fundición y moldeo de distintas partes del motor como: monoblock, cabezas de monoblock, árbol de levas, múltiples de escape y admisión, cigüeñal, bomba del agua, etc. El maquinado, que consiste en el pulido, fresado, machuelado, torneado, etc., de las distintas piezas del motor y, el ensamble o "vestido" del motor hasta su prueba final.

Al igual que el ensamblado, la producción en estas fases descansa en una acentuada división del trabajo que permite la segmentación y parcialización de las tareas. En el caso del maquinado, la producción se realiza a través de la gran máquina herramienta universal o especializada, manipulada por uno o varios obreros. El ensamble del motor como trabajo concreto, permita una mayor parcialización de las tareas y por tanto una alta densidad de fuerza de trabajo. De esta manera se articulan

<sup>107</sup> Aún cuando se había manifestado un relativo auge en el desarrollo de la industria de autopartes, particularmente en el periodo de la 2ª. Guerra Mundial, debido al desabasto por parte de las Tres Grandes, la incapacidad de alcanzar niveles de acumulación de capital, de desarrollo tecnológico y lo reducido de mercado, impidió que se creara una industria capaz de atender a los requerimientos, tanto del sector de ensamble, como del mercado de la reposición.

en un mismo proceso composiciones técnicas diferenciadas que operan dosificadamente en función de distintas capacidades productivas.

La ampliación y mayor complejidad tecnológica del núcleo productivo permiten la incorporación de un gran número de categorías de trabajadores de diversos oficios, pero solamente competentes en una fracción de ellos; en el caso de la fundición y maquinado el trabajo descansa particularmente en operadores especializados que asumen una parte mínima del proceso sujetándose a la cadencia de la línea y lo mismo sucede en el caso del ensamble del motor.

Con la ampliación del núcleo productivo se da la primera desconcentración geográfica hacia instalaciones en los estados de México, Morelos, Puebla e Hidalgo, todos ellos aledaños al D.F. Esta desconcentración geográfica estimula la incorporación de una fuerza de trabajo con una estructura diferenciada que abarca desde cierto tipo de obreros especializados hasta campesinos en vías de proletarización.

*CUADRO 31*  
PLANTAS 2o. NUCLEO PRODUCTIVO

Año	Empresa	Tipo de producción	Ubicación geográfica
1961	Renault	Motores y ensamble	Ciudad Sahagún, Hgo.
1961	Nissan	Motores y ensamble	CIVAC, Mor.
1964	Ford	Fundición, motores y ensamble	Cuautillán, Méx.
1964	G.M.	Fundición y motores	Toluca, Méx.
1964	V.W.	Fundición, motores y ensamble	Puebla, Pue.
1964	V.A.M.	Fundición y motores	Lerma, Méx.
1965	Chrysler	Motores y ensamble	Toluca, Méx.

Fuente: elaboración propia con base en información directa de las plantas y diversas fuentes periodísticas.

### *3.3.1 Ford Cuautitlán: de la Pax Laboral a la reconversión con mano de hierro*

En esta planta se sintetizan parte de los rasgos más relevantes de la evolución del segundo núcleo productivo en la industria automotriz y que, como señalamos más arriba, se desarrolla en el marco de la industrialización a partir de la sustitución de importaciones. Establecida en 1964<sup>108</sup> en el municipio de Cuautitlán, conurbado a la Ciudad de México. La evolución de los procesos que se desarrollaron en estas instalaciones ilustran claramente lo que fue el espíritu de la política de ampliación productiva en la industria automotriz derivada del decreto para la integración de la industria automotriz. Ford asume con esta planta la producción de motores V-8, que eran expresión de la trayectoria tecnológica de la industria, caracterizada por el bajo rendimiento y alta potencia de los vehículos. Inicia operaciones con las divisiones de fundición del motor en sus partes mayores (monoblock, cigüeñal y árbol de levas) y menores (múltiples de escape y admisión, volante, bomba de agua, entre otras); el maquinado y el ensamble del motor. Posteriormente extenderá sus operaciones con la ampliación de sus instalaciones para el ensamblado de vehículos de pasajeros y de camiones de carga. A fines de la década de los años ochenta, cuando fue suprimido el contrato colectivo se producían motores V-6; V-8; de cuatro cilindros; tres líneas de automóviles Cougar, Topaz y Thunderbird y sus distintos modelos, así

<sup>108</sup> La parte medular de la información de esta planta se encuentra contenida en Arteaga García y Carrillo Viveros, *Automóvil: hacia la flexibilidad productiva*, en el *Colidiano*, UAM-A., México, no. 21, enero febrero de 1988. Arteaga García A. *Nacido Ford, crecido flexible*, en Revista *Trabajo* No. 2, Primavera, 1990. Arteaga García A., *Ford: un largo y sinuoso conflicto*, en Bensusán G. *Negociación y conflicto laboral en México*, Friedrich Ebert Stiftung y FLACSO, México 1990. Carrillo Viveros J. *La Ford en México: Reestructuración industrial y cambio en la relaciones sociales*, Tesis de Doctorado, Colegio de México, México 1993. von Bülow, Marisa., *Reestructuración productiva y estrategias sindicales: el caso de la Ford en Cuautitlán.*, Tesis de Maestría, FLACSO., México 1994.

como los camiones F-200 y F-400. Toda proporción guardada, esta planta constituyó en México, junto con la de Volkswagen en Puebla, la imagen más cercana a los grandes complejos industriales de la etapa de la producción en masa que se desarrollaron en Estados Unidos.

La evolución del empleo en la planta también fue expresión de los distintos avatares y vaivenes de la firma en particular y de la industria en general. Si bien, en su etapa inicial contaba con menos de dos mil trabajadores, llegó a concentrar a más de 7,800 y en la etapa de su más fuerte reestructuración disminuyó a 3,200.

Considerando que este complejo abarca una planta de fundición, otra de ensamble de motor y otras dos de ensamble de vehículos de pasajeros y de camiones, las transformaciones que se desarrollan desde mediados de los años ochenta, si bien no modifican totalmente la base tecnológica, si encontramos algunas innovaciones que apuntan a su reinserción a los esquemas globales de competitividad de la empresa.

La planta de fundición cuenta con cuatro grandes áreas: insumos, producción, control de calidad y mantenimiento<sup>109</sup>. La primera de ellas es la de insumos que es el lugar donde se depositan las pacas de metal, que constituyen el insumo principal de la fundición. En otra área se encuentran los silos para el depósito de las arenas que se utilizan en la elaboración de los *corazones* de los moldes para las distintas piezas que allí se producen. La segunda área, es la de la producción propiamente y ésta se ubica en el centro de la nave. La tercera área, se divide a su vez en dos departamentos. En uno de ellos se encuentran dos laboratorios, uno para el análisis de las aleaciones metálicas de las pacas; en el otro se ubica

<sup>109</sup> La descripción que presentamos esta hecha con base en los reportes de las visitas que realicé a la planta de Fundición de General Motors en Toluca y a la de Ford en Cuautitlán. Dado que no se trata de una exposición sistemática del proceso en su conjunto, su incorporación obedece al interés de dar al lector una panorámica general de la complejidad productiva y tecnológica. Con esta consideración, hacemos referencia de manera alternada a las dos plantas mencionadas

el laboratorio de prueba de arenas para los corazones. El otro departamento es el de control de calidad de los productos terminados. Cada uno de estos departamentos se encuentran ubicados en extremos opuestos de la nave; el primero en la fase inicial de la producción y, el segundo al terminar. En ambos, contrastan visiblemente las condiciones de luz, ruido y ventilación del resto de la nave. Ello se debe a que el personal que labora en ambos esta constituido principalmente por ingenieros metalúrgicos. La última área es la de mantenimiento y almacenamiento. En los talleres de mantenimiento es donde en general se guardan herramientas y repuestos, pero la mayor parte del trabajo se realiza en las líneas de producción o en las áreas donde se encuentran las instalaciones generadoras de energía. Las zonas de almacenamiento se encuentran diseminadas dentro de las líneas de producción y además en zonas localizadas en los extremos de la nave.

El proceso de fundición, un breve recuento. El primer paso de esta etapa crucial de la producción automotriz consiste en la elaboración de los corazones de las distintas piezas del motor del automóvil. Éstos se forman de las arenas de sílice, a las que se les añaden aglutinantes y resinas en mezcladores donde son tratadas hasta alcanzar la consistencia adecuada para ser vaciada en los distintos moldes. Armados los moldes, son templados a fuego para que puedan resistir las altas temperaturas del metal fundido a los que habrán de darle forma. Las categorías de trabajadores que intervienen son diversas: vaciadores; mecánicos de modelos (corazones y moldeo), operador de máquinas de corazones, operador de mezcladores de arena; corazonero de banco, secador de corazones, ayudante de colocador de corazones, ayudante de preparación de arenas, procesador de corazones, distribuidor de arenas a máquinas moldeadoras. Al igual que en la producción con ciertas técnicas de

cerámica, los corazones, sirven para dar la forma interna de cada pieza, colocándolas al interior de las cajas de moldeo.

Una vez que las pacas de metal han pasado la prueba de control de laboratorio para el análisis de sus aleaciones e impurezas, se pasan al horno propiamente, donde el metal es fundido a temperaturas superiores a los 1,000°. Una vez que se encuentra en estado líquido, es vaciado en unas ollas, para ser trasladadas al departamento de moldeo. El tratamiento previo de las ollas donde se deposita el metal en estado líquido, consiste en la aplicación de tabique refractario y una mezcla para después ser templadas, sometiéndolas a fuego durante un tiempo determinado. Este tratamiento les permite resistir al metal fundido, ya que de lo contrario podrían fundirse o bien reventarse.

Vertido el metal en las ollas, se trasladan al departamento de moldeo, donde es vaciado por un pequeño orificio a las cajas de moldeo, donde previamente se ha colocado el corazón de la pieza indicada. Cada caja de moldeo tarda aproximadamente 3 horas en enfriarse. El siguiente paso consiste en el *desmoldeo*, es decir se abre la caja para sacar la pieza iniciándose la limpieza de rebabas y arena. Esta fase esta organizada sobre una línea de rodillo que va moviendo las cajas hasta donde se encuentran los trabajadores encargados de cada una de las operaciones de esta fase de la producción.

Debido al alto riesgo de esta fase de la producción, los trabajadores cuentan con guantes aluminizados, ropa de asbesto y aluminio, gafas que evitan radiaciones de calor, botas con casco de acero y fajas. Algunas de las categorías de trabajadores que operan en esta área son: especialista en temple, operador de máquinas moldeadoras, operadores y reparadores de hornos de fusión, inspector de trazado de piezas (maquinado y/o fundición), operador de máquina por perdigón de chorro continuo, operador de máquinas horneadoras, reparador de piezas en soldadura

(fundición), operador de desmoldeo, colgador de piezas calientes, inspector de cortes y pruebas de dureza en fundición, inspector de línea de moldeo y corazones; muestreador de hierro y pirometrista, operador de torre de limpieza en fundición, probador de fugas (maquinado y fundición), cerrador de piezas mayores (monoblock, cabezas del motor y chumaceras). Esta abigarrada conjunción de trabajadores de distintas categorías corresponde a la división técnica misma del proceso, que requiere de la utilización de máquinas universales y especializadas que ejecutan una sola operación y son manejadas por uno, dos y hasta cuatro trabajadores que realizan simultáneamente o secuencialmente una serie de manipulaciones, como es el cambio de posición de la pieza para *trabajarla* en cada una de sus caras y cantos, de esta manera se establece una división del trabajo basada en la especialización de las operaciones.

En el caso de la planta de fundición de Ford en Cuautitlán, escenario de las transformaciones de la organización laboral, los cambios se orientaban básicamente a resolver tres aspectos. El primero era recuperar el control sobre el tiempo productivo, en segundo lugar el restablecimiento de la rentabilidad de las operaciones de fundición y en tercer lugar, la aplicación de un plan piloto llamado *Participación Activa para la Calidad y Competitividad* (PACC). En principio la empresa introdujo una línea automatizada de moldeo, sin embargo, debido a la caída del mercado a mediados de los años ochenta, ésta operaba sólo unos cuantos días al mes. En relación con los objetivos del programa estos se centraban en: a) alcanzar calidad de exportación incrementando la competitividad<sup>110</sup> y b) la conservación misma de la planta de fundición. En este sentido la propuesta se basaba en un mejoramiento tecnológico,

<sup>110</sup> Control Continuo del Proceso y Mejoras a la habilidad del Proceso., (Guía para el uso de Gráficas de Control para mejorar la Calidad y Productividad) Oficina de Relaciones Industriales., Ford Motor Company S.A. de C. V. Enero de 1984.

pero sustancialmente un cambio en la organización del trabajo y en las relaciones de trabajo.

Para alcanzar esos objetivos se pretendía, entre otros aspectos: 1) la cobertura total de la jornada de trabajo con tiempo de trabajo productivo de 6:00 a 15:00, llamado sistema *bell to bell*; para lo cual se pretendía la supresión de los tiempos muertos, tales como los quince minutos para el café de la mañana, eliminación del tiempo libre ganado por el cumplimiento de la cuota de producción; 2) incrementar el número de coladas en la planta de fundición, de 420 a 600; 3) mejorar los servicios y cursos de capacitación y 4º) generar una nueva *mentalidad* en la fuerza de trabajo que tendería a incrementar la productividad y la habilidad.

Con estas consideraciones la planta de fundición resultaba el objetivo natural para ensayar estas transformaciones y posteriormente extenderla hacia otras instalaciones del mismo complejo. El modelo se orientaba a la implantación de un sistema organizativo diferente que incrementaría la productividad y calidad en el trabajo. Partía del supuesto del incremento de la participación de los trabajadores y del sindicato, a partir de un proceso intensivo de capacitación para habilitar a todos los trabajadores en el mejor desempeño de su puesto de trabajo. Este proceso de capacitación se desarrolló entre 1982-84.

La caída acelerada del mercado y la baja rentabilidad de la fundición había llevado a una drástica disminución del empleo ya que de 900 obreros que laboraban en 1980 sólo quedaban 174 en 1986. De hecho existía un clima favorable a la desaparición de la planta de fundición. En ese sentido el documento de presentación del PACC señalaba que “la buena aceptación del programa redundaría en la seguridad en el trabajo”.

No obstante, a los ojos de los trabajadores no aparecía tan claro el resultado de su implantación ya que según su testimonio las ventajas “eran sólo para la empresa (además de que llevaba a la anulación de)

costumbres de 20 años atrás. La reticencia también se manifestaba en algunos de los miembros del Comité Ejecutivo del sindicato. La empresa por su parte, instrumentó una serie de medidas en el plano técnico como la creación de un conjunto de instalaciones para impulsar su proyecto. Se creó la nave para la planta operacional de exportación, dedicada a la fabricación de máquinas herramientas; se empezó a aplicar el sistema uniforme de aseguramiento del producto (calidad total, cero errores) en la planta de ensamble. Este proceso estuvo soportado por la aplicación de manera sistemática del control estadístico del proceso para el aseguramiento de la calidad.

Las modificaciones en la tecnología en las otras plantas también fueron puntuales, y de la misma manera que en la planta de GM., estas respondían a adecuaciones de proceso para adaptarse a los contenidos técnicos de los nuevos modelos. Hemos señalado<sup>111</sup> con anterioridad que dichos cambios podían considerarse también como una estrategia de ensayo y error para conocer las respuestas de los trabajadores así como los efectos productivos y laborales derivados de su implantación.

Sin duda el cambio más relevante se derivó de la introducción de dos robots T-786 de la empresa Cincinnati Milacron en el departamento de subensamble. Si bien su utilización era restringida a la aplicación de unos cuantos puntos en el armado de la carrocería, esto tenían dos características. Se aplican en zonas de difícil acceso para los trabajadores y al mismo tiempo son puntos críticos para la seguridad y la hermeticidad de la carrocería.

Con relación a la planta de motores, se introdujeron máquinas automáticas para el control de calidad de *aceptación y rechazo* para la producción de los motores V-6 y V-8. Esta innovación tenía por objeto apuntalar el proyecto *Panther*, cuya meta era lograr la exportación de 60

<sup>111</sup> Arteaga García y Carrillo Viveros, op. cit. p. 81

mil motores del tipo *fuel injection*. En el área de pintura, ubicada dentro de la planta de ensamble, se introdujo el sistema *E-Coat*, que consiste en la aplicación de anticorrosivos en las tinas de inmersión mediante un proceso electroforético. Como se puede constatar a partir de la breve referencia de los cambios tecnológicos, estos no alcanzan la totalidad de las operaciones, departamentos y plantas del complejo, sin embargo su aplicación resultó estratégica para la introducción de nuevos modelos, sin alteraciones sustanciales de los procesos, pero más importante también resultaron puntales del cambio en las relaciones laborales, como veremos a continuación.

Este proceso se complementó con una modificación del sistema escalafonario compactando el número de puestos y categorías. Mientras en 1984 existía 303 puestos de trabajo agrupados en 22 familias y a los cuales correspondían más de 16 categorías salariales y de calificación, en 1987 existían 240 puestos con sólo ocho categorías. No obstante esta notable reducción, la empresa no ha cejado en su empeño por modificar radicalmente el conjunto de las relaciones laborales. De hecho como veremos más adelante la liquidación de la totalidad del personal de la planta dio pie a un largo proceso de inestabilidad laboral iniciado con la estrategia de confrontación abierta de la empresa con los trabajadores.

### *3.4 Tercer núcleo productivo o la modernización globalizada (1981...)*

La implantación de este núcleo representa el principal salto tecnológico de la industria en México. Pero como también lo he señalado antes, este proceso no obedece a la evolución endógena, sino que responde a las decisiones estratégicas de las empresas en materia de transferencia de tecnología. De tal suerte que tanto las etapas de la producción que se implantan, las generaciones tecnológicas de maquinaria y equipo que se

utilizan en ellas, así como los modelos que se producen con base en estos dispositivos, corresponden más a la visión de competencia de las matrices que de las direcciones locales de las empresas o plantas. Aún cuando este proceso no ha sido totalmente unilateral, como vimos en el apartado anterior, se puede afirmar que en esta etapa de la evolución de la industria, como resultado de su explosiva internacionalización sobre la base de la globalización, permitió una mucho mayor capacidad de maniobra de las empresas, en relación con la etapa anterior. En este sentido, podemos afirmar que efectivamente hubo un importante avance tecnológico que permitió equiparar, en algunas fases y segmentos de la fabricación de automóviles las condiciones de producción en México con las de los países líderes en la industria en el ámbito mundial. La otra cara de la moneda, representó un retroceso en materia de capacidad de decisión sobre la evolución de la industria en el ámbito doméstico, diríamos que el saldo fue una pérdida de soberanía en materia de política industrial.

Como proceso productivo, uno de los rasgos que lo caracteriza es el inicio de los procesos del troquelado o estampado en grandes volúmenes. Esta parte sólo la VW y Nissan la habían incorporado de manera tangencial, en tanto que ahora las mismas VW y Nissan y Ford la introducen en sus nuevas plantas en grandes escalas de producción.

**CUADRO 32**  
**PLANTAS 3er. NUCLEO PRODUCTIVO**

Empresa	Tipo de producción	Ubicación geográfica	Capacidad instalada miles de unidades
Nissan	Motores	Toluca, Méx.	n.d.
G.M.	Motores	Ramos Arizpe, Coah.	500
G.M.	Ensamble	Ramos Arizpe, Coah.	100
Chrysler	Motores	Ramos Arizpe, Coah.	300
V.W.	Motores	Puebla, Pue.	500
Ford	Motores	Chihuahua, Chih.	500*
Nissan	Motores	Aguascalientes, Ags.	450
Nissan	Troquelado	Aguascalientes, Ags.	n.d.
Renault	Motores	Gómez Palacio, Dgo.	350
Ford	Troquelado y ensamble	Hermosillo, Son.	170

\* Esta planta suspendió temporalmente su producción entre 1991 y 1993 para renovar totalmente su maquinaria e introducir la producción de un motor orientado totalmente a la exportación. La inversión para esta el remozamiento fue de 700 millones de dólares, 200 más que la inversión inicial para construirla.

\*\* En Hermosillo se amplió la capacidad instalada hacia fines de 1989 pasando a 170 mil unidades e introducir la producción del modelo "Escort".

La característica más importante es el incremento de innovaciones tecnológicas y de la capacidad productiva instalada en una fase que ya se había incorporado desde el núcleo anterior: el maquinado y ensamble del motor. La creación de este núcleo productivo permite la introducción de robots sobre todo en la fase del ensamblado, la instalación de prensas automatizadas para el troquelado, la incorporación de máquinas-herramientas de control numérico computarizadas articuladas a través de sistemas *transfer*, aunque persiste en algunos casos, la vinculación con fases en las cuales la producción sigue descansando en una gran densidad de fuerza de trabajo. En el caso, por ejemplo, del maquinado se logra una

recomposición del proceso a través de la conjunción de varias operaciones en una máquina-herramienta que efectúa sucesivamente distintas tareas bajo la supervisión de un trabajador y su ayudante. En el segundo núcleo productivo esta fase se desarrollaba a través de la máquina especializada o universal operada por uno o varios trabajadores.

### **La planta de motores de General Motors en Ramos Arizpe**

La planta de motores de Ramos Arizpe introduce en su producción importantes innovaciones: tecnológicas, en la organización del trabajo y en la estructura jerárquica del empleo, con respecto a la planta de Toluca de la misma empresa. El motor que se produce es también radicalmente distinto, ya que es de 6 cilindros en "V" de alto rendimiento concebido de acuerdo a las exigencias que el gobierno estadounidense fijó a los productores como una política para establecer el ahorro de energéticos y de la exigencia de mayores controles de emisiones para preservar el medio ambiente.

La capacidad instalada de la planta es de aproximadamente 500 mil motores anuales, de los que originalmente se proyectaron exportar el 90% en su etapa de maduración. A pesar de que en su conjunto el mercado norteamericano (Estados Unidos y Canadá) ha tenido una demanda fluctuante, se puede afirmar que esta ha sido tendencialmente creciente llegando a rebasar las previsiones originales, particularmente a partir de la firma del TLCAN.

**CUADRO 33**  
**PRODUCCIÓN DE MOTORES PLANTA GM RAMOS ARIZPE**  
**1983-1994**

Años	volumen de producción
1983	273,000
1984	389,000
1985	413,000
1986	431,000
1989	450,000
1993*	450,000
1994*	450,000

\* estimaciones propias

Fuente: 1983- 1989 información recabada directamente en las plantas

El destino de la producción son las plantas que la empresa tiene en varias ciudades distribuidas a lo largo de los Estados Unidos. Sin tratarse de una explicación exhaustiva del proceso de producción, haré una breve semblanza de los aspectos relevantes de él.

Destaca en primer lugar los aspectos referidos a la seguridad dentro de la planta. En una oficina a la entrada esta ubicado un sistema computarizado que tiene zonificada toda la planta y codificados todos los posibles riesgos. Una reconstrucción aproximada del layout, distingue tres grandes áreas destinadas a la producción propiamente: la primera corresponde al maquinado de *piezas mayores* y se encuentra en el extremo derecho; en el extremo izquierdo se encuentra el área de maquinado de *piezas menores*; finalmente al centro se encuentra el área del *ensamblado del motor*.

El siguiente nivel de la organización de la división técnica del trabajo corresponde a los departamentos, 12 en total, identificados algunos de ellos con diferentes partes del motor. Los tres primeros son *cabezas del motor*; *monoblock*, *cigüeñal* y *chumaceras* dentro del área de piezas mayores; en el área de piezas menores están *múltiple de escape* y de

*admisión, volante, bielas y pistones.* En todos estos departamentos, las operaciones realizadas son las mismas: maquinado, desbastado, cepillado y embrochadura. Lo que varía es el tipo de máquina con la que se *trabaja* cada pieza y el número de operaciones que se tienen que ejecutar en cada una de ellas. Los otros departamentos son una área de subensamble del pistón, subensamble de la bomba del agua, la línea de ensamble final y por último el departamento de embarques.

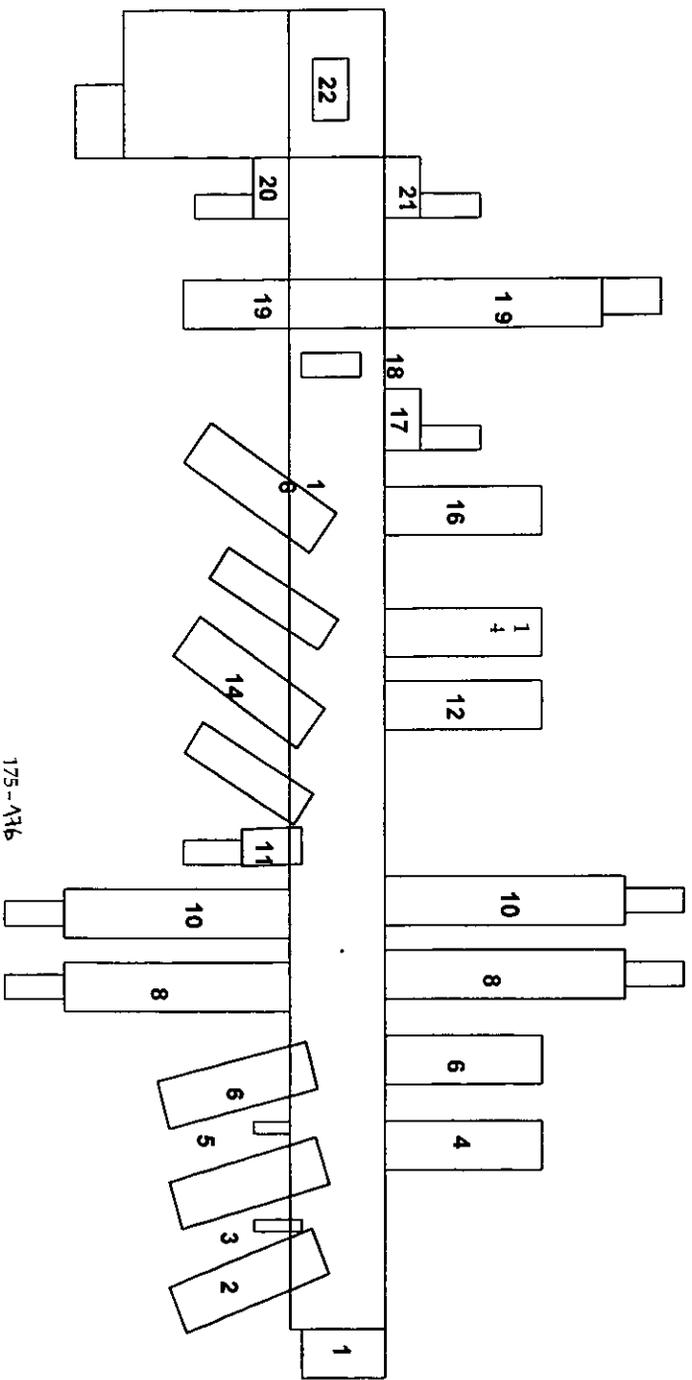
Recepción de maquinado de piezas mayores. La operación constituye la unidad básica de la división del trabajo. En la etapa inicial de la producción en esta planta, el control de calidad se llevaba a cabo después de la ejecución de un conjunto de operaciones por trabajadores de producción y del departamento de control de calidad. Actualmente, a partir de la reestructuración organizacional, producción y control de calidad forman parte de las funciones básicas de los trabajadores de producción ya que las realizan de manera simultánea. Toda esta primera área está organizada a partir de máquinas automatizadas, interconectadas por un sistema *transfer*. Cada máquina funciona bajo la supervisión de un operador y su ayudante, los cuales frecuentemente realizan tareas de reparación y mantenimiento *sobre la marcha*. Es decir, que se incluyen como parte de las nuevas responsabilidades de los operarios de producción, ya que al inicio de la producción en esta planta, las tareas de mantenimiento estaban formalmente diferenciadas, así como el personal que tenía bajo su responsabilidad su ejecución. Sin embargo, en los hechos los operadores tenían que asumir con frecuencia este tipo de tareas, debido a la presión permanente por mantener el flujo de la producción.

Las máquinas-herramientas son de control numérico computarizado y constan de lo que los obreros denominan un *sistema módico*. Este sistema opera con un programa que contiene todas las operaciones que cada máquina debe ejecutar. Cada una de ellas tiene un tablero donde

están señalizadas las distintas estaciones por las que va pasando la pieza sobre la que se esta *trabajando*. A su vez en cada estación se va registrando la secuencia de operaciones y manipulaciones para cambiar de posición cada pieza. Mencionamos con anterioridad que los trabajos que se realizaban eran: desbastado, cepillado y embrochadura. La primera consiste en darle acabado fino a la pieza, esto es la eliminación de las rebabas de metal y asperezas que son residuos del proceso de fundición; el cepillado consiste en el pulido de las superficies de contacto que son ensambladas con otras partes del motor, a veces con la utilización de *juntas* de distintos materiales. Por último, la embrochadura consiste en la realización de distintas perforaciones y/o el ajuste de las que se realizan desde la fundición, para los sistemas de lubricación, ventilación o el ensamble de piezas de distinto calibre que van de menor a mayor espesor hasta alcanzar el diámetro requerido y la dimensión adecuada a la función que vayan a desempeñar en el funcionamiento del motor. Diríamos que en esta última etapa el margen de tolerancia en las operaciones es mucho menor. El diagrama 2 nos permite tener una idea sobre como se articulan las distintas operaciones en la que la línea transfer mueve cada una de las piezas y otros dispositivos las *posicionan* para que cada una de la máquinas-herramientas ejecute su operación.

Diagrama 2  
Secuencia del flujo de operaciones en máquina de control numérico

OPERACIÓN No. 30 LÍNEA No. 1 MÁQUINA No. 5 y 6  
HEAD CYLINDER



La pantalla de control direccional permite el seguimiento del maquinado de cada pieza. A manera de ilustración incluyo esta breve descripción de la forma en que una sola máquina, bajo la supervisión de un operador y su ayudante se realiza la secuencia de operaciones: "...el transfer avanza la pieza (en este caso monoblock) hacia el dispositivo derecho, este levanta la pieza para *trabajarla* (desbastado, cepillado y embrochadura, según la estación de que se trate), una vez ejecutadas las distintas operaciones, el mismo dispositivo derecho baja la pieza y la transporta al elevador central y la conduce al dispositivo izquierdo, lo cual se realiza mediante el transfer. Una vez colocada la pieza, la máquina ejecuta las mismas operaciones que en la estación anterior, pero ahora en la cara opuesta del monoblock". Es importante destacar que el número de operaciones ejecutadas es de alrededor de veinte y que cada máquina concentra a su vez las funciones de distintas herramientas o máquinas-herramientas, que en la etapa tecnológica anterior eran manipuladas por un obrero o un pequeño grupo, según el caso. Es decir se trata de la supresión y aparición de categorías de trabajadores, lo mismo sucede con los puestos de trabajo. Este proceso lo pude constatar al comparar la organización del trabajo y la base tecnológica de esta planta con las de Toluca, de la misma firma, y la de Cuautitlán de la empresa Ford, donde cada una de las operaciones se realizaba en una máquina distinta y con un operador o más.

Este tránsito en la organización del trabajo entre las *viejas plantas* del segundo núcleo productivo y las del tercero, expresa el paso de un alto nivel de taylorización, es decir la descomposición del proceso a sus mínimas expresiones, típico de los años sesenta y setenta, hacia un proceso *recompuesto*. Las *mínimas operaciones* se mantienen como la base de la división técnica, ejecutadas por una herramienta instalada en una estación

de trabajo, pero ésta se encuentra integrada con otras más, articuladas en una *gran máquina* administrada por un sistema de control numérico que controla la secuencia, la posición y las operaciones en cada una de las estaciones. Esta recomposición que implica la agrupación de estaciones de trabajo, donde un operador y su ayudante realizan el trabajo que antes estaba distribuido entre 10 o 20 trabajadores. Este incremento de la productividad permite que al trabajo propiamente productivo, se le puedan añadir el de control de calidad y de mantenimiento. En esto consiste en buena medida parte de la reorganización del trabajo que se implantó desde mediados de los años ochenta en el complejo de Ramos Arizpe.

Maquinado de piezas menores. El maquinado de estas partes es un proceso similar al del monoblock y cabezas de motor; la diferencia radica en que en esta área las piezas que se trabajan son más pequeñas y la superficie que ocupan para su proceso es menor, aunque es mayor el número de piezas que son maquinadas: pistones, bielas, múltiple de escape, tapa de la bomba del aceite, *volante*, y árbol de levas.

Ensamblado del motor. Aquí distinguimos dos áreas principales: una de subensamble, que no está directamente conectada a la cadena, en la cual se preparan partes para el ensamble final, como son los pistones. La otra área es la del ensamble final propiamente. En toda esta etapa de la producción lo que destaca es la alta densidad de fuerza de trabajo, en contraste con las etapas anteriores. El otro rasgo característico dentro del complejo y dentro de la industria en el ámbito nacional, es la incorporación mayoritaria de mano de obra femenina.

La multiplicidad de operaciones ejecutadas de manera secuencial, descansa en el uso de herramientas que van desde las de tipo manual (desarmadores, pinzas, calibradores) hasta herramientas

electroneumáticas instaladas sobre la línea de montaje, así como una gran cantidad de sofisticado equipo para operaciones de ensamble o bien para funciones de control de calidad (hermeticidad, ajuste a especificaciones en micras, etc.). La división técnica del proceso esta distribuida en tres líneas: la 1, la 2 y la de *vestido*.

Línea 1. Una vez que los monoblocks han sido terminados de la etapa de maquinado, son depositados a la entrada de una máquina lavadora. Dos trabajadores están ubicados en esta primera operación. Una trabajadora manipula con una grúa manual los monoblocks, para acercárcelos a otro obrero que se encarga de introducirlos a la máquina lavadora donde, a partir de solventes y agua se eliminan los residuos de grasa y rebaba del proceso de maquinado. Una vez que sale de aquí, es fijado en un pedestal, que a su vez se encuentra instalado en una banda transportadora, imagen emblemática de la producción en masa típica del fordismo, es decir, la cadena de montaje. La distancia entre cada pedestal es de aproximadamente 1.5 metros, distancia suficiente para que cada operadora realice su función específica en un tiempo determinado, este último puede variar de acuerdo a los requerimientos de la producción y al balance de la línea de montaje. El ciclo de las operaciones subsecuentes es de unos cuantos minutos o fracciones. Sólo haré una referencia breve para que el lector pueda hacerse una idea de la densidad de operaciones y de operadoras necesarias para su ejecución.

Regresamos a nuestro monoblock sujetado en un pedestal que es recibido en la línea por dos operadoras. Ellas se encargan de poner tapones a las galerías de aceite y agua para evitar la caída de cualquier objeto mientras se ejecutan las distintas operaciones antes de que se habiliten los ductos.

- una operadora ensambla el árbol de levas
- cuatro operarias ensamblan el sello del cigüeñal y los metales del monoblock
- una operadora instala la cadena del tiempo y voltea el motor con una grúa manual para realizar las operaciones subsecuentes
- cuatro operarias instalan los pistones
- una operaria aprieta los tornillos de las bielas
- dos inspectoras de control de calidad con equipo electrónico y electroneumático operados manualmente, llamados *torqueadores*, checan la presión con que fueron apretados los distintos tornillos, tuercas, birlos de las distintas partes instaladas.
- una operadora...dos operadoras, cuatro operadoras...

Escuetamente esta es la secuencia de la línea 1 y la línea 2 hasta la operación donde el motor es *estampado* (se marca con su número de serie). Hasta el marcado todos los motores son idénticos, pero a partir de la siguiente fase empieza su diferenciación. Esta se debe a varios aspectos: primero si son para el mercado nacional; segundo si son para exportación; en tercer lugar, a partir de las especificaciones sobre control de emisiones según el lugar de ensamble y venta a donde se destinen. Por último a las especificaciones del cliente sobre potencia, transmisión manual o automática, etc. Las variaciones que alcanzan sobre una misma línea de motores puede ser muy variada llegando a ser de uno quince o incluso más.

Línea de vestido. Esta fase esta organizada de manera similar, sólo que las operaciones ya se efectúan en su mayoría sobre el *cuerpo del motor*. De manera similar a como lo describí en las líneas anteriores sólo describiré brevemente algunas de las operaciones para que el lector tenga una imagen del proceso.

- dos operadoras colocan los sensores de temperatura
- dos operadoras instalan las bujías y las calibran
- una operadora instala válvula EGR de control de emisiones

- área de subensamble de la bomba de gasolina que es suministrada a la línea principal
- una obrera instala la bomba de gasolina
- un inspector y un operador de control de calidad introducen el motor a una cámara llamada USON para verificar que no existan fugas de agua y así sucesivamente...hasta terminar de *vestir* el motor y trasladarlo al área de *prueba caliente* y de ahí al departamento de embarques.

Desde el punto de vista tecnológico, esta planta cuenta con máquinas de control numérico computarizadas articuladas a través de un sistema transfer. Estas máquinas han permitido recomponer el proceso de producción incorporando un gran número de actividades que anteriormente se encontraban dispersas en manos de muchos operadores ejecutados en diversas máquinas. La introducción de esta tecnología ha alterado radicalmente la relación del trabajador con su objeto y medio de trabajo. Al mismo tiempo encontramos a un obrero radicalmente distinto al que se ubica en las mismas fases en la planta de maquinado de Toluca. Nada queda del tornero o fresador, como trabajador especializado en la nueva planta, las habilidades requeridas son totalmente distintas. El perfil del nuevo trabajador exige que tenga una capacidad mayor de pensamiento abstracto para seguir la secuencia de la pieza a través de un tablero, que entienda las señales y códigos del control numérico, prescindiendo de la habilidad manual y la destreza en el manejo del torno o la herramienta.

Desde el punto de vista de la organización de la producción, en esta planta existen cambios sustanciales con respecto a la planta de Toluca de la misma empresa que pertenece al segundo núcleo productivo. En tanto que en ésta última las distintas fases se desarrollan de manera secuencial de adelante hacia atrás, con almacenes dispersos para acumular stocks de piezas en proceso que después son trasladadas a la fase final de ensamble,

en el caso de Ramos Arizpe, la producción está dispuesta en tres grandes áreas: maquinado de piezas mayores (monoblock, cigüeñal y cabezas de motor), maquinado de piezas menores (árbol de levas, múltiples de admisión y escape, bomba de agua, etc.) y vestidura o ensamble del motor. Las dos primeras se hallan dispuestas en los extremos de la planta corriendo la producción hacia el centro, de tal manera que el flujo del proceso va ubicando las distintas partes en las áreas en que van a ser ensambladas. Por esta razón, la última división se encuentra en el centro de la planta.

Uno de las condiciones más importantes en materia salarial para los trabajadores de esta planta en relación con los obreros de las plantas del 1er. y 2o. núcleo productivo de la misma empresa, es la notable reducción salarial, acompañada de una significativa compresión de las categorías en las nuevas plantas. A lo anterior se suma la supresión de muchas conquistas de los trabajadores de las viejas plantas producto, como en el caso de la planta del D.F., de 50 años de negociación y confrontación con la empresa. Esta tendencia ha sido general para todas las empresas. En el apartado siguiente, daremos una visión general de los efectos de la formación de los núcleos productivos sobre los niveles salariales.

### La planta de Ford en Hermosillo

Esta planta fue concebida en la 2ª etapa del proceso de integración productiva y comercial con Estados Unidos. El rasgo principal de esta etapa es el inicio de la exportación masiva de automóviles compactos y semicompactos ensamblados dentro de México. Para encarar la demanda Ford llevó a cabo una coinversión con la firma japonesa Mazda para crear una de las instalaciones más competitivas en el mundo. Esta planta de Ford en Hermosillo es la más relevante en nuestro país en términos de

adelanto tecnológico. Una rápida visión de las características técnicas prevaletentes en la planta nos permite constatar la afirmación anterior. El proceso de producción se inicia con una orden del departamento de ventas a la computadora ubicada en las oficinas corporativas de la empresa en la ciudad de Detroit, Michigan, EEUU., la cual es transmitida vía satélite por el sistema Intelsat a los proveedores ubicados en Japón, Estados Unidos y México, auxiliada también por comunicación paralela de voz y datos vía telefónica, todo este proceso está integrado y organizado bajo el concepto de *oficina sin papeleo* y el manejo de inventarios en las naves de producción se encuentra suministrado bajo el concepto de *justo a tiempo*<sup>111</sup>.

En la fase de estampado, parte del manejo de materiales se hace a través de grúas controladas por radio, prensas de mesa movible con protección de sobrecarga con micro pasos y controladores programables. En esta fase operaba la única prensa para prueba de matrices que existía en el mundo cuando inició operaciones. El 95% de los puntos de soldadura de la carrocería se hacen de manera automática a partir de 126 robots programables. El ensamble de los costados de las unidades se realiza a través de un proceso flexible, lo que permite una mayor versatilidad en la mezcla de producción, es decir alternar el ensamblado de vehículos de distintas líneas y/o modelos. En la fase de pintura, el fosfatado (base para la aplicación de la pintura) se hace sumergiendo a la carrocería en ocho estaciones. En la cabina de pintura, de forma triangular para evitar la dispersión de solventes y pinturas y poder pintar simultáneamente varios vehículos de distintos colores, existiendo un medio ambiente tan aséptico como el de un hospital.

<sup>111</sup> Los datos fueron tomados del documento interno de la empresa Ford "Características notables del proceso de la planta de Estampado, Carrocería, Pintura y Ensamble de Hermosillo. s/f

En el ensamblado final, por último, existe un sistema de transportadores aéreos con mecanismos automáticos de sujeción para facilitar el armado de las unidades. Allá opera un horno infrarrojo de reparación de pintura y un lector de código para estampar el número de identificación del vehículo.

Sin embargo, el aspecto que resulta más relevante de la constitución de este tercer núcleo productivo es la introducción de lo que genéricamente se ha denominado como nuevas formas de organización del trabajo (NFOT).

La creación de este núcleo productivo permite la segunda desconcentración geográfica de la industria, esta vez impulsada en buena medida por la necesidad de ubicar las nuevas plantas en el norte del país (Chihuahua, Coahuila, Sonora y Durango) y centro norte (Aguascalientes), con la excepción de VW que añade una nave a sus instalaciones en Puebla. La perspectiva de estas nuevas plantas es cubrir principalmente el mercado de Estados Unidos.

### *3.5 Conclusiones. Las estrategias de modernización en los núcleos productivos*

Las empresas trasnacionales adoptaron en México, desde fines de los setenta, sus proyectos de expansión nacional a la reestructuración que globalmente experimentaba esta industria. Cada empresa ha tenido su propio ritmo pero, en general, la sincronización de la planta productiva instalada en México, con los cambios del exterior ha corrido por dos vertientes. La primera ha sido la apertura de nuevas plantas que constituyen el tercer núcleo productivo para producir motores y automóviles terminados, (principalmente los primeros), cuyo destino principal es y será el mercado estadounidense. El consumo de la

producción de dichas plantas en el mercado más grande del mundo, ha tenido como premisa la homogenización tecnológica y productiva con las condiciones imperantes en el ámbito mundial. Las nuevas plantas le han conferido a la industria en México rasgos inéditos en su historia: un gran adelanto tecnológico, combinado con intentos más o menos exitosos de introducción de nuevas formas de organización del trabajo y una acentuada orientación exportadora.

La otra vertiente de este proceso es la "modernización" de las plantas de los dos primeros núcleos productivos y se expresa en los efectos que la configuración del tercer núcleo productivo ha acarreado sobre las plantas del primer y segundo núcleos. En el caso de las plantas del primer núcleo es la principal amenaza de su cierre definitivo. De las cuatro instalaciones supervivientes a principios de los ochenta, la planta "Villa" de Ford (la más antigua en México) cerró definitivamente las líneas de producción manteniendo exclusivamente el departamento de refacciones, lo mismo sucedió con la planta "Vallejo" de V.A.M. Poco más de una década después la planta de G.M. en la avenida *Ejército Nacional*, corrió la misma suerte. De ese primer núcleo productivo sólo queda la planta de Chrysler en la calle de *Lago Alberto*, como figura emblemática de la etapa inicial de la implantación de la IAM y, es por tanto actualmente la instalación de ensamble de vehículos más antigua del país. En el caso de la primera firma, una nueva fábrica que se encuentra en el estado de Guanajuato en la ciudad de Silao asumió algunas de las líneas que se producían en Ejército Nacional. Aún cuando Chrysler abrió también nuevas instalaciones en la ciudad de Saltillo en el estado de Coahuila, donde ya cuenta con una planta de motores, no ha dado señales claras en el sentido de retirarse de la Ciudad de México.

Las plantas del segundo núcleo enfrentan un proceso gradual de modernización y su existencia depende, en buena medida, de que su producción se vuelva funcional a los nuevos requerimientos del mercado y sean económicamente rentables dentro de la estrategia de las empresas.

Como veremos en el capítulo subsecuente, el escenario de la evolución de la industria automotriz desde el punto de vista productivo fue determinante en la aplicación de nuevas estrategias gerenciales. Si bien no son necesariamente secuenciales o simultáneas las transformaciones de las plantas en el plano de las fases de la producción que en ellas se llevan a cabo, si constituyen un referente importante en la medida en que determinará con cierto nivel de certeza las capacidades de adaptarse a los procesos de integración productiva hacia Estados Unidos.

## Capítulo 4.

La transformación de las relaciones laborales.  
Entre la rigidez y la *flexibilidad* laboral

#### 4.1 *La vía inicial de la flexibilización en la IAM*

El modelo de las relaciones laborales que surgió de la industria automotriz estadounidense a finales de los años cuarenta, fue la base de la expansión de la política económica que puso en el centro de la acumulación del capital al salario de los trabajadores para impulsar la dinamización del conjunto de la economía. Su origen se remonta a las huelgas protagonizadas por los obreros de GM en los primeros años de la segunda posguerra. Después del esfuerzo bélico la reconversión a una economía civil, exigía el cumplimiento y satisfacción de las demandas postergadas bajo el amparo de la *Ward Labor Board*<sup>112</sup>.

Los tres aspectos claves de ese modelo eran: las reglas salariales, las negociaciones conjuntas y el control del puesto. En conjunto agrupaban el paquete de compensaciones económicas, la continuidad de las negociaciones dentro y a través de las compañías y la extensión y la manera por la cual, los trabajadores y su sindicato participaban en las decisiones de la producción.

Con relación a las regulaciones salariales, se establecía un doble mecanismo para incrementar y mantener el nivel de ingreso de los trabajadores. El primero fijaba *ex-ante* un incremento sobre las previsiones del aumento en la productividad anual, llamado *annual improvement factor* (AIF). El segundo operaba como un elemento compensatorio para paliar la caída del ingreso derivado del incremento en el costo de la vida (cost of living adjustment escalator, COLA). El primero oscilaba entre un 2 y 3%, en tanto que el segundo era, en los hechos, una escala móvil de salarios ya que el porcentaje negociado, se distribuía a lo

<sup>112</sup> Katz Harry, *Shifting Gears*, p. 15.

largo de los cuatro trimestres del año.<sup>113</sup> Aún cuando han sufrido modificaciones en el tiempo, estas prácticas se mantuvieron como parte del modelo de regulaciones laborales hasta principio de la década de los años ochenta. Una característica notable de las regulaciones salariales, es que su cálculo estaba estrechamente vinculado al efecto combinado de las previsiones en el incremento en las tasas de productividad anual y la inflación. Esto reflejaba directamente la evolución de las tendencias generales de la economía y era el principal sustento de su aceptación por parte de las gerencias y los trabajadores. De hecho, permitió que la relación entre el salario de los obreros de sector automotor y el promedio del sector manufacturero pasara de 1.17 en 1955 a 1.55 en 1980.

Además del salario base por hora, existía el paquete de prestaciones adicionales (*fringe benefits*), el cual fue particularmente promovido en cada una de las negociaciones del contrato nacional. En particular destacan los beneficios suplementarios por desempleo (*supplementary unemployment benefits, SUB*) ya que debido a las constantes fluctuaciones de la industria, muchos trabajadores son puestos en *laid-off* (desempleo temporal).

El segundo aspecto clave del patrón de relaciones industriales, era el de la *negociación conjunta* (*connective bargaining*), que permitió la estandarización de los salarios por hora entre las *Big Three*, a partir de la posguerra. Dos elementos determinan la estandarización. El primero estaba centrado alrededor del patrón de negociación intercompañías, por medio del cual, el clausulado de salarios dentro del acuerdo de la negociación colectiva nacional de cualquiera de las *Big Three* con UAW, era estrictamente copiado en acuerdos con las otras dos compañías. El

<sup>113</sup> El primer acuerdo de esta naturaleza fue firmado entre la GM y el United Auto

segundo aspecto de la estandarización del salario involucra la igualación interplanta de los salarios pagados en puestos similares dentro de una empresa<sup>114</sup>

El tercer aspecto clave se refiere al control del puesto (job control). Retomo a Katz, quien señala que existen tres características básicas de las relaciones trabajo-gerencia en la industria automotriz que dan como resultado el enfoque del control del puesto (job control focus). El primero es que el sistema de relaciones laborales descansa en procedimientos formales, escritos y basados en la legalidad. Los acuerdos de negociación colectiva entre UAW y las compañías son documentos que contienen regulaciones muy detalladas y explícitas, particularmente de los procedimientos para la resolución de conflictos. La segunda característica se refiere al amplio papel que jugaba el detallado sistema de clasificación de puestos, el cual incluye las especificaciones de los requirements exactos de cada puesto de trabajo. La tercera característica se refiere al limitado involucramiento de los trabajadores en los aspectos de la producción o en la toma de decisiones dentro de la empresa. La fórmula se reduce a la definición que hacían del sistema, los mismos operadores de la línea: la gerencia paga por las manos de los trabajadores, pero no está interesado en el uso de su inteligencia<sup>115</sup>.

Esta breve revisión del sistema de relaciones laborales de la industria automotriz estadounidense resume la forma más elaborada de la formalización del modelo taylorista-fordista. Un complejo andamiaje que dio legalidad y legitimidad a las relaciones obrero-patronales, con distintos niveles de intervención estatal. Pero aún más allá de su

Workers en 1948 y tuvo un carácter multianual., *Ibíd.* p. 19.

<sup>114</sup> Katz H. op. cit. p. 29.

<sup>115</sup> Katz H., op. cit. p. 40.

formalización, se trata del periodo de su vigencia, de su extensión. Se trata de su adaptación a *la moda de la casa*, a un conjunto de ramas industriales y de economías en diversas latitudes. Me refiero a su conversión en modelo que permitió un largo periodo de relativa pax laboral; el incremento sostenido de la productividad y el mejoramiento constante de los niveles de vida de la clase obrera. Fue no sólo un modelo de producción en la líneas de las fábricas, sino que se constituyó en un modelo de reproducción económica y social y que dio origen una forma específica de intervención estatal en el conjunto de la sociedad, el llamado estado benefactor.

Como planteamos en la introducción, el debilitamiento del llamado modelo taylorista-fordista proviene principalmente de la crisis que se inicia a fines de los años setenta y que daría fin al dilatado proceso de expansión económica de la posguerra. El modelo en cuestión se revelará *rígido* e ineficaz para responder a una economía regionalizada y globalizada, marcada principalmente por la emergencia de modelos de gestión organizacional y laboral alternativos, de un nuevo patrón tecnológico y de nuevas formas de gestión del Estado. Socavadas sus bases naturales de sustentación, los primeros años de la década de los ochenta serán testigos de una verdadera cruzada por la *flexibilización* del entramado institucional que le sirvió de soporte. La *política de concesiones* iniciada por UAW en 1982 para salvar de la bancarrota a Chrysler<sup>116</sup>, fue el epílogo de la larga marcha de la prosperidad sustentada

<sup>116</sup> “En términos generales, las concesiones contractuales fueron definidas como la aceptación sindical de *recortes salariales, congelamiento de salarios, renegociaciones prematuras de contratos vigentes, eliminación de las restricciones en las normas de trabajo*, en síntesis la ruptura del *pattern bargaining*.” Véase Muñoz Colín Amparo Crisis y transición de la relación laboral en la industria automotriz de Estados Unidos., Tesis FCPyS, UNAM. México 1993. p. 42 y ss.

en el modelo taylorista-fordista. Su influencia se haría sentir no sólo en la industria automotriz de Estados Unidos, sino que alcanzaría al conjunto de los sectores económicos. De hecho, se sincroniza a procesos similares que se habían iniciado en Europa casi de manera simultánea: en Italia la huelga de la Federación de Trabajadores Metalmeccánicos en 1979 contra la política de despidos del principal grupo industrial del país, la Fiat; en Alemania la IGMetal pugnaba por la reducción de la jornada laboral como un mecanismo para disminuir el paro; en Inglaterra la huelga de los mineros del carbón en defensa del sector frente a los proyectos del gobierno conservador de Thatcher, para cerrar las minas de carbón. A estas acciones siguieron un conjunto de reformas del conjunto de los sistemas de relaciones industriales en Europa que cambiaron sustancialmente las condiciones sociales de las relaciones entre los sindicatos, empresas y gobiernos.<sup>117</sup>

<sup>117</sup> Al respecto véase Boyer, Robert., La flexibilidad del trabajo en Europa, Ministerio de Trabajo y Previsión Social., Madrid, España 1982.

#### *4.1 La vía inicial de flexibilización en la IAM*

Aún cuando la flexibilidad laboral en México ha sido una constante, particularmente por el carácter ilegal en que se desenvuelven muchas de las relaciones laborales en los centros de trabajo, también es cierto que había existido un núcleo de trabajadores vinculados a sectores y sindicatos que -con base en la estructura corporativizada, mecanismos legales, de chantaje y clientelismo político- habían alcanzado desde los años sesenta una gran capacidad de negociación, que se había traducido en salarios, prestaciones y en general contratos colectivos con amplio margen de protección y elaborados procedimientos de negociación para dirimir los conflictos cotidianos con la gerencia de la fábrica. Muchos de estos logros se alcanzaron al amparo de la Ley Federal del Trabajo, en la cual se estipula el carácter tutelar del Estado en la preservación de los derechos de los trabajadores. Si bien este marco general no se ha modificado, de hecho sigue siendo uno de los principales debates pendientes en la agenda legislativa, el proceso de flexibilización en México ha corrido principalmente por la modificación de hecho de las relaciones laborales en el ámbito de la fábrica, particularmente de los Contratos Colectivos de Trabajo. Esto se ha reflejado particularmente en el caso de la industria automotriz, donde encontramos una importante fuente para analizar cómo se han aplicado las estrategias gerenciales y la manera en que sindicatos y trabajadores responden a estas iniciativas.

Por lo anterior analizaré los contratos colectivos (CCT) de cuatro plantas de la empresa General Motors de México, que representan los tres núcleos productivos. A pesar de que una de ellas, la más antigua, fue cerrada por la empresa desde fines de 1995, la consideré importante, en la medida en que representa un buen ejemplo de los efectos más visibles del

proceso de reestructuración de la industria en general, pero particularmente en el ámbito de las regulaciones laborales desde el punto de vista salarial, contractual y sindical.

#### *4.1.1 Atomización contractual, sindical y organizativa*

Tomó como referencia para este ejercicio a los contratos colectivos de la empresa General Motors de México. El primer aspecto que me interesa destacar es la atomización organizativa y sindical. La planta representativa del primer núcleo es la de "Ejército Nacional" en el D.F. El titular del Contrato Colectivo de Trabajo (CCT) era el "Sindicato de Obreros y Empleados de la Planta de Montaje de la General Motors de México, S.A.", afiliado a la Confederación Revolucionaria Obrero Campesina (CROC). La planta que pertenece al segundo núcleo es la de fundición, maquinado y ensamblado de motores ubicada en la ciudad de Toluca. El titular del CCT es el "Sindicato de Trabajadores de la Industria Metalúrgica y Similares del Estado de México", Sección No. 9, perteneciente a la Confederación de Trabajadores de México (CTM). Las plantas de ensamble de automóviles de pasajeros y de maquinado y ensamble de motores del corredor industrial Saltillo-Ramos Arizpe integradas en un complejo, representan al tercer núcleo productivo. El titular del CCT en la primera es el "Sindicato Unico de Trabajadores General Motors Planta Ensamble Ramos Arizpe", CTM. El titular del CCT en la segunda es el "Sindicato de Trabajadores de General Motors, Planta Motores CTM, "Fidel Velázquez".

La única posibilidad que existió de conformar un sindicato nacional de empresa, se perdió en 1962, cuando fue negociada la cláusula quinta del CCT de la planta del D.F., por el Comité Ejecutivo en la revisión

contractual de ese año. En ella se estipulaba que las nuevas instalaciones que abriera la empresa en el territorio nacional, estarían bajo la jurisdicción del mismo contrato<sup>1</sup>. El objeto de la negociación fue un cierto número de plazas de base. Tres años después entró en funcionamiento la planta de Toluca con un convenio firmado con la CTM, de esta manera la empresa inauguraba en México la estrategia de desconcentración geográfica, modernización tecnológica, ampliación de la producción, desarticulación sindical y contractual, al amparo de la nueva política industrial de sustitución de importaciones de bienes de consumo duradero. Este polinomio, con algunas variaciones, habría de ser una política sistemática y consistente de las ETA's, de las distintas administraciones gubernamentales y del sindicalismo oficial a lo largo estas casi cuatro décadas que abarca este tramo de la trayectoria de la IAM.

No obstante, el caso más ilustrativo de la política de fragmentación impulsada por las centrales oficiales y fomentada por la empresa GM es el de Ramos Arizpe, donde a pesar de que las plantas están ubicadas en un mismo complejo industrial, existen dos contratos colectivos firmados con dos sindicatos distintos y los dos... de la CTM, de la misma federación regional.

Sumando atomización organizativa y dispersión geográfica, el resultado es que a pesar de que en las plantas de ensamble del D.F. y de

<sup>118</sup> En ese momento se estaba negociando ya el cambio de orientación de la política estatal hacia la industria automotriz para tratar convertirla en un tren de arrastre para la fase de industrialización con base a la sustitución de importaciones de bienes de consumo duradero. Este cambio obligaba a las empresas a emprender nuevas inversiones y la apertura de nuevas plantas de producción con lo que las empresas planeaban hacer tabla rasa de los alcances logrados en "viejos contratos" para empezar de una situación más favorable para las empresas.

Ramos Arizpe y de las plantas de motores de Toluca y Ramos Arizpe, existen materias de trabajo iguales, las condiciones de contratación difieren radicalmente, independientemente de que existen condiciones generales de contratación que no corresponden estrictamente a la materia de trabajo. En este sentido, las condiciones de contratación alcanzadas por el primer sindicato (CROC), desaparecen literalmente con la firma del contrato colectivo que se firman en Toluca, anulando 27 años de negociaciones y enfrentamientos con la empresa, igualmente sucede en el caso del complejo de Ramos Arizpe, sólo que aquí la pérdida de experiencia representó 45 años.

El primer elemento incluido en el CCT que refuerza la atomización organizativa es la circunscripción de la jurisdicción: Art. 5/CCT/GM/D.F. "Las estipulaciones del presente Contrato Colectivo se extienden a todas las personas que trabajan en las dependencias de la Empresa, en el D.F., aun cuando no sean miembros del sindicato contratante...". Art. 2/CCT/GM/. Ramos Arizpe: "JURISDICCION. Exclusivamente en el área designada en el plano adjunto [s.n], correspondiente a la Planta de Ensamble de Vehículos Automotores, bajo los datos topográficos que incluye el plano anexo a este contrato". La inclusión del mapa obedece a la existencia de la planta de motores en el mismo complejo, lo que obliga a que en la declaratoria del CCT, quede claramente definida la competencia territorial de cada organización sindical.

<sup>119</sup> Se analizan los contratos de 1985-1987, para el caso de la planta del Distrito Federal, y de 1982-1984 para el de Ramos Arizpe. Ambos tienen como materia de trabajo el ensamblado.

<sup>120</sup> Para abreviar las referencias a los contratos colectivos de las plantas incluidas las notaciones serán: el número del artículo o cláusula según sea la nomenclatura de cada CCT; después la firma GM y finalmente la ubicación: Distrito Federal, Toluca o Ramos Arizpe R.A. Ejemplo: Art. 5/CCT/GM/D.F.

4.1.2 Condiciones de contratación. Resulta relevante que, en tanto que en la planta del D.F. se había eliminado el período de prueba para la contratación definitiva, en la planta de ensamble de Ramos Arizpe el período de prueba se incluye nuevamente como requisito para que el trabajador ingrese por vez primera o reingrese: "Art. 3, todos los trabajadores que ingresen o reingresen al Servicio de la Empresa, serán sometidos a un período de prueba de 30 días..." Otro aspecto importante se refiere a que la firma del contrato, en el primer caso (D.F.) se hará en presencia del Secretario General del Sindicato y la Empresa, lo cual más allá de las naturales reservas que se puedan tener a los dirigentes, supone una certificación por parte del sindicato, de que existe igualdad de condiciones de contratación para todos los trabajadores.

En el contrato de la planta del D.F., ni siquiera se contempla la posibilidad de contratación de personal menor de 18 años. En las instalaciones de Ramos Arizpe, esta posibilidad está abierta: Capítulo II "De la contratación", Cláusula 4 "los requisitos generales (...) acreditar haber cumplido con el Servicio Militar obligatorio a quienes tengan edad para ésto (sic)". La utilización de trabajadores y trabajadoras menores de edad se explica por la escasez original de mano de obra para cubrir sus vacantes. El problema radica en que al no mencionarse explícitamente la

<sup>121</sup> La utilización por parte de las gerencias de la modalidad de *contrato a prueba* constituye una violación a las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo ya que en ella sólo se reconocen dos causales de la contratación temporal: a) cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va a prestar y; b) cuando tenga por objeto substituir temporalmente a otro trabajador. Cap. II; Art. 37; LFT. En los hechos la utilización discrecional permite el manejo flexible del mercado laboral tanto externo como interno y de hecho también constituye un elemento de permanente presión para el disciplinamiento de los trabajadores.

posibilidad de contratar menores de edad, se eliminan las consideraciones mínimas contempladas en la Ley Federal del Trabajo al respecto.

Dado que la planta del primer núcleo estaba más expuesta a un eventual cierre por sus características técnico-productivas, existía dentro de la misma cláusula 5, una cierta garantía para el trabajador: "La empresa conviene en que durante la vigencia del Contrato no trasladará fuera del Distrito Federal ninguna de sus instalaciones de la Planta de Montaje..., salvo por decreto gubernamental o por un conflicto de naturaleza económica, previa comprobación ante el sindicato (...) En su caso, la Empresa acepta liquidar a los trabajadores afectados con el importe de tres meses de salario más veinte días de salario por cada año de servicio, más el 20% del monto total de esta liquidación, pero si los afectados en aquél momento tuvieran 55 o más años de edad, se les aumentará a estos con un 50% de la liquidación antes mencionada en vez del 20%". El convenio de no trasladar sus instalaciones era una garantía parcial de mantener el centro de trabajo, ya que no necesitó "trasladar" sus instalaciones para abrir una nueva planta en Ramos Arizpe y sí, por el contrario, trasladó el ensamble de automóviles de pasajeros como la principal línea de producción. Se contemplaba en esta parte de la cláusula, la posibilidad de cierre definitivo de la planta, que posteriormente se redujo a la verificación de que las liquidaciones se dieran de acuerdo lo estipulado en el CCT, en parte debido a que no existió una iniciativa del sindicato hasta después de consumado el cese de operaciones de la planta, para revertir esta decisión, que permitiera una salida diferente para mantener la fuente de empleo de los trabajadores de la planta.

Respecto al encuadramiento preciso de los términos de contratación en cuanto a categoría-función-departamento en el CCT del D.F., existe una

clara determinación e, incluso se fijan los porcentajes que corresponden para cada categoría y los departamentos que se asignan. Por el contrario, en el CCT de Ramos Arizpe no existe ninguna regulación respecto a esta cuestión. Definitivamente la ausencia de las determinaciones de puesto-función-departamento, permite la libre disponibilidad de los trabajadores por parte de la empresa, rotándolos de función y nivel sin que necesariamente exista también una remuneración equivalente cuando se trata de cubrir un puesto de mayor calificación: Cláus. 7/CCT/GM/R.A: "Cuando un ascenso sea para cubrir ausencias temporales menores, no habrá prueba. Estas serán cubiertas de acuerdo a las necesidades de producción. Cuando los ascensos tengan por objeto cubrir ausencias definitivas, el plazo de prueba tendrá una duración de 60 días. Los ascensos se efectuarán por necesidades de producción". No existe ninguna mención a los derechos de los trabajadores que cubren estos puestos ni respecto a salario ni respecto a calificación. Lo mismo sucede con los mecanismos de producción y ascenso, si bien no son suficientemente explícitos en el caso del CCT/DF.

La duración de la jornada es otro aspecto donde existen importantes diferencias que vale la pena destacar: CCT/DF. Art. 16 "El horario diario será de 7:45 a las 16:15 horas, por lo tanto, el trabajo efectivo semanal es de cuarenta horas (...) El horario anterior sólo se aplicará cuando la empresa no establezca un segundo turno de trabajo, pues establecido que sea (sic) la jornada semanal se distribuirá en la forma siguiente: Primer turno, de las 6:00 a las 14:30 horas. Segundo, de las 14:30 a las 22:30 horas". En Ramos Arizpe: Cláusula 13: "La jornada semanal de trabajo consistirá de los siguientes turnos discontinuos: (subrayado nuestro) 48 horas efectivas de trabajo por semana para el turno diurno; 45 horas efectivas de trabajo

por semana para el turno mixto; y 42 horas efectivas de trabajo por semana para el turno nocturno". Sin determinación de la fijación de los horarios de entrada y salida, ya que éstos se encuentran en el reglamento interior de trabajo. Al igual que en el caso del contrato temporal por causantes distintas a las estipuladas en la legislación federal, la forma de turno discontinuo tampoco aparece como una modalidad establecida. Esta discrecionalidad en la aplicación de la legislación no es sólo un proceso unilateral, ya que los abogados de la CTM actúan en connivencia con empresa y autoridades laborales para legalizar estas modalidades *sui generis*.

Resumiendo, existía una diferencia de 8 horas en la jornada semanal para los trabajadores en el complejo de Ramos Arizpe, con varios agravantes: en primer lugar, la planta de más reciente apertura cuenta con una base tecnológica más adelantada, permite una mayor productividad de la fuerza de trabajo, más allá de las determinaciones de calificación y especialización. En segundo lugar, como veremos más adelante, sus percepciones salariales se encuentran, en promedio un 42% por debajo de los salarios de los trabajadores del primer núcleo. En tercer lugar, la posibilidad de movilidad y rotación de los trabajadores a distintas funciones y puestos a discreción por parte de la empresa, lo que permite de partida "birlarle" al trabajador sus ingresos al no existir correspondencia entre puesto, categoría y función desempeñada.

Lo que ambos contratos comparten es la flagrante violación a la Ley Federal de Trabajo: CCT/DF, Art. 16 "... los trabajadores interrumpirán sus labores por treinta minutos para tomar sus alimentos, no contándose este tiempo dentro de la labor semanal y por tanto el trabajo efectivo semanal es de cuarenta horas". En el CCT se estipula "horas efectivas de

trabajo" y "turnos discontinuos". El Art. 60 de la Ley Federal del Trabajo señala que existen tres tipos de jornada: diurna, nocturna y mixta. La figura de "turno discontinuo" no se encuentra reconocida y por tanto regulada en la legislación laboral por lo cual de la empresa utiliza de manera unilateral y discrecional lo que interpreta como turno discontinuo. Ahora bien, en el Art. 63 LFT se determina que "Durante la jornada continua de trabajo se concederá al trabajador un descanso de media hora, por lo menos". Y en el Art. 64, se señala: "Cuando el trabajador no pueda salir del lugar donde presta sus servicios durante las horas de reposo o de comidas, el tiempo correspondiente le será computado como tiempo efectivo de trabajo". Dado que en ambas plantas existen comedores, los trabajadores no tienen necesidad de salir de las instalaciones, además de que existen restricciones de hecho para que los obreros puedan salir. En el caso de Ramos Arizpe esto es más evidente, ya que la entrada del complejo se encuentra más o menos a una distancia de un kilómetro de la entrada de la planta, y en varios kilómetros a la redonda no existe nada donde pudiera descansar o tomar alimentos. La media hora destinada al descanso de los trabajadores debería ser computada por parte efectiva de la jornada tal como lo señala la LFT. O en su defecto, pasar a ser considerada como media hora de trabajo extra, sin menoscabo de exigir el pago retroactivo por el tiempo que fuera necesario.

En el CCT/DF dentro del mismo Art. 16, se reglamentan las horas extras y sus modalidades, mientras que en CCT/RA no existe ni una palabra al respecto.

El uso indiscriminado y la rotación del personal se practica discrecionalmente en las dos plantas, si bien en el CCT/DF está por lo menos medianamente regulado: Art. 18, "La Empresa queda en libertad,

en atención a sus necesidades, de remover libremente a su personal en forma transitoria de un departamento a otro o de un trabajo a otro, siempre que los trabajadores removidos no sufran perjuicios en cuanto a su salud a juicio del médico, derechos basados en el Art. 9 del presente Contrato, [referidos a dignidad y salarios]. Cuando el trabajador sea removido de departamento por más de cinco días, la Empresa notificará al Sindicato, dentro de las cuarenta y ocho horas hábiles siguientes a dicho plazo, la causa de la remoción. En caso de remociones definitivas, Empresa y Sindicato se pondrán de acuerdo". Este mismo artículo permite que la fijación establecida para puesto y categoría en el Art. 10 pueda ser modificada, pero en todo caso y a pesar de lo señalado, establece un marco de referencia para que sindicato y empresa puedan negociar. En el CCT/RA, Cláusula 12, se establece que: "la Empresa podrá libremente cambiar a sus trabajadores de un Departamento a otro y de un trabajo a otro y/o turno u otro según sus necesidades, siempre y cuando no ocasione sobrecarga de trabajo en la sección o departamento de donde es movido el Trabajador". En el segundo caso además la empresa se abroga el derecho de cambiar indiscriminadamente el turno del trabajador y omite mencionar los derechos de los trabajadores objeto de las remociones.

Para terminar, sólo mencionaré algunas otras diferencias en cuanto a las condiciones de contratación en relación a las prestaciones, uno de los componente más relevantes en los contratos que tienen más antigüedad. También en los años de crisis y de contención salarial establecida en los topes, muchas empresas han optado por incrementar este componente en el conjunto de las remuneraciones de los trabajadores. También el expresaría en alguna medida la capacidad negociadora de las dirigencias sindicales: el Art. 25 de CCT/DF estipula que existen 17 días al año

considerados como festivos y de descanso obligatorio, mientras que la cláusula 20 de CCT/RA, establece únicamente 11 días al año. En lo que se refiere al disfrute de vacaciones, en el Art. 23 de CCT/DF existe una amplia explicación de su aplicación, con condiciones por encima de la LFT y una prima de 165% aparte del salario íntegro del trabajador, mientras que en CCT/RA se apega a las condiciones mínimas establecidas en el artículo 76 de la LFT, lo que arroja diferencias de hasta cuatro días de descanso y la prima es de tan sólo 50%. Además de que las diferencias porcentuales son bastante grandes hay que agregar las diferencias en términos absolutos sobre las que se fijan los montos.

Como vemos, estas "ventajas comparativas" de la mano de obra contratada en las nuevas plantas con respecto a los trabajadores de los núcleos anteriores, resultan sumamente atractivas para la empresa. También en el plano internacional las "ventajas" se acentúan notablemente pues la gran indeterminación de muchos aspectos de las relaciones contractuales permite la fácil entrada de las "grandes" virtudes de la administración del trabajo a la japonesa, con lo que se facilitaría la articulación a las plantas que ya funcionan bajo esta modalidad en los propios Estados Unidos.

Finalmente, resulta que la metáfora acerca del concepto de "flexibilidad" contractual para ilustrar este apartado no es tal, sino una simple expresión de la realidad. Es más fácil "doblar" -en todo sentido- un contrato de 22 páginas y 38 cláusulas, que uno de 78 páginas y 101 artículos.

#### 4.2. Desconcentración geográfica y heterogeneidad salarial

La desconcentración geográfica de la industria, expresada en los núcleos productivos, ha sido un soporte de las empresas para crear una estructura salarial y de contratación heterogénea, donde los obreros de las nuevas instalaciones percibían ingresos muy por debajo de la media de las plantas más antiguas, incluso los trabajadores de las nuevas plantas con altos niveles de calificación tenían ingresos por debajo de los obreros generales o descalificados de las viejas plantas (véase cuadro 34).

**CUADRO 34**  
**CUADRO COMPARATIVO DE OS SALARIOS PROMEDIO\***  
**DE LOS OBREROS DE LAS PLANTAS DE LOS NUCLEOS.**

	Salario por Hora \$	Salario por hora efectiva trabajada \$	Salario diario \$
1er. Núcleo	479.28 (512.28** 446.28)	640.67 (717.19** 564.15)	3,834.25 (4,098.24** 3,570.26)
2o. Núcleo	397.84 (494.90** 340.18)	521.61 (655.19** 430.46)	3,182.79 (3,959.00** 2,724.18)
	1o-2o 81.44***	119.06***	651.46***
3er. Núcleo	278.12 (311.77** 250.70)	360.31 (412.74 317.21)	2,224.95 (2,494.14 2,003.59)
2o-3º	201.16	280.36	1,609.20
2o-3º	114.12	161.30	957.84

\* Salarios vigentes en enero de 1986.

\*\* Los números entre paréntesis corresponden a los extremos considerados.

\*\*\* Diferencia entre los salarios promedio de los núcleos 1 y 2.

Fuente: Elaboración propia con base en información recabada en distintas fuentes. La comparación se hizo con base en 1986 debido a que fue el momento en que se manifestó más claramente la estrategia de las empresas para abatir costos salariales ya a partir de año siguiente empezaron a reducir las condiciones contractuales de las plantas del 1º y 2º núcleos.

Encontramos una situación similar al interior de los núcleos, aún cuando en apariencia existía una cierta compactación y homogenización

de la mano de obra es importante destacar las sensibles diferencias existentes al interior de cada uno de ellos para entender las distintas políticas de empresas y sindicatos, sean éstos de planta, empresa o nacionales. La heterogeneidad salarial persistía dentro del primer núcleo<sup>1</sup> pese a su tradición de negociación con las empresas.

El promedio de salarios por hora en el año de 1987, en las dos plantas consideradas, era de \$479.84 y la diferencia entre las respectivas medias (\$ 512.28 y 446.28 respectivamente), era de un 23% (\$66.00). Sin embargo, la desigualdad monetaria pasa a \$153.04 (22%), al considerarse la percepción diaria. El total de los trabajadores de las plantas en cuestión es de 4,492 y el 73% (3,267) perciben el 69% (11.6 millones de pesos) del total de la masa salarial diaria (16.8 millones de pesos).

Idéntico panorama se presenta en la estructura salarial dentro de cada una de las plantas. En la G.M., existían 14 categorías salariales y las percepciones diarias fluctuaban entre \$2,395.00 y \$4,564.00. Las primeras 9 categorías se encontraban entre el salario medio y por debajo de él. En ellas se concentra el 66% de la masa salarial diaria; en tanto que las 5 categorías que están por encima de la media (34%) perciben el restante 36%.

En la planta de Chrysler existen 10 categorías y los salarios oscilan entre \$2,290.00 y \$5,400.00. El 75% de los trabajadores están ubicados en las 3 categorías más bajas y reciben el 71% de la masa salarial diaria. Dentro de la estructura salarial las dos categorías más altas representan el .002% de la fuerza laboral que contrasta sensiblemente con el 13% de la planta de la otra empresa.

Evidenciar las desigualdades entre ambas empresas y plantas permite constatar que las disparidades existentes en las percepciones de la

fuerza laboral son resultado tanto de prácticas empresariales y de una política sindical que en cinco décadas no ha tenido la voluntad política de cumplir con una de las demandas elementales de la clase obrera: a trabajo igual, salario igual. Esta política, como veremos más adelante, tiende a profundizarse con la apertura de nuevos centros fabriles. A esto, se suma el que en las nuevas plantas aparecieron nuevas categorías y especialidades donde se carece de parámetros para regular los niveles salariales.

#### *4.2.1 Las diferencias salariales entre los núcleos productivos*

La heterogeneidad salarial se acentúa al comparar los núcleos productivos. Al contrastar el salario por hora, salario por hora efectiva trabajada y el salario diario entre el primero y el segundo núcleo<sup>122</sup> constatamos una clara desventaja para el último: -17% (\$81.44) -19% (\$119.06) y -17% (\$751.46) respectivamente (véase cuadro 34).

Descontando las desigualdades al interior del segundo núcleo, es importante destacar que las plantas que lo constituyen, iniciaron operaciones en su mayoría a mediados de la década de los sesenta. Los trabajadores recién contratados empezaron percibiendo salarios apenas por encima del mínimo vigente y, por tanto, muy por debajo de los existentes en el primer núcleo. El abatimiento del costo salarial se debió en buena medida a que, a pesar de que casi la totalidad de nuevos contratos se firmaron con una misma central (CTM), sólo tenían jurisdicción en la planta, y aún en aquellas organizaciones que se incorporaron a sindicatos nacionales de empresas prevaleció el trato

<sup>122</sup> Las plantas consideradas en el segundo núcleo son las de G.M. y Chrysler en el corredor Lerma-Toluca, Estado de México; la de Nissan en Cuernavaca, Morelos; y la de la misma empresa en Lerma, Estado de México.

diferenciado en salarios y contrato colectivo. Las conquistas logradas por los trabajadores del primer núcleo, como producto de tres décadas de enfrentamiento y negociación con las empresas, fueron eliminadas por efecto de la aplicación discrecional del marco legal. Si se ha cerrado parte de la brecha inicial, esto ha sido resultado de negociaciones parciales y aisladas, de planta en planta, y no como una expresión de intervención conjunta de los sindicatos para alcanzar la homologación.

Volviendo a las comparaciones salariales, las diferencias entre el tercer núcleo<sup>1</sup> y el primero y el segundo, éstas son de -42% (\$201.16) y -30% (\$119.72) respectivamente en los salarios por hora, pasando a -44% (\$280.36) y -31% (161.30) por hora efectiva trabajada en el mismo orden; en tanto que en el salario diario son de -42% (\$1,609.30) y -30% (\$957.84). La comparación con los dos núcleos anteriores se debe a que en el tercero se incorporan fases de la producción desarrolladas anteriormente, es decir que tienen materia de trabajo similar y en las que, por tanto, deberían existir salarios más o menos homogéneos para categorías semejantes.

En el caso de los trabajadores del tercer núcleo productivo, conviene hacer algunas consideraciones. Son trabajadores que en su mayoría ingresan por vez primera al mercado de trabajo de la industria manufacturera con un patrón tecnológico que permite obtener altos niveles de productividad, combinando mano de obra descalificada con pequeños grupos de trabajadores altamente calificados. El promedio de edad fluctúa entre 22 y 25 años, constituyéndose en el grupo más joven de obreros dentro de la industria automotriz. Combinados estos elementos, como obrero colectivo tienen índices de productividad por encima de la

<sup>123</sup> Las plantas consideradas son las de G.M. y Chrysler, ubicadas en el corredor Industrial Saltillo-Ramos Arizpe, Coahuila y la de Nissan en la ciudad de Aguascalientes.

media nacional en el sector y compiten ventajosamente con la fuerza laboral de los países avanzados. Con la formación de este núcleo y la segunda desconcentración geográfica de la industria, se acentúa aún más el fraccionamiento salarial y sindical.

Por otra parte, dado que la mayor parte de la producción de este núcleo se destina al mercado de Estados Unidos, es necesario ponderar los ingresos de los trabajadores de ambos países<sup>1</sup>. Si bien el componente salarial disminuye al aumentar la composición técnica, no deja de ser reveladora la comparación en la medida en que los productos intermedios que se exportan, pasan a formar parte del costo del automóvil en ese mercado y es ahí donde resalta la desigualdad de las percepciones de la mano de obra de un país y otro. En el caso de los automóviles terminados, la situación es similar, ya que compiten en precio con los productos en ese mismo país.

Continuando con el mismo año base de las comparaciones nacionales, en enero de 1986 el salario promedio de los obreros del tercer núcleo era de 4.99 dólares, en tanto que el promedio en Estados Unidos en cualquiera de las "The Big Three" (G.M., Ford y Chrysler) era de 12 dólares por hora, más beneficios. Es decir, que la mano de obra en México ganaba poco menos de la tercera parte de lo que percibía un obrero de Estados Unidos en una hora. Para ilustrar esta situación, tomaremos como

<sup>124</sup> Dicha comparación no puede hacerse directamente, dadas las diferentes condiciones "histórico-morales" vigentes en cada país, pero esto es justamente lo que las empresas aprovechan para definir sus políticas locacionales, aún a pesar de que los costos salariales como base para las ventajas comparativas tienen una importancia cada vez menor, desplazadas por las ventajas competitivas que valora más la calificación de la mano de obra, la utilización de las diferencias nacionales de salarios no deja de ser un elemento que las empresas aprovechen en sus estrategias de globalización.

<sup>125</sup> El tipo de cambio promedio del dólar libre en el mes de enero de 1986 fue de 445.78 pesos, según el Banco de México.

ejemplo las plantas de ensamble de G.M., en Pittsburgh, Filadelfia, Estados Unidos y la de Ramos Arizpe en Coahuila, México. La primera ocupaba 1,698 operarios y la segunda 1,672. Haciendo un simple cálculo, la empresa tenía una erogación salarial diaria en Estados Unidos de \$163,008.00 dólares y tan sólo de \$8,158.37 dólares en la planta de México, es decir, nada menos que un ahorro de \$154,849.63 dólares diarios que al mes se convierten en 4.5 millones de dólares aproximadamente.

Mucho se ha argumentado sobre la pérdida de importancia del componente salarial con la introducción de nuevas tecnologías y de cómo anula una de las principales ventajas comparativas que los países como México tienen para que las empresas transnacionales ubiquen determinadas fases del proceso de trabajo, existen además tendencias que muestran ciertos procesos de reconcentración industrial en los países avanzados, como el Proyecto Saturno de G.M. Sin embargo, uno de los principales frentes que han abierto las empresas en los Estados Unidos y, que de hecho es una cruzada mundial, es precisamente abatir los niveles salariales y los beneficios, tratando de flexibilizar las condiciones generales de trabajo. El argumento que esgrimen las empresas es la necesidad de disminuir la brecha de los salarios estadounidenses con los de otros países avanzados, a costa de la reducción de ingresos de los trabajadores de su propio país, para mejorar su posición competitiva en su propio mercado y en los mercados exteriores.

Puedo concluir de manera preliminar que las diferencias salariales entre el primer y el segundo núcleo, se han debido a una combinación de la política de las empresas que, al descentralizarse buscan la reducción de los salarios como una fuente más que contribuye a acrecentar las ganancias extraordinarias que históricamente han obtenido en el mercado

nacional a través de los precios, más que en la competencia, basada en incrementos de productividad. A ello se suma la política sindical que se ha caracterizado por una gran atomización organizativa, funcional a las políticas de las empresas. En el caso de los obreros del tercer núcleo productivo, el bajo nivel de sus ingresos es reforzado por la incorporación de nuevos contenidos en el trabajo que pueden ser ejecutados por una gran masa de mano de obra descalificada, reservándose sólo ciertas tareas especializadas a un reducido grupo de obreros altamente calificados que acentúa una tendencia ya presente en los núcleos anteriores (véase cuadro 35).

*CUADRO 35*  
**PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES  
 POR DEBAJO DE LA MEDIA SALARIAL  
 EN LA MASA SALARIAL DIARIA**

	No. de trabajadores	No. de trabajadores por debajo de la media	(%)	Masa salarial diaria	Participación de los trabajadores por debajo de la media en la masa salarial diaria
1er. Núcleo	4,492	3,267	72.7	\$16'758,822	\$118'573,570
2o. Núcleo	8,291	5,419	65.3	\$26'300,809	\$10'794,820
3er. Núcleo	3,152	2,369	75	6'370,400	6'810,524

Fuente: Elaboración propia con base en información recabada de distintas fuentes.

La justificación de la apertura en México de las nuevas plantas que producen para el mercado de Estados Unidos, dentro de la estrategia de las empresas transnacionales del sector, puedo ubicarla en un punto intermedio entre lo que dio en llamarse el "auto mundial", en el que países de desarrollo similar a México, como Brasil y España, se constituyeron en fuertes proveedores del mercado mundial tanto de autopartes como de vehículos terminados y, los proyectos de reconcentración industrial basados en la automatización flexible y los métodos de administración a la japonesa, como el extendido "just in time"<sup>126</sup>. De hecho, las transnacionales en la etapa inicial de la restructuración en México, no articulan de manera dinámica a sus plantas ubicadas en el país a los proyectos de "auto mundial" y mucho menos a los proyectos de la segunda vertiente, es decir la reconcentración de la producción. Pareciera ser que la particular situación geopolítica de México permitiría ensayar en la industria automotriz una estrategia de más largo alcance cuya formalización es el Tratado de Libre Comercio de América del Norte: la anexión económica de México hacia los Estados Unidos a través de la orientación del aparato productivo ubicado en el espacio nacional, en función de los requerimientos de la reproducción de capital de las corporaciones automotrices en su propio espacio económico.

<sup>126</sup> Si bien en los hechos, ambas estrategias no resultaron totalmente excluyentes debido a que en ellas encontramos rasgos comunes en organización y tecnología, su base geopolítica era distinta. No fue gratuito que Ford, empresa que tradicionalmente generó más de la mitad de su producción en el exterior de Estados Unidos, abanderara, en la etapa inicial los proyectos del *auto mundial* con su modelo *Escort* y posteriormente imitada por GM con su modelo *J*, en tanto que esta última fuera promotora de la respuesta *definitiva* al desafío japonés con el proyecto original de *Saturno*.

### *4.3 De la organización taylorista-fordista a la flexibilidad laboral*

En relación a los paradigmas que se han acuñado para explicar la organización del trabajo y de la producción en la industria automotriz, conviene desarrollar un marco de referencia más amplio, que exprese la manera en que las estrategias de globalización, a la que han sido sometidas las firmas que operan en el país y que han tenido notables repercusiones para los trabajadores y sindicatos.

La importancia de la forma de organización del trabajo y de las relaciones que surgieron de la industria automotriz desde la segunda década de este siglo se sintetizan en los aportes de Henry Ford<sup>127</sup> y Alfred P. Sloan. El primero con la manera específica de articulación de la producción (segmentación más cadena de montaje); la base de esta lógica fue "... la total y coherente intercambiabilidad de las partes y la sencillez de su ensamble" (s.n.), lo que permitió la reducción del ciclo de trabajo de 512 a 2.3 minutos. La cadena de montaje móvil introducida por Ford en 1913 sólo vino a consolidar esta tendencia y permitió disminuir el ciclo de

<sup>127</sup> En realidad fue Charles Sorensen, un danés, colaborador de Ford, el principal responsable de la clásica innovación Ford de la cadena de montaje "...Y si bien, tiempo después, Ford se atribuiría la autoría de la línea de montaje (...) diciendo que la idea se le ocurrió cuando visitó una planta de relojes y vio un organizado proceso de montaje... Comenzó con una cinta transportadora que llevaba las partes de los radiadores a los montadores y luego trasladaba el trabajo de éstos a los soldadores, que terminaban el producto. Después de integrar otros procesos de producción, pronto tuvo una cadena en continuo movimiento, alimentada por cintas transportadoras aéreas. Más que una mejora cuantitativa, la cadena de montaje suponía, en palabras de Ford, "la convergencia en el proceso de manufactura de los principios de potencia, precisión, economía, sistema, continuidad, velocidad y repetición (...) en agosto de 1913 se necesitaba un promedio de doce horas y media de trabajo de un hombre para ensamblar un Modelo T; al año siguiente, después de que Sorensen instalara las cadenas de montaje, sólo se precisaba una hora y media. Collier Peter y Horowitz David., Los Ford, Tusquets Editores., Barcelona España, pp. 64-65.

2.3 a 1.9 minutos. El segundo, Sloan<sup>128</sup> a partir de la administración descentralizada en divisiones autónomas, puso orden interno al crecimiento desmesurado de las empresas del sector automotor convertidas en las grandes corporaciones a las que dio origen la producción en masa y permitió su consolidación, con lo que se constituyó en el paradigma de producción para las actividades basadas en grandes escalas de fabricación. Este cambio sólo es comparable con lo que sucede hoy dentro de esta industria que ha sido revolucionada nuevamente de arriba abajo y en sentido inverso.

En lo que sigue haré una breve reconstrucción del proceso de transformación del modelo *estadounidense* de fabricación de automóviles, tomando como ejemplo a la empresa GM. Sin duda esta firma no agota la complejidad de la forma en como se dio esta transición, pero sólo la tomo como un ejemplo. También sirve como referente a la estrategia que precedió a la implantación del nuevo paradigma de organización en las plantas que las firmas de Estados Unidos tienen en México.

#### *4.3.1 Los primeros pasos*

Desde fines de la década de los años sesenta, en las fábricas de G.M. en los Estados Unidos, a pesar de mantenerse todavía el dinamismo y crecimiento de la economía, ciertos síntomas empezaban a manifestarse en las relaciones laborales, caracterizadas por la creciente conflictividad y la

<sup>128</sup> "Él (Alfred P. Sloan) había visto algo que Ford se empeñaba ignorar: que se había llegado a una nueva fase de la era de la industria automovilística y que los consumidores estaba listos para la transición de un coche práctico y sencillo a un vehículo atractivo, cómodo y de mayor rendimiento (el resultado de este menosprecio fue la disminución de su presencia en el mercado) Las estadísticas (para Ford) eran alarmantes. En 1923, la Ford había producido el 57% de los coches vendidos en Estados Unidos (...) en 1925 había disminuido hasta el 45%..." Ibidem pp. 119-120.

<sup>129</sup> Womack, J. Jones, y Roos., La máquina que cambió... op. cit., pp. 14-15.

disminución de la eficiencia en los sistemas de manufactura, en general en las relaciones industriales y en la estructura organizacional. Las gerencias conocían ya empíricamente las correlaciones significativas existentes entre varios índices de desempeño organizacional, como ausentismo, conflictos, disciplina, eficiencia y calidad. Se había demostrado que el estilo de gestión influía en estos resultados, y era particularmente significativo que a estructuras similares entre plantas (tipo de productos, tecnologías, contratos de trabajo, etc.,) correspondían dinámicas diferentes.

La huelga en la planta de Lonsdstown en 1972, dio pie a una amplia discusión dentro y fuera de la industria automotriz, acerca del medio ambiente laboral, de las motivaciones de los trabajadores y los caminos potenciales para enriquecer las tareas. Obviamente se trataba de frenar el creciente deterioro de las relaciones laborales expresado en ausentismo, drogadicción y disminución de la productividad.

En el marco de las negociaciones entre el sindicato de la industria automotriz United Auto Workers (UAW) y la empresa G.M., en el año de 1973, se reconoció la necesidad de hacer esfuerzos mutuos para mejorar la calidad de vida en el trabajo (Quality Work of Life, QWL) de los empleados, con la perspectiva de reducir los problemas de ausentismo y *turnover*, haciendo del trabajo una experiencia mas satisfactoria para mejorar de esta manera las ventajas que el consumidor podía obtener a través de los productos manufacturados.

Los programas iniciales de QWL, se inspiraron en las experiencias suecas de la industria automotriz e incluían el reemplazo de la línea de ensamble con equipos de trabajo y programas enfocados al mejoramiento de la comunicación y las relaciones entre trabajadores de piso y sus

<sup>130</sup> Katz, Harry., Shifting Gears. The MIT Press., Cambridge, Massachusetts, 1985., p. 74.

supervisores. Como complemento de estas experiencias iniciales en el involucramiento de los trabajadores se creó el National Committee of Quality Work of Life. Entre los proyectos que tuvieron un relativo éxito entre el mejoramiento de las relaciones en operadores y supervisores destaca la de ensamble de camionetas *Van* en Detroit, donde la línea de ensamble fue sustituida por la organización de equipos de trabajo, permitiendo a los operadores el desarrollo de un largo ciclo de tareas, en contraste con el tradicional ciclo corto de actividades en el ensamble. No obstante los favorables resultados iniciales, se esfumaron rápidamente cuando la gerencia fue removida, con lo que se incio un proceso de deterioro de las relaciones laborales. El punto culminante fue una ola de despidos ocurridos en 1975, como efecto de la caída de las ventas, lo que sólo vino profundizar la confrontación entre obreros y gerencia dentro de esa planta.

En términos generales, en esta primera fase de la reestructuración de la industria, los programas de QWL fueron concebidos y vistos como un apoyo suplementario y parcial en las negociaciones colectivas, mas que como una alternativa de organización que estuviera orientada a la modificación sustantiva de las relaciones de trabajo en el piso de la fábrica.

#### ***4.3.2 La búsqueda de las soluciones radicales para frenar la irrupción japonesa***

A partir de 1979, con la profundización de la crisis de las *Tres Grandes* en los Estados Unidos y de la irrupción de Japón en los mercados internacionales, las gerencias pusieron una mayor atención en los programas de involucramiento de los trabajadores enfocados a la

<sup>131</sup> *Ibíd.*, p. 82.

disminución de los costos de producción. La estrategia de la gerencia se basó en el dominio que tienen los trabajadores sobre el comportamiento de las máquinas, las características de su objeto de trabajo, los flujos de materiales a través de la planta y la manera en cómo resuelven cotidianamente las contingencias de la producción. El objetivo era generar los mecanismos capaces de recuperar ese conocimiento. En ese sentido los programas de QWL aparecían como el mecanismo más fuerte para fortalecer las políticas de *employee involvement* (EI). La segunda justificación de incrementar estos programas era atenuar el nivel de enfrentamiento entre los trabajadores de las líneas de producción y los supervisores.

A partir de ese momento, dentro de la industria automotriz y, en particular en GM, se comenzaron a diseñar plantas con nuevos principios organizacionales. Fue la de *Delco-Remy Battery* en Fitzgerald, Georgia, en donde se desarrollaron de manera más extensa estos programas.

Una segunda vertiente del desarrollo de formas participativas, se derivó de la influencia japonesa a partir de la coinversión entre GM y Toyota para la formación de New United Motors Manufacturing (NUMMI). Parte de los acuerdos de esta *joint-venture* contemplaban la eliminación del contrato colectivo, la inclusión de directivos japoneses y por supuesto la implantación del modelo japonés de gestión de la producción. Entre los aspectos novedosos estaban la incorporación del *just in time*, para los proveedores, y la aplicación de *kanban* para el suministro interno.

<sup>132</sup> Labor Notes Group, Choosing Sides: Unions and the Team Concept, Labor Notes, Detroit, Michigan, USA. 1988., p. 9

De manera simultánea, la empresa inició en el año de 1984, una intensa reestructuración de su estructura corporativa para romper con la ineficiencia derivada del gigantismo y la duplicidad de funciones entre cada una de las cinco divisiones sobre las que basaba su funcionamiento. Este paso era también resultado de un cambio radical en la visión de la organización, consecuencia de un estudio llevado a cabo por Peter Drucker en el que se señalaba que: *"...muchos de nosotros, incluyendo un buen número de personas involucradas en la producción industrial no hemos sido capaces de entender que la producción moderna y particularmente la producción masiva no está basada en materia primas o aparatos, sino sobre principios de organización...no de máquinas, sino de seres humanos"*. Esta transformación fue resultado también de la influencia de las propuestas japonesas en el desarrollo de la administración que dan una importancia relevante a la supresión de líneas jerárquicas demasiado profundas y remarcadas.

La estructura de la corporación pasó de sus cinco divisiones (Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile, Buick y Cadillac) estructura heredada desde la década de los años veinte, a dos grandes divisiones: la de autos chicos, integrada por Chevrolet, Pontiac, GM. Canadá, parte de la división de ensamble y parte de la división Fisher Body (C-P-C). La otra es de la autos grandes y está formada por Buick, Oldsmobile, Cadillac, parte de la división de ensamble y parte de la división Fisher Body.

Otro aspecto que incidió de manera decisiva en la extensión de las experiencias de las formas participativas, se derivó del hecho de que a principios de la década de los años ochenta, varias de las empresas de

Japón empezaron a instalar plantas dentro de los Estados Unidos, dando lugar a lo que se conoció como los *implantes japoneses*<sup>133</sup>.

Como resultado de este proceso Honda inició operaciones en Marysville, Ohio, extendiendo su escala de producción en 1985. Por su parte Nissan empezó su producción en Smyrna, Tennessee en 1983. En ambos casos, las empresas utilizaron los sistemas de equipos de trabajo y las prácticas gerenciales que utilizaban en Japón; las empresas reportan haber alcanzado la misma productividad y calidad que sus similares en el país oriental, lo que mostraba la posibilidad de su trasplante exitoso.

A pesar de las evidencias favorables, existía una corriente dentro de la administración de las empresas que era adversa tanto a los QWL, al EI, como a los equipos de trabajo. En el primer caso, a pesar del relativo éxito, en algunas plantas, los críticos señalaban que una cosa era la cooptación del sindicato y, otra apoyarse en los QWL para llevar a cabo una profunda reorganización de la planta. En relación con los círculos de calidad y equipos de trabajo, se señalaba que esas técnicas sólo se podían circunscribir a casos muy específicos y que por tanto, eran poco relevantes para el conjunto de la industria. Entre las reservas, en relación a su extensión exitosa al conjunto de la industria se planteaban como insalvables las diferencias culturales entre el contexto japonés y de los países occidentales. Pero el más importante, sin duda, era la sistemática oposición de los trabajadores y del sindicato a embarcarse incondicionalmente a los métodos de involucramiento con los objetivos de la empresa por lo que los trabajadores o líderes sindicales que aceptaban la introducción de estos métodos eran vistos como colaboracionistas.

<sup>133</sup> Véase la Introducción de esta tesis, donde señalé el contexto bajo el cual las empresas japonesas deciden instalar plantas para la fabricación en la industria automotriz dentro de los Estados Unidos.

#### 4.3.3 *La respuesta tecnologicista: la solución final a la competencia japonesa*

Frente a las objeciones derivadas de las propuestas de cambios en la *tecnología blanda*, la respuesta inicial se centró en una vía *tecnologicista* que podía pasar por alto las diferencias en las estrategias hacia la fuerza de trabajo. Los problemas de la heterogeneidad de la fuerza de trabajo en los EEUU., se podían resolver usando tecnología para organizar, disciplinar y reemplazar trabajadores. Entre las ventajas, se señalaba que los robots no solían tener *coffee breaks*, *no se ausentaban*, *ni se organizaban en sindicatos*.

Una estrategia así sólo era posible a partir de los enormes recursos financieros de las empresas del sector y, dentro de ellas la que contaba con mayor capacidad era sin duda GM. Su estrategia se articuló en el *Proyecto Saturno*. Fue presentado como el salto gigante en tecnología, incluyendo desde materiales, diseño del producto, relación con proveedores y una reorganización del trabajo para producir un auto estadounidense subcompacto, capaz de competir en este segmento con las importaciones japonesas.

En efecto, Saturno representó el mayor intento de reducción del trabajo en las áreas conjuntas de manufactura y administración. El hecho de que se planteara como una planta que sería diseñada de principio a fin, evitaba de partida una negociación conflictiva con el sindicato, en relación a recortes, introducción de maquinaria, que son aspectos tradicionalmente difíciles de negociar con los trabajadores y el sindicato.

La inversión inicial era de 3.5 miles de millones de dólares de los cuales 40% correspondían a sistemas de cómputo. La capacidad instalada

<sup>134</sup> *Labor Notes*, op. Cit., p. 10.

inicial era de entre 400 y 500 mil unidades de automóviles subcompactos y una fuerza laboral de aproximadamente 6 000 trabajadores en el momento en que iniciaría operaciones el complejo contaría con una planta de ensamblado, pintura, estampado, de motores y transejes, y una de forjado para surtir al complejo y a otras plantas de la misma empresa.

La integración en un sólo complejo de varias plantas de proveedores, permitía eliminar el problema de inventarios voluminosos, costos financieros así como los tiempo muertos por el manejo de materiales. Después de los proyectos de *auto mundial* emprendidos desde fines de los años setenta, el desarrollo tecnológico, permitía concebir un nuevo concepto de manufactura: la *reconcentración industrial*, sin necesidad de recurrir a las ventajas comparativas y competitivas derivadas del *outsourcing*.

La organización del trabajo incorporaba también parte de los desarrollos novedosos. En la línea de ensamblado se introdujo el concepto de módulo en donde equipos de trabajadores arman una parte: módulo de motor, de transmisión, del tablero, etc. Los equipos se constituyen por grupos de entre 6 y 15 trabajadores, con autonomía para decidir acerca de la división de tareas. La flexibilidad salarial se refleja en el hecho de que categorías similares en otras plantas tienen una mayor remuneración, se elimina la antigüedad como base para la promoción a cambio de los cuales se establece la seguridad en el empleo para el 80% de los trabajadores del complejo. Con relación a la flexibilidad del mercado laboral interno se establecen entre 4 y 6 categorías, a diferencia de los contratos nacionales de las tres grandes, donde existían alrededor de 100 categorías. Con el aseguramiento del grueso de trabajadores a un empleo permanente se establece otro mecanismo de flexibilidad del mercado laboral ya que

mientras éstos tienen el estatuto de *miembros*, los temporales tienen la condición de *miembros asociados*. Estos últimos son de tiempo parcial o empleados por subcontratistas, constituyéndose en el sector más vulnerable y sujeto a los ciclos de la industria. De esta manera, con la formación del mercado dual, el sindicalismo acepta en los hechos el abandono de los principios básicos de la contratación en la etapa del taylorismo-fordismo.

El tema de la participación en las decisiones de la producción se convirtió en un aspecto clave del funcionamiento del complejo. Donald Ephlin, vicepresidente de UAW para GM, señaló sobre el tema: *Lo más importante es que podemos demostrar que podemos fabricar competitivamente autos pequeños aquí en los Estados Unidos, no sólo en una planta sindicalizada, sino en una planta en la cual el sindicato es el más involucrado en todo el país.*

A pesar de replantearse la dimensión de la organización del trabajo, la preeminencia del enfoque tecnológico tuvo resultados desiguales y poco satisfactorios considerando los altos volúmenes de inversión que requirió. *Por sí misma la estrategia tecnológica cayó. La ineficiencia y mala calidad...se convirtieron en el símbolo de los problemas de la nueva tecnología. Esos problemas dieron un nuevo impulso a las perspectivas socio-técnicas. Uno de los argumentos era que la administración no entendía que la nueva tecnología requiere de una fuerza de trabajo distinta que esté involucrada, confiada, flexible y multicalificada. Y este cambio requería una administración y una estructura que pueda desarrollar esa clase de fuerza de trabajo'*

Lo que interesa resaltar aquí es la consolidación del "modelo japonés" para la producción automotriz, que con distintas denominaciones y con

aplicaciones más o menos ortodoxas se ha ido abriendo paso desde mediados de la década pasada<sup>1</sup>. Resulta también relevante destacar algunos elementos organizativos básicos que contrastan con el "fordismo" y que permiten rendimientos del doble en las plantas japonesas frente a sus similares en Estados Unidos. La siguiente afirmación sintetiza lo que queremos resaltar de la nueva forma de organización del trabajo: *La auténtica planta ajustada tiene dos características organizativas claves: transfiere el máximo número de tareas y responsabilidades a los trabajadores que realmente añaden valor al coche en la cadena y ponen en marcha un sistema para detectar defectos porque se busca rápidamente la causa última de cualquier problema, una vez descubierto... En las anticuadas plantas de producción en masa, los directivos se guardan celosamente la información sobre las condiciones de la planta, porque creen que constituye la base de su poder. En una planta ajustada, como Takaoka, toda la información -objetivos diarios de producción, coches producidos hasta ese día, averías de los equipos, insuficiencias de*

<sup>135</sup> Aunque ha sido seriamente cuestionada por su visión *optimista* y apologista, Womack, Jones y Roos., op. cit. proporcionan una perspectiva sintética del proceso de gestación de la manera de producción automotriz japonesa. Véase Su difusión primero en la industria automotriz y después en otras ramas de la producción, ha venido acompañada de una vasta literatura que, desde las distintas perspectivas, como señalamos en nuestra introducción, ha sido denominada de diversas maneras: "Toyotismo", "postfordismo", "neofordismo", "managment by stres", "producción adelgazada", "producción ajustada" o muy genéricamente como "Nuevas Formas de Organización del Trabajo". Reconociendo que su difusión es cada vez mayor, este proceso es desigual, pero los escepticismos iniciales que marcaban su delimitación por los aspectos culturales particulares de Japón, han sido rebasados. Hoy en día existen diversos estudios que hablan del proceso de adaptación-asimilación del estilo gerencial japonés. Pero también hay que resaltar que al igual que no se encontró una expansión homogénea del taylorismo y del fordismo como formas de organización del trabajo, el nuevo modelo y sus variantes, una vez aplicadas de manera desigual y pasadas por el tamiz de las relaciones sociales de producción a que dan lugar, son todavía terreno no conformado totalmente y mucho menos, explorado. Por lo que a mí corresponde en el presente texto, todavía tomó distancia y por lo tanto evitaré asumir partido con relación a cada una de las denominaciones y nos referiremos indistintamente a ellas.

*personal, necesidades de trabajo extra, etc.- se expone mediante tableros andon (pequeñas pantallas electrónicas) visibles desde todos los lugares de trabajo. Cada vez que algo va mal en algún lugar de la planta, cualquier empleado que sepa cómo ayudar, corre a echar una mano.*

Más allá de la visión idílica sobre la predisposición del trabajador para auxiliar en cualquier momento, en cualquier lugar, dos aspectos son importantes de resaltar: i) la transferencia y delegación de responsabilidades de gestión y conducción a los trabajadores del piso de la fábrica, lo que constituye la base de la polivalencia e involucramiento tanto del trabajador individual como del equipo de trabajo, permitiendo que "... cualquier empleado que sepa cómo ayudar, corre a echar la mano..." ii) la participación en la gestión, conducción y toma de decisiones implica el manejo de información, muchas veces más allá de instrucciones elementales, para vincularse en las dimensiones señaladas. Se reconoce la capacidad de la mano de obra en la generación de información desde las variables básicas de la producción para la toma de decisiones en los distintos niveles de mando dentro de la estructura jerárquica, pero también es condición que los mandos generen información para la toma de decisiones en los distintos niveles de la estructura jerárquica, incluyendo también la existencia de una comunicación fluida y oportuna orientada a la toma de decisiones en el piso de la fábrica por parte del o los trabajadores de manera individual o integrados en equipos de trabajo (conocidos genéricamente como círculos de control de calidad). Se hace necesario pues, la retroalimentación informativa sistemática a través de la organización.

<sup>136</sup> *Ibidem.* pp. 81.

Más allá de las críticas que levantó en que Womack, Ross y Jones establecieron sus parámetros sobre la productividad en la IAMUN, el siguiente cuadro sintetiza de manera indicativa, el salto de la producción japonesa en los aspectos claves del desempeño, con relación a sus principales competidores estadounidenses y europeos.

**CUADRO 36**  
**DESARROLLO EN EL RENDIMIENTO DEL PRODUCTO POR INDUSTRIAS AUTOMOVILISTICAS REGIONALES A MEDIADOS DE LOS OCHENTA**

	Productores japoneses	Productores de EE.UU.	Grandes productores europeos	Productores europeos especializados
Horas promedio de inversión por coche nuevo (millones)	1,7	3,1	2,9	3,1
Tiempo de desarrollo medio por coche nuevo (meses)	46,2	60,4	57,9	59,9
Número de empleados en el equipo de proyecto	48,5	90,3		90,4
Número de tipos de carrocerías por cada coche nuevo	2,5	1,7	2,7	1,3
Índice medio de partes compartidas	18%	36%	28%	30%
Submarino compartido de ingeniería	51%	34%	37%	32%
Costes de cambio de ingeniería como parte de coste total de la matriz	10-20%	30-50%		10-30%
Índice de productos retrasados	1 de 6	1 de 2		1 de 3
Tiempo de desarrollo de la matriz (meses)	13,8	25,0		28,0
Tiempo de entrada del prototipo (meses)	6,2	17,4		16,9
Tiempo desde comienzo de producción hasta primera venta (meses)	1	4		2
Regreso a la productividad normal con el modelo nuevo (meses)	4	5		12
Regreso a la productividad normal con el modelo nuevo (meses)	14	11		12

Fuente: Kim B. Clark, Takahiro Fujimoto y W. Bruce Chew. "Product Development in the World Auto Industry", *Brookings Papers on Economic Activity*, No. 3, 1987; y Takahiro Fujimoto. "Organizations for Effective Product Development: The Case of the Global Motor Industry", Tesis Doctoral, Harvard Business School, 1989, Tablas 7.1, 7.4 y 7.8.

Fuente: Tomado de Womack, Jones y Roos., op. cit. p. 100

Una vez que el modelo se extendió con sus diferentes variantes y denominaciones y adquirió carta de naturalización en distintos contextos culturales, traspasando fronteras e introducido en una gran variedad de sectores manufactureros, de los servicios y lo mismo en empresas pequeñas que en medianas y grandes, la discusión pasó de su viabilidad en esos contextos, al análisis específico de su adaptación y asimilación en dichos contextos.

Este fenómeno permitió abrir un nuevo tema de discusión para definir con precisión la manera en que el modelo se iba aplicando en distintas latitudes y actividades. Una propuesta interesante que intentó dar cuenta de este proceso es la de Abo, el cual propone un modelo híbrido para dimensionar y reconocer las particularidades de lo que el llama el "Japanese Style Management" que incorpora veinte características agrupadas en seis categorías para analizar la aplicación del modelo japonés de administración y de organización del trabajo en la industria automotriz, éstas son: i) la organización del trabajo, operación y administración cuyos componentes son: el sistema de clasificación; salarios; la rotación interna de la mano de obra; la capacitación; la promoción y la supervisión. ii) el control de la producción que involucra: proceso tecnológico; el control de calidad y el mantenimiento. iii) sentido de pertenencia que incluye: la seguridad en el empleo; actividades en pequeños grupos; estilo de oficina abierta; uniformidad; sociabilización y

<sup>137</sup> Abo, Tetsuo., op. cit. p. 328.

reuniones de la empresa con los empleados. iv) la situación del empleo, relacionada con: la homogeneidad; la tasa de rotación externa y las relaciones con el sindicato y las relaciones laborales en general. v) abastecimiento que involucra el contenido local; y el abastecimiento local. Por último, vi) las relaciones con las empresas subsidiarias: toma de decisiones; la gerencia.

Las referencias anteriores se basan en la constatación de los resultados de la aplicación del "Japanese-Style Management", sin embargo, la instauración fuera de las fronteras japonesas, en particular en la industria automotriz de los Estados Unidos<sup>138</sup> fue un largo y conflictivo proceso, como lo señalé más arriba, cuyo desenlace no está todavía definido.

Lo importante de la referencia a la experiencia estadounidense, es que la puesta en marcha de este proceso en México, proviene de las experiencias de Las tres grandes firmas del país vecino en su propio territorio. Sin la pretensión de hacer una revisión exhaustiva, retomaré algunos aspectos que ya he planteado anteriormente y que me parece importante recordar aquí. El primero se refiere al largo período de transición y ajuste de las relaciones laborales y de la organización del trabajo requeridos para alcanzar un cierto nivel de generalización en el espacio de la producción en los Estados Unidos. Los elementos que pueden señalarse como claves en este proceso son las políticas de "Quality Work of Life" orientadas a revertir los procesos de desafección y de conflictividad en las líneas de producción entre los trabajadores de la línea

<sup>138</sup> Al respecto véase Abo Tetsuo, Hybrid Factory The Japanese Production System in the United States, Oxford University Press USA. 1994.

<sup>139</sup> Véase Katz, Harry Charles., Shifting Gears. Changing Labour Relations in The U.S. Automobile Industry. Cambridge Massachusetts., MIT., U.S.A. 1985. Kochan Thomas A.,

y la supervisión. Simultánea a esta política se aplicó la "Southern Strategy" que consistió en el desplazamiento de la industria fuera del viejo "Rust Belt" en el noreste industrializado y de vieja tradición sindical, hacia los estados donde rige el "right to work". Otro elemento sindical que influyó de manera importante fue la política de concesiones iniciada en Chrysler en 1979 y que dio origen a una cruzada patronal para obtener en esta industria y en otras, una fuerte flexibilización de las condiciones generales de contratación. Algunos de los procesos señalados se inician desde mediados de la década de los setenta y otras al final o al principio de la siguiente, pero la implantación propiamente del modelo japonés se ubica a principios de la década de los años ochenta. Parker y Slaughter han ilustrado el proceso de implantación de lo que ellos llaman el "management by stress" en diversas plantas en los Estados Unidos, tanto de firmas estadounidenses como japonesas, con sindicato y sin él.

El proceso del cambio del paradigma de organización del trabajo en la industria automotriz, tiene que ver con la configuración de una nueva relación laboral que, como con el fordismo, tiene su centro de irradiación en la industria automotriz, pero esta vez viene de Oriente.

Katz Harry C. y McKersie Robert. The Transformation of American Industrial Relations Basic Books, Inc., Publishers U.S.A. 1986. Muñoz Colín, Amparo. Crisis y transición de la relación laboral en la industria automotriz de Estados Unidos (1979-1986) Tesis Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, México 1993. Parker, Mike y Slaughter, Jane. Choosing sides: Unions and the team concept. Labour Notes, South End Press, U.S.A. 1988. Arteaga García, Arnulfo., "Industria automotriz: integración regional y repercusiones laborales. Algunas evidencias", en Bensusan Arcous, Graciela (Coordinadora). Las relaciones laborales y el Tratado de Libre Comercio, FLACSO, Miguel Angel Porrúa, Friedrich Ebert Stiftung y UAM-X, México 1992.

<sup>140</sup> Katz, H. op. cit. pp. 74-104

<sup>141</sup> Parker y Slaughter en Choosing Sides: ... op. cit., realizan un recuento de la manera en que se ha aplicado las estrategias japonesas de organización en algunas de las plantas de G.M., Ford, Chrysler, NUMMI, Mazda, Nissan, diseminadas a lo largo de E.E.U.U. y en la planta de Ford en Hermosillo, México. Sin lugar a dudas que se centra en una perspectiva

No obstante este aparente conceso acerca de la universalización del modelo japonés, denominado por Womack, Jones y Roos como *lean production*, Sengenberger y Duncan<sup>142</sup> se hacen una serie de preguntas, tomando distancia del optimismo de los primeros. Lo que ellos plantean es si, efectivamente, se está al final del ciclo de vida de la producción en masa, y el nuevo sistema de producción revolucionario, llamado *lean*, sucederá a la *producción en masa (PM)*, de la misma manera que la producción manual<sup>143</sup> fue sustituida a principios de este siglo. Por tanto se preguntan ¿será la *lean production (LP)* el modo dominante de manufactura en el próximo siglo? En términos de los autores, consideran que en el libro de Womack, Jones y Roos<sup>144</sup>, éstos afirman que es casi un “destino ciego”, a la manera en como lo fue la producción en masa, al que se ajustarán todas las industrias. Por lo que concluyen que LP es un *modelo de producción universalmente aplicable*.

poco esperanzadora sobre el futuro del paradigma japonés, pero el problema como lo plantea Abo, no es tanto si se aplicará o no, o de su éxito o no, sino más bien de la adaptación o asimilación de dicho modelo. Es decir, el problema ya no es de aceptación o no por parte de sindicato y trabajadores, por el contrario se trata de, partiendo de las habilidades gerenciales y la capacidad de adaptación de los trabajadores, hacer más o menos largo el proceso de ajuste al nuevo tipo de relaciones laborales a que da lugar la nueva forma de organización. El reto para los sindicatos, al igual que con el taylorismo-fordismo, es influir, negociar y acotar las fronteras de control que las gerencias imponen con el nuevo paradigma organizacional.

<sup>142</sup> SENGERBERGER Werner y CAMPBELL Duncan., *Lean Production and Beyond*. (Labour aspects of a new production concept), International Institute for Labour Studies, International Labour Organization, Geneva Switzerland, 1993. p 1.

<sup>143</sup> En realidad el taylorismo-fordismo como base de la producción en masa, no sustituyó de manera absoluta a la producción manual, de hecho, el proceso de maquinización-automatización de la producción arranca desde fines del siglo XIX. Lo que sintetiza el taylorismo-fordismo es el largo proceso de racionalización por parte del capital y la gerencia por alcanzar el control del proceso de producción, el cual pasaba por el disciplinamiento de la fuerza de trabajo, entre otras variables de la producción.

<sup>144</sup> Womack, Roos y Daniels., *La máquina...* op. cit.

Su implantación en México también ha sido fruto de un largo y conflictivo proceso cuyo inicio lo podemos ubicar a principios de la década de los años ochenta. Si bien se pueden distinguir diversas estrategias en las distintas firmas, existen un conjunto de rasgos que, de hecho se constituyeron en el soporte a partir del cual todas ellas introdujeron con intensidad y extensiones desiguales las NFOT. Estos rasgos son: a) la desconcentración geográfica hacia el norte del país, que llamaríamos la *estrategia del norte*, que resulta convergente con la *Southern Strategy* de los Estados Unidos; b) la atomización sindical; c) la eliminación de contratos y la elaboración de otros con alto grado de flexibilidad; d) el cierre de plantas y la apertura de otras nuevas, y por último e) una política laboral que ha favorecido a las empresas cuando el proceso de ajuste ha derivado en conflictos laborales (G.M. 1980, 1982, 1985, 1996; VW. 1987, Ford 1987, Ford 1989,1991; V.W. 1992. Sólo para mencionar algunos conflictos); y finalmente f) las políticas definidas para el sector por las distintas administraciones desde principios de los años ochenta.

Sin duda las empresas trasnacionales del sector automotriz fueron pioneras en la introducción de formas de organización de la producción basadas en la organización científica del trabajo taylorista y fordista. Estas propuestas se aplicaron en los dos primeros núcleos productivos, desde sus inicios hasta mediados de la década pasada, estrategias organizacionales tradicionales compartimentadas y profusamente

<sup>145</sup> Kevin Middlebrook ubica en el particular sistema de relaciones industriales mexicano, una de las principales ventajas de las empresas del sector automotor que favoreció la política de flexibilización y de implantación de las nuevas estrategias gerenciales. Véase "The Politics of Industrial Restructuring: Transnational Firms' Search for Flexible Production in the Mexican Automobile Industry", Department of Political Science, Indiana University-Boomington. s/f.

jerarquizadas con liderazgos autocráticos. Por el lado de las formas de organización del trabajo, es en esta industria donde a nivel nacional podemos encontrar de manera más consolidada la adaptación a lo que dio en llamarse "taylorismo-fordismo". Es decir, una producción segmentada basada en la relación "un hombre-una máquina-una operación", que manipula y que ejecuta el obrero especializado en un pequeño fragmento de la línea de producción, con un ciclo de pocos minutos e incluso de segundos.

Las características mencionadas las encontramos hasta mediados de la década pasada y principalmente en lo que son las plantas de los primeros dos núcleos productivos, pero también en los primeros años de operación en las primeras plantas del tercer núcleo productivo, donde la principal innovación incorporada eran la maquinaria, equipos y el herramental con un elevado nivel tecnológico. Es con la ampliación al tercer núcleo productivo que se ponen en práctica las estrategias de administración interfuncional basada en la integración horizontal de los espacios de decisión con liderazgos compartidos. En la organización del trabajo se constata la instrumentación de los equipos de trabajo bajo distintas denominaciones que incorporan -a partir de las estrategias específicas en cada una de las plantas o complejos-, actividades de concepción, organización y gestión de la producción y de la mano de obra. Los nuevos espacios y ámbitos de la participación responsable se hace en la determinación de los presupuestos de producción, control de calidad, seguridad, medio ambiente de trabajo y capacitación.

El efecto de demostración de las estrategias gerenciales aplicadas en las plantas del tercer núcleo productivo y que corresponden al segundo movimiento de desconcentración geográfica, ha sido clave para impulsar

transformaciones similares en las plantas de los dos primeros núcleos productivos. Si bien es cierto que la influencia proviene, en principio, de las grandes corrientes internacionales innovadoras de las estrategias gerenciales y organizacionales, como vimos más arriba, en México adquieren su carta de naturalización principalmente en la industria automotriz y más particularmente, en las plantas de la nueva estructura industrial. El aspecto organizacional se convierte en un factor preponderante de la elevación de la productividad y de la competitividad.

Sin embargo, un rasgo que hay que resaltar es que aún cuando algunas de las plantas de la nueva estructura industrial iniciaron operaciones con el viejo modelo de organización, en un breve lapso introdujeron los nuevos conceptos por lo que en general la mayor parte de estas plantas basa el desarrollo de su producción en el marco y bajo los conceptos de las nuevas estrategias organizacionales y de gestión de la mano de obra.

Situación contraria sucede en la vieja estructura industrial que tiene que encarar este proceso, tratando de remontar no sólo la existencia de prácticas laborales profundamente arraigadas en la mano de obra, sino que encuentra en los mandos altos y medios de las plantas uno de los principales obstáculos para llevar a cabo las transformaciones organizacionales. Las resistencias provienen pues, no sólo de la fuerza de trabajo o de los sindicatos.

Lo que pretenden estas estrategias es, en términos generales, generar una nueva cultura industrial, basada en prácticas que difieren sustancialmente de las formas tradicionales de vinculación de los obreros con el trabajo, con sus propios compañeros, con los supervisores y de los mandos medios y superiores con sus subordinados. Modificaciones que

alteran de manera sensible los espacios de poder y la manera de ejercerlo en la línea de producción. Se trata de una forma distinta de gestión de la fuerza productiva, pero también lo que está en curso es la gestación de nuevos espacios de cooperación y de conflicto. En el apartado siguiente plantearé con mayor detalle este proceso a partir de un caso.

#### *4.4 La implantación del modelo japonés a la moda de la casa en la IAM*

La decisión de las empresas del sector automotriz de convertir a nuestro país en plataforma de exportación tiene como consecuencia una importante transformación en la organización administrativa y en particular de las formas de organización del trabajo, dándose en éstas últimas una verdadera revolución frente a las formas anteriores. Si bien se puede considerar que algunos de estos métodos se empezaron a utilizar desde mediados de la década de los sesentas en países europeos, es con la adopción y perfeccionamiento que hacen los japoneses que dichos métodos se aplican de manera extensa en las fábricas de prácticamente todos los continentes.

Al igual que en otros aspectos, la industria automotriz es pionera en la introducción de estos nuevos sistemas. La posibilidad de su éxito radica en la asimilación por parte de los trabajadores de sus características, objetivos y metas, por lo cual las empresas desarrollan un vasto programa de ideologización destinado a remarcar las diferencias entre los viejos métodos y formas y las virtudes de los nuevos.

Para ilustrar este fenómeno, tomaremos como ejemplo el proceso de implantación de los equipos de trabajo en General Motors de México y Ford Motor Company de México.

El caso del complejo de G.M. en Ramos-Arizpe, resulta sin duda, uno de los más exitosos procesos de transformación organizacional, no sólo en la industria automotriz sino en el conjunto del sector manufacturero. Si hubiera que identificar las claves del éxito de su estrategia, señalaría *dos*. La primera es haber aprovechado la experiencia que la corporación había desarrollado en sus experimentos de aplicación del modelo japonés en Estados Unidos, particularmente NUMMI, que le permitió crear una estructura organizacional capaz de soportar una estrategia de cambio profundo y de largo plazo<sup>146</sup>. "Lo primero que vimos fue la necesidad (sic) de tener una estructura que soportara todo lo que son las estrategias y los planes de acción (...) no nada más dentro de las plantas (...) énfasis en los proveedores, para asegurar que el material que vamos a utilizar (...) este dentro de las especificaciones y cumpla con los requerimientos que tiene GM (...) y por último, la relación con nuestros distribuidores..."

Para alcanzar este desempeño crearon el Comité de Dirección del Proceso de Mejoramiento de la Calidad, que es la instancia que dentro de la estructura del corporativo en México soporta la estrategia para la instrumentación de *Calidad Total*<sup>147</sup>. Estaba integrado por los directores de Ingeniería, Manufactura, Calidad, Ventas, Compras y de Personal. Son los que en última instancia definen las políticas en materia de calidad. Este Comité le reporta e instruye a un Comité de Directores de Planta: de calidad, ensamble de *pasajeros* (sic), de camiones, motores, fundición, maquinado. A nivel de staff existen tres comités más: el de *satisfacción al*

<sup>146</sup> Entrevista con ejecutivo del Corporativo GM-México. Septiembre 1988.

<sup>147</sup> Acerca de la influencia externa en la implantación de las políticas de Calidad Total en México en la industria automotriz en México, véase el trabajo de Küssel, Corina *La calidad tiene prioridad No. 1: reestructuración del proceso de trabajo e introducción de conceptos de organización japonesa en la industria automotriz mexicana*, en Carrillo V. Jorge *La nueva era...* op. cit.

*cliente* en vehículos de pasajeros, para clientes de camiones comerciales y el de *aseguramiento de la calidad de proveedores*. En este mismo nivel, existe otro comité clave en lo que sería el desarrollo de un verdadero sistema de formación y educación de GM a nivel nacional<sup>148</sup>: el Comité de Educación. A nivel de cada planta y en oficinas centrales existen equipos de *mejoramiento de la calidad*. Lo relevante de estas estructuras es que, como veremos más adelante, permiten la participación de los operarios en la identificación y resolución de los problemas de la gestión de la producción.

La segunda clave de la aplicación exitosa, es haber *llevado de la mano* al Sindicato y a los trabajadores desde el inicio del proyecto de transformación organizacional<sup>149</sup>. Como se puede ver en el flujograma, fue al Secretario General de la Federación de Trabajadores de Coahuila de la CTM, Gaspar Valdéz Valdéz, al primero que se le presentó la propuesta, antes del conocimiento de los sindicatos de la planta de motores y de ensamble del propio complejo. El proceso de transformación organizacional contemplaba el conocimiento de experiencias de implantación de políticas de cambio tanto en México como Estados Unidos, para lo cual se integraron dos equipos cuyo objetivo principal constituyó la formulación del plan del proceso de transformación organizacional, así como el desarrollo conceptual y crecimiento, hasta su aprobación. Una vez alcanzado este objetivo, se disolvieron los equipos

<sup>148</sup> Al paso de los años el trabajo de este comité derivó en la constitución de un verdadero sistema de educación de la corporación y que involucra a los casi 100 mil trabajadores que laboran para el empresa en México, que incluye tanto a los de las plantas de fundición, motores y ensamble, como a la población mayoritariamente femenina de las 53 plantas maquiladoras agrupadas en la división de autopartes General Motor's Delphi. Véase Arteaga, Sierra y Bülow, OIT, Ginebra 1996.

<sup>149</sup> Véase el esquema de flujo de la estrategia de GM para instrumentar el cambio organizacional en el complejo RA. Documentos internos de la empresa s/f.

originales, integrándose uno sólo con algunos miembros de los grupos anteriores y la incorporación de nuevos miembros para constituirse en el *equipo de implementación*.

Esta etapa arrancó con la visualización del *proceso de transformación* basándose en la formulación de la *Visión*, orientada a: *incrementar los niveles de vida y la calificación de nuestra gente*; de las *Creencias básicas: dignidad y respeto para los individuos; la persona que hace el trabajo, es la que más sabe de él; más personas quieren ser informadas e involucradas; las personas desean una voz en su propio destino*; el último elemento del soporte se refiere a la elaboración de la *misión y la filosofía* del complejo<sup>150</sup>.

El *proceso de transformación* se orientó a la creación de una estructura de la organización basada en *unidades operativas*, constituidas a partir de los *equipos de trabajo*. La implantación de sistemas de información para permitir el flujo de la información de arriba hacia abajo y a la inversa; por último implantaron un extenso sistema de formación que involucró a la totalidad del personal del complejo.

La estrategia para conformar una visión compartida, se basó en un ejercicio (*análisis situacional*) que permitiera "...identificar la fuerzas positivas necesarias para implementar las nuevas responsabilidades (así como) las fuerzas negativas que están en *nuestro* camino para

<sup>150</sup> El énfasis en los factores subjetivos fue el punto de partida en el proceso de transformación, garantiza el involucramiento de la fuerza de trabajo bajo una original perspectiva de la nueva gestión organizacional. "...lo fundamental es el control de la psiquis. No se persigue la sumisión dócil sino la adhesión voluntaria, no la obediencia útil sino la eficiencia y la rentabilidad. Este sistema exalta las virtudes de un yo autónomo, poderoso y productivo. Aubert Nicole y Gaulejac Vincent., El coste de la excelencia (¿Del caos a la lógica o de la lógica al caos?), Paidós Contextos., Barcelona España 1993. p. 89

implementar las nuevas responsabilidades (s.n...)<sup>151</sup>. El haber adoptado esta vía permitió construir una visión compartida acerca de los problemas más relevantes que existían en ese momento dentro del complejo.

El proceso de capacitación a la totalidad del personal del complejo se hizo en cascada. En primer lugar al personal directivo: "...la calidad empieza por el de arriba, por el director, si él no está capacitado, no entiende y no divulga hacia abajo lo que es calidad, en el camino inverso, nadie lo va a convencer. La calidad no es solamente aplicar controles estadísticos de procesos, show de gráficas, calidad de estar a tiempo, calidad de cumplir con los requisitos (...) calidad es llegar hasta los obreros, que apliquen las mediciones en las operaciones críticas que están afectando la calidad de los productos y servicios...". Se trata pues de movilizar, a partir de una *instrucción-capacitación* similar, desde la cúspide de la organización hasta el piso de la producción una imagen y sobre todo un resultado orientado a la *calidad*.

Redefinido el campo a partir de la creación de una nueva identidad organizacional, se planteó la modificación de la misión del complejo de Ramos Arizpe que en ese momento era: "El complejo de R.A., está dedicado al liderazgo en la manufactura... y productos relacionados de clase mundial para el mercado mundial".

En lo que se considera como la nueva misión se destaca: "*A través de nuestros recursos humanos* nos comprometemos a alcanzar en la manufactura y *entrega* de vehículos (...) y *componentes con calidad* de clase mundial y *costo competitivo* para el mercado internacional (subrayado en el original).

<sup>151</sup> *Ibidem* s/p.

En relación al cambio en la *filosofía* del complejo se señala: "Filosofía anterior: Para lograr nuestra misión y mejorar nuestra calidad de vida, creemos y estamos dedicados a crear un ambiente donde la gente sea tratada con dignidad y respeto. Promovemos y apoyamos el crecimiento, el desarrollo y participación; reconociendo nuestras mutuas responsabilidades y las que tenemos con GENERAL MOTORS DE MEXICO, nuestros clientes y la comunidad".

La nueva filosofía dice: *Para lograr nuestra misión y mejorar nuestra forma de vida, creemos firmemente en la transformación de nuestro medio ambiente, en donde la persona sea tratada con dignidad y respeto, apoyamos el desarrollo personal, el trabajo en equipo y un lugar de trabajo saludable y seguro, en este medio brindaremos mejor servicio a nuestra gente, a GENERAL MOTORS, nuestros clientes, proveedores y a la comunidad (s.n.).*

A partir de este cambio en la misión del conjunto y su filosofía se destacan lo que deben ser principios sobre los que debe descansar la organización del trabajo:

*"2. El que hace el trabajo es el que más conoce del mismo (s.n.).*

*"8. Involucrar al personal administrativo para dirigir la unidad de negocios cuando el gerente se ausente (concepto socios).*

*"11. Reclutamiento y selección a través de un centro de evaluación.*

*"12. Organización de la planta a través de unidades de negocio.*

*"13. Organización de unidades de negocio a través de equipos de trabajo.*

<sup>152</sup> Los números que aparecen corresponden al original del documento interno de la G.M. para la implantación de los equipos de trabajo. s/f.

“14. Entrenamiento al personal supervisor para operar en equipos de trabajo.

“15. Entrenamiento al sindicato sobre operación en equipos de trabajo.

“16. Entrenamiento e información directa al personal de cual es su papel dentro de los equipos de trabajo.

“17. La gerencia participa y apoya el sistema de equipos de trabajo.

El punto 2, de hecho, se puede considerar el aspecto clave de la transformación organizacional en general y en particular de la organización del trabajo. Podemos decir que desde la cooperación simple, considerada como la forma embrionaria de organización del trabajo en el capitalismo, hasta la gran industria, de manera inmanente, pero gradual, se fueron creando las bases para despojar de todo conocimiento al productor directo, que no fuera mas que el necesario para la repetición mecánica de su tarea. Con el desarrollo de la llamada administración científica del trabajo, el proceso de despojo del *saber hacer* del obrero se hizo consciente y de manera calculada, se diseñó el trabajo fuera del ámbito de la línea de producción para entregar a cada operario sus instrucciones precisas para la realización de su tarea. Bajo el nuevo modelo que están implantando las empresas, se reconoce que el obrero puede saber más que el ingeniero, que el planificador de la producción o que el evaluador de puesto. Este *redescubrimiento* será entonces la base sobre la cual las gerencias podrán ir involucrando a los trabajadores en distintas tareas de control de calidad, mantenimiento, administración, reclutamiento y selección del personal. En general en la gestión de la organización en distintos aspectos.

Un ejemplo palpable de esta perspectiva la encontramos en la filosofía de la nueva planta de Ford en Hermosillo que descansa en la definición de su organización como un sistema socio-técnico, el cual está orientado a reconocer las necesidades de involucramiento de la mano de obra y de que es en su trabajo donde encuentran la vía de desarrollo personal y de articulación con su vida social. Las siguientes referencias nos ilustran claramente esta orientación por parte de la gerencia de la planta:

*Necesidad de algún área dentro del trabajo por pequeña que sea que el trabajador pueda considerar suya, y en la que pueda tomar sus propias decisiones. (s.n.)*

*"Necesidad de alguna forma de retroalimentación para que el individuo sepa como va su trabajo".*

*"Necesidad de aprender para que el individuo pueda tener alguna esperanza de mantener sus habilidades al día y aún de aumentarlas, así como de continuar aprendiendo".*

*"Necesidad de saber algo acerca de la forma en que su empleo en particular, encaja dentro de todo su departamento o dentro del panorama de toda la compañía". (s.n.)*

*"Necesidad de que el individuo  pueda relacionar lo que hace y lo que produce con su vida social!". (s.n.)*

En la perspectiva de la gerencia de la Planta de Ford en Hermosillo (cuadro 37) se plantean las diferencias sustanciales de lo que en ella se define como *Sistema Socio-técnico* y el *Sistema Tradicional* y permiten consolidar dentro de su personal la integración dinámica, involucrada y revalorada. La comparación sistemática involucra espacios en los que especialmente se redefine la intervención de la mano de obra como unidad de concepción y ejecución.

**CUADRO 37**  
**COMPARACIÓN DEL SISTEMA TRADICIONAL Y DEL SISTEMA**  
**"SOCIO-TECNICO" DE LA PLANTA FORD EN HERMOSILLO**

Tradicional	Socio-Técnico
Atención al individuo limitada a como ejecuta individualmente su trabajo.	La responsabilidad al individuo extendida para mejorar los resultados.
Responsabilidad enfocada en el individuo.	Uso frecuente de grupos como unidades básicas de responsabilidad.
El diseño del trabajo limita las habilidades y restringe el trabajo. Separó el Hacer y el Pensar.	El diseño del trabajo enriquece el contenido, enfatiza responsabilidad total, y combina el Hacer y el Pensar.
Estructura organizacional estratificada con el control de arriba-abajo.	Estructura organizacional con niveles mínimos necesarios con un sistema de soporte e influencia mutua.
Pago individual basado en la evaluación del trabajo.	Pago individual basado en habilidades y nivel de conocimientos.
Los errores (variables) son controlados por la supervisión, funciones de especialista, tecnología.	Las variables (errores) deben controlarse en su origen, se requiere estar informado, tener la habilidad y la autoridad. Un grupo de trabajo autónomo puede controlar las variables.

Fuente: Documento interno de Ford.

Los elementos resaltan de lo citado anteriormente y de la comparación del cuadro anterior. En primer lugar la necesidad de reconocer en el operario una habilidad y disposición distinta de lo que constituye la tarea y la operación para restablecer su capacidad de relacionar el "mundo externo" con el centro de trabajo como base para desarrollar la iniciativa de tomar decisiones y de hacer y pensar. El segundo se refiere a la ruptura del concepto de trabajador individual y a la consolidación en la producción del concepto equipo de trabajo.

Simultáneamente se sustituye el concepto de trabajador por el de *técnico* como base para el funcionamiento de los equipos de trabajo y para establecer los distintos niveles jerárquicos de la organización. En Ford se reconocen tres niveles básicos de organización, "... considerando como núcleo primordial los grupos de trabajo formados por técnicos (...) Los otros dos niveles están considerados para dar soporte y asesoría sobre necesidades de los grupos de técnicos. Los grupos están formados entre 10 y 15 técnicos en quienes descansarán las decisiones de determinación de las tareas y cuentan con un "facilitador". En el caso de G.M. se les denomina "coordinador de técnicos".

En G.M. se designan cinco grandes áreas de responsabilidad de los equipos de trabajo donde destacan las actividades que deben recaer sobre los trabajadores, las cuales son (véase diagrama 3):

*Productividad.* En esta área deben elaborar su programa de producción; llevar a cabo el control del costo y presupuesto; cuidar el buen uso de la herramienta y el equipo, incorporar de manera sistemática las actividades de mantenimiento; verificar el tiempo útil del equipo. El ausentismo se incluye dentro de esta área por su potencial impacto en el cumplimiento del programa de producción.

*Entrenamiento.* Deben formular los programas específicos para cada uno de los miembros del equipo a partir de la detección de sus necesidades de capacitación en operaciones específicas y del seguimiento cotidiano del desempeño de los miembros; desarrollar la capacitación para estimular la flexibilidad en la rotación de trabajos, con la perspectiva de crear la polivalencia entre los miembros de los equipos de trabajo.

*Ambiente de trabajo.* Asumen colectivamente la gestión de su propia participación en disciplinamiento y control verificando la

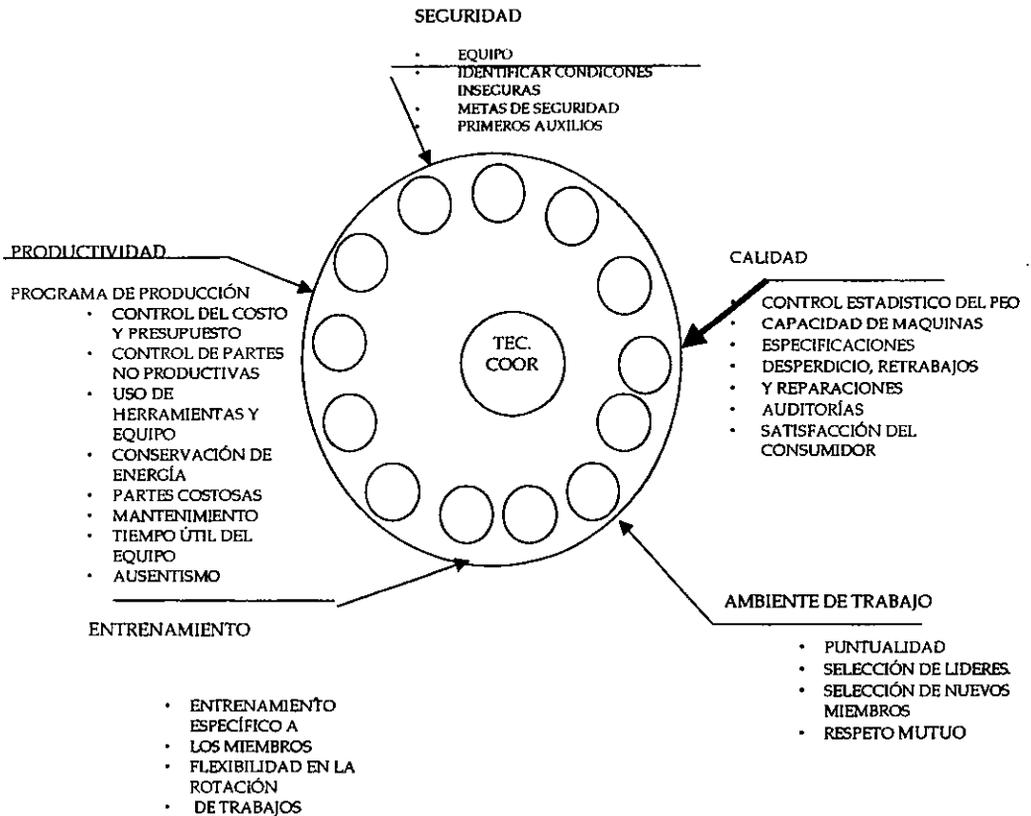
puntualidad de los miembros; la selección de líderes (técnico coordinador); la selección de nuevos miembros y resolución de conflictos interpersonales, entre otros aspectos.

*Calidad.* Habilitados cada uno de los miembros en el uso de las herramientas del control estadístico del proceso, cada uno de los miembros y el colectivo del grupo verifican la capacidad de máquinas; elaboran programas para evitar desperdicios, retrabajos y reparaciones; acata las disposiciones de las auditorías internas y externas de calidad llevadas e introducen el principio de que el siguiente en la línea es su cliente y como tal se orientan a cubrir sus expectativas de calidad, y

*Seguridad.* Elaboran un programa para verificar el funcionamiento del equipo y de las condiciones generales de su área de responsabilidad para identificar condiciones inseguras; elaboran programas para disminuir de manera sistemática los accidentes de trabajo. Cada uno de los miembros se hace responsable de manera rotativa de los aspectos vinculados con la producción, aunque en su conjunto asumen la responsabilidad por las tareas que tenga que ejecutar el colectivo. Así encontramos un encargado de materiales, otro de herramientas, otro de mantenimiento y otro de inspección, dos técnicos más y un gerente de equipo. El siguiente nivel organizacional es la Unidad Operativa que agrupa a su vez a varios equipos de trabajo.

Diagrama 3

RESPONSABILIDADES DEL EQUIPO DE TRABAJO



Sobre esta base la empresa fija las responsabilidades de los equipos de trabajo a corto, mediano y largo plazo. Dentro de las primeras está la identificación de problemas (*oportunidades*), analiza las causas y las resuelve. Los miembros del equipo asisten y participan en las juntas diarias de calidad. Utilizan el sistema de control estadístico. Cumplen con las expectativas del cliente (próxima operación). A mediano plazo las responsabilidades que deben asumir son, entre otras: parar la línea de producción cuando el material u operación están fuera de especificaciones; responsabilizarse de que el material esté a tiempo en la operaciones. A largo plazo, deciden la rotación del personal en las diferentes operaciones del equipo, seleccionan a los nuevos miembros del equipo, y a su técnico coordinador. El objetivo de la delegación de funciones, es estimular un mayor involucramiento de los trabajadores que la empresa establece en materia de calidad y de las metas de la producción.

Otro ámbito en el que incide el nuevo modelo es el de las relaciones contractuales. En la planta de Ford en Hermosillo, se estipuló en el Contrato Colectivo de Trabajo desde el inicio de operaciones, lo que deben ser los ámbitos y las instancias de la gestión sindical a partir de la nueva forma de organización, eliminando incluso posibilidades de gestión por parte del sindicato y la empresa. El artículo 9, por ejemplo, señala: "Los trabajadores que requieran tratar algún asunto relacionado con su trabajo, lo harán en primera instancia, a través de su grupo, en segunda instancia, con el Especialista del Producto correspondiente, y si la solución no les resultara satisfactoria, presentarán el asunto a un representante sindical". (s.n.)

La polivalencia queda plasmada a nivel de salarios con una nueva modalidad de clasificación. Artículo 22, "Empresa y sindicato, con el fin

de dar al trabajador oportunidades de desarrollo, avance y pago de acuerdo a sus conocimientos, habilidad y experiencia adquirida, acuerdan establecer un Sistema de Clasificación y Progreso (s.n.) de 8 niveles de pago con una sola clasificación o puesto. "Artículo 12, "El trabajador escalará a un nivel en reconocimiento a la experiencia adquirida por éste, en cada año efectivo de trabajo, hasta alcanzar el nivel 8 (ocho). Para progresar de nivel a nivel, es necesario la certificación de habilidades técnicas en adición a las habilidades manuales de operación. El avance de niveles estará sujeto a que cada operario cumpla con una serie de requisitos: (...) III: Recibir certificación por parte del Grupo, concurrida por el Gerente de Area, Representante del Sindicato y Coordinador de Entrenamiento, de que el trabajador ha continuado incrementando sus habilidades técnicas y de trabajo y su versatilidad para desempeñar operaciones, de acuerdo a lo establecido previamente por el Grupo en un Plan Individual y de acuerdo a las necesidades de operación de la planta" (s.n.). Este procedimiento sienta las bases para la eliminación del escalafón ciego y permite la introducción de los mecanismos de promoción y remuneración basados en el conocimiento. Aunque es importante recalcar que en los hechos, la falta de previsión de la misma gerencia para adoptar un modelo de remuneración con estas características, ha sido fuente de conflictos, particularmente cuando los obreros reclaman las promociones y por tanto el incremento en sus ingresos.

He planteado aquí alguno de los elementos que consideramos importantes de lo que constituyen la implantación de los grupos de trabajo en dos empresas de la industria automotriz. Sin duda, faltan algunos otros elementos importantes. Sin embargo, el objetivo de su presentación radica en plantear una visión general de los aspectos novedosos de la

implantación de estas formas de organización laboral, de la cual surgen algunas reflexiones necesarias

Su aplicación no responde necesariamente a un proceso de innovación tecnológica propiamente, es más bien una "modernización" de las relaciones laborales. En nuestros ejemplos es patente la tecnología avanzada con que operan los equipos de trabajo, pero de ninguna manera es una condición necesaria.

En esta misma dirección cabe hacer algunas preguntas sobre aspectos de la producción, de la organización y de las relaciones laborales que se abren con la extensión de este nuevo paradigma de la organización del trabajo.

La posibilidad de su extensión radica en la viabilidad de la formación de una nueva cultura industrial, que vaya permeando de manera paulatina al conjunto del tejido productivo, aunque si se restringe sólo a un sector identificado con un desempeño moderno y competitivo, es factible que reforzará la diferenciación entre los trabajadores de las empresas modernas y tradicionales. También cabe preguntarse, hasta dónde, y de esto depende su éxito, logrará mediatizar los conflictos laborales, por lo menos en su etapa de implantación y maduración y a que nuevo tipo de arreglos y conflictos dará lugar en el espacio de la producción. Cabe igualmente preguntarse hasta dónde este "regreso" del "saber hacer" constituirá una nueva base de negociación de los trabajadores y de qué manera deberán ser refuncionalizados los sindicatos para atender esta forma de organización laboral. En la misma dirección es relevante preguntarse, de qué manera esta nueva legalidad implantada en el espacio de la producción abrirá la brecha para la modificación formal de las relaciones laborales en el ámbito de la legislación, más concretamente

en la Ley Federal del Trabajo. Me parece que son interrogantes que abren otras dimensiones distintas a las de intervenciones tradicionales, tanto para el desarrollo de una renovada visión de las organizaciones de los trabajadores como de sus dirigentes, pero también constituye un reto para las organizaciones y sus gerencias. Lo que queda claro es que la instrumentación de estas nuevas modalidades, constituyen, la base de la transformación de las relaciones industriales, laborales y será en buena medida el sustento de las modificaciones que se habrán de desarrollar en el marco de la legislación laboral.

Si bien, el efecto de la integración productiva y comercial de la IAM al ámbito de la globalización constituye un proceso irreversible, en el trayecto de su implantación en las distintas fábricas ha corrido por diferentes vertientes. Esto se explica por la manera en que gerencias, sindicatos, trabajadores e incluso en algunos casos las autoridades, han encarado su aplicación. En los dos últimos apartados de este capítulo planteo dos procesos que, si bien no agotan la complejidad del fenómeno, si me permiten ilustrar la manera en que los actores de esta transformación desarrollaron acciones que intentaron darle cauce a la reestructuración de la IAM. trabajadores

#### *4.5 La organización de una coalición en defensa del pasado*

Una revisión exhaustiva de las características de las relaciones sindicales entre dirigentes y bases, entre dirigentes y empresa, entre los primeros y sus dirigentes nacionales y otros múltiples aspectos de la organización sindical, escapan a las pretensiones de este trabajo, sólo haré un breve

recuento de los aspectos más relevantes, en tanto se trata de una de las variables que forman parte de mi propuesta de periodización y desarrollo de esta industria clave en el proceso de industrialización de nuestro país y de su incorporación a las grandes corrientes que avalan y le apuestan a los procesos de *globalización*.

Las organizaciones sindicales bajo las cuales se han agrupado e incorporado los trabajadores al sector automotor, así como el tipo de estrategias sindicales desarrolladas en cada una de ellas en su relación con las empresas, han estado marcadas por la mayor parte de los rasgos de la vida de las organizaciones obreras con el partido oficial, con el gobierno, con las empresas y por supuesto con los trabajadores. Señalaré algunos de estos rasgos que me parecen relevantes.

Corresponde a los trabajadores del primer núcleo productivo asentados en el Distrito Federal, los esfuerzos iniciales por lograr el reconocimiento a sus organizaciones, que independientemente de su pertenencia o no a las centrales oficiales, forma parte del proceso de surgimiento y consolidación del sindicalismo en el país, abarcando desde la década de los años treinta hasta fines de los cincuenta.

Con el primer proceso de desconcentración geográfica, que coincide con la consolidación del sindicalismo oficial, en particular la Confederación de Trabajadores de México (CTM), todas las plantas que inician sus operaciones a principios de la década de los sesenta, firman contratos de protección con esa central, estableciendo la contratación en condiciones por debajo que las que tenían los obreros de las primeras plantas en el centro del país.

Un rasgo peculiar de principios de los años noventa, consiste en que los sindicatos, de sólo cuatro plantas de las diecisiete con las que cuenta la

industria automotriz productoras de vehículos de pasajeros y de motores para este tipo de automóviles en el país, no pertenecían a la CTM y siendo tres de ellas parte de organizaciones independientes. El de la planta de General Motors del Distrito Federal, como señalamos más arriba, formaba parte de la Confederación Revolucionaria Obrero Campesina (CROC), desde su fundación, hace más de cincuenta años, siempre se mantuvo fuera de la CTM.

Los otros tres sindicatos, que en su etapa inicial estuvieron incorporados a dicha central -más por decisión de las empresas y de las cúpulas sindicales nacionales que por la propia decisión de las bases-, tuvieron un proceso similar entre ellos, ya que sus trabajadores destituyeron a los dirigentes sindicales, rompieron con la central oficial y se incorporaron a la Unidad Obrero Independiente (UOI) entre mediados de la década de los sesenta y principios de los setentas. No obstante, a la vuelta de una década, por conflictos con la dirigencia de esa organización y por diferencias intergremiales, los tres sindicatos rompieron con ella asumiéndose como sindicatos independientes. La influencia de la UOI no ha sido anulada totalmente y en determinadas coyunturas ha reaparecido, aunque con una disminuida capacidad de convocatoria.

Además de ser los únicos que no pertenecen a la CTM, los cuatro sindicatos mencionados, impulsaron a fines de la década de los años ochenta un efímero proyecto de organización del sector automotor, la Coalición Autónoma de Sindicatos de la Industria Automotriz (CASIA), en el que participó, en su etapa inicial, el Sindicato Nacional de Trabajadores de Ford, afiliado a la CTM.

Pese a su breve existencia es interesante rescatar algunos de los planteamientos que en su momento justificaron la necesidad de que los

sindicatos asumieran una iniciativa que se orientara a la unida de acción. En principio, me parece que es importante rescatar el carácter plural de la coalición, ya que estaba integrada por organizaciones del llamado sindicalismo oficial (CROC, y en su etapa inicial, CTM) y el sindicalismo independiente. Esta iniciativa era la reedición de intentos similares en el sindicalismo de la industria automotriz, a pesar de que desde la década de los años sesenta, estuvo marcada por la creciente atomización y dispersión, propiciada por las empresas y cobijada por las direcciones sindicales. Esta propuesta, al igual que en las anteriores se llevó en el marco de una política que fue inducida por las organizaciones oficiales, pero también por la UOI, que en la década de los años setenta -pese a haber logrado tener afiliado a la mayoría de los trabajadores de la industria-, en ningún momento propició la unidad de acción, el intercambio de experiencias para llevar a cabo no sólo negociaciones contractuales y salariales, sino en el desarrollo de las prácticas laborales cotidianas.

Otro aspecto relevante es que las direcciones de los cinco sindicatos de la coalición impulsaron acciones conjuntas de apoyo en los conflictos que hubo en la planta Cuautitlán de la empresa Ford y el de la empresa Volkswagen en Puebla durante el año de 1987. En el primer caso, la empresa logró desmantelar uno de los contratos colectivos con mayor

<sup>153</sup> Aún cuando una parte de la dirigencia nacional del sindicato de Ford apoyaba la iniciativa y de hecho firmó la carta constitutiva de la coalición, el propio Fidel Velázquez presionó para impedir la solidaridad de los trabajadores de los otros sindicatos con la huelga que poco tiempo después de la firma enfrentaron los trabajadores de la planta Chihuahua de Ford. Además de amenazar con la expulsión de la CTM de continuar con el proyecto. Véase Arteaga, G. "El pacto de unidad sindical de los trabajadores de la industria automotriz: una estrategia de resistencia frente a la reconversión", ponencia presentada al VIII Encuentro de Historia del Movimiento Obrero, Mazatlán, Sinaloa, mayo de 1988.

amplitud en la protección para los trabajadores, para establecer una política de flexibilización contractual, y por ende salarial, funcional y numérica, caracterizada por la unilateralidad con la que la gerencia la aplicó. En el caso de la empresa alemana, constituyó el primer escarceo de lo que vendría cinco años después, cuando logró lo que en ese momento no había alcanzado: reformular las prácticas laborales y el contrato colectivo de trabajo, pero esta vez con la connivencia de la dirección sindical.

También resulta importante destacar que cada sindicato provenía de experiencias, prácticas y estilos de hacer política distintos y a pesar de ello reconocían la necesidad de enfrentar conjuntamente las estrategias de reconversión planteadas por las empresas. La pregunta que en aquel momento nos hacíamos era si el acuerdo de unidad sindical se formulaba en defensa de un pasado difícil de sostener o de una alternativa hacia el futuro. En la acción puntual e inmediata la política de unidad se tradujo en la solidaridad no sólo declarativa, sino también económica y la presencia de delegaciones de los distintos sindicatos en asambleas y conflictos que surgieron en los periodos de revisión en los dos primeros años de existencia de la coalición.

No obstante, el resultado fue que la perspectiva de la CASIA se centró en la defensa de sus derechos apoyándose en las mismas expectativas tradicionales de incrementos sostenidos del salario y prestaciones, características de la etapa de expansión económica. Estos mecanismos operaron con eficacia mientras el pastel crecía y permitieron pactar con las gerencias, a la par que mantener cierta disciplina y control de la base obrera.

<sup>154</sup> *Ibidem.*, pp. 8-10

<sup>155</sup> *Ibidem.*, Págs. 11 y ss.

La perspectiva de la coalición se orientaba al rescate de sus logros “históricos”, lo que le impidió ver con claridad que lo que estaba en juego en los conflictos de principios de la década de los años noventa en Volkswagen y en la planta de Ford en Cuautitlán, no correspondía al ciclo de negociaciones por una mejor venta de la fuerza de trabajo, sino de la esencia misma de cómo hacer el trabajo y la legalidad que la sustentaba en los CCT. La CASIA de hecho ya no vivió para constatar su impotencia para encarar estos nuevos procesos.

El fin de la década pasada y el inicio de la década de los años noventa, trajo consigo el desmantelamiento contractual en DINA previo a la privatización y después; la flexibilización del contrato colectivo y la modificación de los estatutos del sindicato en Volkswagen; y la decisión de General Motors de cerrar la planta en el Distrito Federal. El sindicato con una visión más pragmática, resultó ser el de Nissan, que pasó 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.

Las propuestas de transformación de las relaciones laborales de las gerencias de las empresas (DINA, Volkswagen y Nissan) y de reubicación (General Motors) tienen como sustento la necesidad de remontar estrategias de competencia y productividad acuñadas en viejos modelos productivos, para implantar usos más eficientes de sus recursos y mantenerse en un mercado en proceso de globalización; esta preocupación no debe sorprender: es la lógica de funcionamiento de toda empresa. Lo que hay que señalar es que en todos los casos mencionados, con mayor o menor intensidad, los cambios se han dado a partir de procesos unilaterales de flexibilización, en el que los trabajadores y sindicatos poco o nada han tenido que plantear. En parte, porque las gerencias no los han considerado como

interlocutores para la formulación de su estrategia pero, principalmente, por la incapacidad de los propios representantes de los trabajadores para elaborar una propuesta alternativa que plantea sus propios intereses en los procesos de reestructuración. Esta actitud sindical tiene como antecedente histórico las organizaciones laborales han centrado sus estrategias más en el plano de la negociación contractual, monetarizando sus riesgos de salud y en general de sus condiciones de trabajo, más que en una preocupación por los problemas directos de la producción y el involucramiento de los trabajadores en ese ámbito crucial del desempeño de las empresas. Carentes de esta preocupación y de una formación que les permitiera generar su propia visión de la necesaria reestructuración, han sido sujetos pasivos, o más bien diríamos objetos de las estrategias de las empresas.

#### *4.6 De la rigidez contractual a la intolerancia patronal (Ford: un largo y sinuoso conflicto)*

En el marco de los procesos de reestructuración emprendidos por las empresas del sector, considero que uno resulta paradigmático ya que exhibió la falta de tacto y sensibilidad de la dirección de una planta de la empresa Ford para conducir de manera eficaz la reestructuración de la organización del trabajo, de las relaciones laborales y de su encuadramiento legal especificado en el Contrato Colectivo.

En el contexto de la reconversión corresponde a las empresas la iniciativa de reformular las relaciones laborales como base para una nueva cultura laboral que descansa en la colaboración y en una revaloración del papel de la fuerza de trabajo. El nuevo enfoque tiene como fundamento la implantación de esquemas de participación en las áreas de producción, control de calidad, ambiente de trabajo, capacitación y seguridad laboral en, prácticamente todos los niveles jerárquicos de la organización, basándose por tanto, en que los procesos se den de manera bilateral y con el involucramiento negociado y claramente establecido tanto de la fuerza de trabajo como del sindicato.

Si bien, muchas de las causas profundas de esta transformación tienen su origen en el ámbito internacional, existe un fuerte componente interno. Por tanto se reconoce también que lo que se pretende es romper con inercias heredadas de formas rígidas de organización del trabajo y de las relaciones laborales. Las modificaciones no pueden tener como condición la pérdida unilateral de los derechos y conquistas de los trabajadores. Asimismo es necesario reconocer que la eliminación de limitaciones y restricciones en el campo de las relaciones laborales, no implica ni mucho menos la supresión del conflicto en el espacio de la producción, particularmente en las líneas de producción. El tratamiento del conflicto deberá reconocer la existencia de intereses distintos pero no necesariamente propiciatorios de enfrentamientos irreductibles en la

gestión puntual de la producción. Ciertamente las nuevas estrategias de organización laboral pretenden cerrar espacios de confrontación pero necesariamente abrirán otros, y su abordaje y su abordaje por los interlocutores deberá ser la base de la relación cotidiana en el piso de la fábrica, pasando por las revisiones y negociaciones salariales y contractuales.

En lo que sigue retomaré uno de los casos de conflicto más importantes dentro de la industria automotriz derivado de una fallida estrategia de reestructuración laboral instrumentada por la gerencia de la planta de Ford en Cuautitlán, pero también pretendo mostrar la forma en que las direcciones sindicales tradicionales han manejado las relaciones con la empresa, el gobierno y los trabajadores. La otra cara de esta moneda, muestra el largo proceso de resistencia de los trabajadores de esta planta a una reconversión a costa de sus propias condiciones laborales, pero igualmente importante ha sido el desarrollo de sus propias formas de organización para enfrentar dicha política.

#### *4.6.1 El largo proceso de gestación del conflicto*

En un intento por ubicar el origen del conflicto laboral en la planta Cuautitlán de la empresa Ford, puedo decir que se localiza en el momento en el que la empresa firma contratos de protección para regir las relaciones laborales en lo que serían sus nuevas instalaciones del norte del país. Los convenios se pactaron con el Comité Ejecutivo Nacional (CEN) del Sindicato de Trabajadores de Ford Motors Company, en ese entonces encabezado por Lorenzo Vera, y avalados por la dirección nacional de la Confederación de Trabajadores de México (CTM), encabezada por Fidel Velázquez Sánchez. Con la firma de estos contratos se canceló la posibilidad de extender las conquistas, salarios, prestaciones y particularmente, el contrato colectivo de trabajo con mayor cobertura en la regulación de las condiciones de trabajo y

con mayores niveles de protección para los trabajadores dentro de la industria automotriz en nuestro país.

Como veremos más adelante, en lugar de que el contrato colectivo de trabajo (CCT) de las plantas del centro sirviera de parámetro para fijar la regulación de las condiciones de compra-venta de la fuerza de trabajo de los estados fronterizos, la empresa, en acuerdo con el CEN que presidía el sindicato en 1987 y la misma CTM, revirtieron sus términos, estableciendo como base la precarización alcanzada en los convenios del norte para establecer la norma de contratación para los trabajadores de la empresa en todo el país.

Esta inversión de los parámetros contractuales tiene que ser vista, dentro de los intentos de la corporación por desarrollar un nuevo esquema de relaciones laborales basados en la flexibilización de la fuerza de trabajo. Conviene señalar que, hasta principios de los años ochenta, el Sindicato de Trabajadores de Ford Motor Company, era el único dentro del sector automotor cuyo CCT tenía jurisdicción en las tres instalaciones con las que contaba la firma en ese entonces. Esto permitía que los trabajadores de las fábricas surgidas entre la década de los años sesenta y setenta usufructuaran los beneficios contractuales, con los de la hasta entonces más antigua planta armadora de vehículos en el país ("La Villa"), a diferencia del resto de las demás empresas en las cuales el primer proceso de desconcentración geográfica en los años sesenta, fraccionó las organizaciones sindicales atomizando la estructura contractual como parte de la política la de la dirección nacional de la CTM, encabezada por Fidel Velázquez Sánchez. En los resultados, actuaba como operador político tanto de las empresas como del gobierno. Por otra parte en las nuevas regiones donde iniciaban operaciones las empresas,

le permitía afianzar a la organizaciones intermedias, regionales o locales fortaleciendo las redes de apoyo e incondicionalidad a su posición al frente de la mayor central obrera del país.

#### *4.6.2 Cuautitlán en la mira*

En el tercer capítulo expuse algunas de las transformaciones en proceso y producto en la planta de Cuautitlán para ajustarse a las nuevas condiciones productivas y tecnológicas que la gerencia instrumentó para iniciar la internacionalización del mercado. Esta transformación como hemos visto, se enmarca en la reestructuración de las operaciones de la firma en Norteamérica.

En esta misma planta tuvo lugar uno de los primeros proyectos para modificar la política de relaciones laborales fue el Programa de Participación Activa para la Calidad y la Competitividad (PACC)<sup>156</sup>.

En el capítulo anterior presenté los objetivos de este programa desde el punto de vista de la producción; a continuación presentaré, sus objetivos en el ámbito laboral que, desde mi punto de vista, apuntaban a una doble dirección. Primero, operó como un plan piloto para evaluar la respuesta de los trabajadores en el área de fundición - que en ese momento atravesaba por una situación crítica-, con la perspectiva de extender su funcionamiento al conjunto de la planta. La segunda se orientaba a que, sobre la base de esquemas de involucramiento planteados en el PAAC, implantar el sistema "bell to bell"<sup>157</sup> que permitiera a la gerencia la recuperación del ritmo y control del proceso de fundición

<sup>156</sup> Participación Activa para la Calidad y la Competitividad., Ford-Sitraford., Planta Fundición s/f. Documento interno de la empresa

<sup>157</sup> El sistema "bell to bell", tiene por objetivo que los trabajadores tengan una jornada efectiva de ocho horas, esto es suprimir los tiempos muertos desde el toque de entrada al de salida, anulando hasta donde sea posible las pausas e interrupciones derivadas de usos y costumbres de los operarios. Dado que la producción en la planta se determinaba por cuotas, permitía que los obreros tuvieran un cierto manejo del tiempo productivo dentro de

El documento de la empresa señalaba que por estas razones "...era indispensable un clima armónico y ambiente laboral responsablemente participativo, involucrarnos y apoyar cada una de las acciones que comprenda el programa, en esa medida lo haremos más grande y más fuertes, lo que como consecuencia nos hará fuerte y sólidos a los retos que el tiempo y circunstancias nos plantean"<sup>158</sup>.

Debido a la poca respuesta de los trabajadores al carácter voluntario del programa, los resultados del PAAC fueron magros, por lo que el CCT representaba el principal obstáculo para transformar radicalmente la política de relaciones laborales. Contenía un conjunto de disposiciones en distintas cláusulas que garantizaban una relación bilateral relativamente fuerte que impedía un uso discrecional y flexible de la mano de obra por parte de la gerencia. Por otra parte, el CCT de Cuautitlán tenía un permanente efecto de demostración hacia los trabajadores, no sólo de las otras empresas, sino principalmente con relación a los obreros de las plantas del norte de la misma firma. Para ejemplificar resumidamente las diferencias de ingresos que mantenían los operarios de Ford Cuautitlán con el resto de las plantas de la firma, con las otras empresas y entre el primero<sup>159</sup>, segundo y tercer<sup>160</sup> núcleos productivos, construí dos cuadros para evidenciar su heterogeneidad.

su jornada laboral. En fundición, donde las cuotas se establecían por "coladas", los trabajadores habían logrado un mayor control que, aunado a la caída de la demanda exigían de la empresa medidas para revertir esa situación

<sup>158</sup> Participación Activa... op. cit.

<sup>159</sup> Como expuse en el primer capítulo, las plantas del primer núcleo productivo fueron instaladas entre las décadas de los treinta y cincuenta y se dedican principalmente al ensamblado terminal de automóviles. Es importante hacer notar que aun cuando el complejo de Cuautitlán corresponde al segundo núcleo productivo, implantado a partir de la década de los sesenta, sus niveles salariales se encontraban por encima de la media, debido a que con la constitución del sindicato nacional en esta empresa en el año de 1976, buena parte de los logros alcanzados por los trabajadores de la planta de La Villa, entre ellos los salarios, fueron extendidos también a los trabajadores de Cuautitlán, cosa que no ocurrió en el caso de las demás empresas, debido principalmente a que las firmas de los contratos en las plantas del segundo núcleo productivo, o fue con una central distinta con la que tenía el contrato en las primeras plantas o, con una misma central pero con sindicatos distintos y condiciones contractuales diferenciadas, generalmente hacia la baja

En el primero, tomando como base el salario diario base promedio ponderado -factor regulador para la determinación de la mayor parte de las prestaciones-, vigente a principios de 1987 en el complejo de Cuautitlán, se comparan verticalmente las diferencias por núcleos productivos tomando como base el ingreso promedio. Horizontalmente las desigualdades entre las diferentes plantas de las firmas, remitiéndolas nuevamente a su comparación con las percepciones vigentes en ese momento en Cuautitlán.

<sup>160</sup> El tercer núcleo productivo, se refiere a las plantas creadas en los estados del norte del país en la década de los años ochenta. En dos de ellas se incluye la fase del troquelado en gran escala y en otras, ensamblado de motores y automóviles, ya desarrolladas en los primeros núcleos, pero sobre bases tecnológicas más avanzadas. Este tercer núcleo constituye el soporte de la plataforma de exportaciones hacia el mercado de Estados Unidos, Centro y Sudamérica

CUADRO 38

COMPARACION DE SALARIO DIARIO PROMEDIO PONDERADO ENTRE LA PLANTA FORD CUAUTTLÁN Y OTRAS PLANTAS DE DISTINTAS FIRMAS DE DISTINTOS NÚCLEOS PRODUCTIVOS.

FIRMA	1er NÚCLEO	%	2º NÚCLEO	%	3er NÚCLEO	%
Ford	8,907.84*				Chih. 4,376.01	(103.5)
					Her. 3,932.79	(126.5)
G.M.	D.F. 6,305.90	(7.2)	Toluca 5,992.56	(48.6)	R.A.** 4,514.74	(97.8)
Chrysler	D.F. 7,384.46		Toluca 5,322.02	(67.4)	R.A.** 4,226.29	(110.0)
Nissan***			Cuer. 6,395.85	(39.3)	Aga 3,683.64	(141.8)
			Lerma 5,878.30	(51.1)		
V.W.****			Puebla 7,890.30	(112.9)		
Medias	7,845.15	(13.5)	6,295.76	(41.4)	4,146.69	(114.9)

- \* Cuauttlán por sus características productivas estaría ubicada en el 2º núcleo pero por su nivel contractual y salarial lo clasificamos en el primero.
- \*\* Ramos Arizpe, Coahuila
- \*\*\* Cuernavaca, Mor., Lerma, Edo. de Méx. y Aguascalientes, Ags.
- \*\*\*\* Puebla, Pue.
- \*\*\*\* Salario Promedio Ponderado<sup>161</sup>

Fuente: Elaboración propia con base a documento interno de la empresa, elaborado por el Staff de Relaciones Laborales para la negociación contractual de 1987

<sup>161</sup> Salario base diario promedio ponderado, se obtiene de la relación entre la distribución de los trabajadores por categoría y la media salarial entre las distintas categorías. Las comparaciones están basadas en un documento interno de la empresa Ford, elaborado por el Staff de Relaciones Laborales para la negociación contractual de 1987. En adelante nos referiremos a él como Staff Ford

Estas diferencias se hacen más pronunciadas, al compararlas directamente con los salarios entre Cuautitlán y las dos plantas del tercer núcleo de la empresa Ford<sup>162</sup> En el caso de la planta de motores de Chihuahua era de un 103.6% (4,376.01) y de 126.5% (3,932.79)<sup>163</sup> en el caso de la planta de Hermosillo.

En el cuadro 39 incluimos la comparación del ingreso anual ponderado por trabajador las diferencias se presentaban de la siguiente manera: los trabajadores de Cuautitlán tenían asegurado, a través del CCT un monto por 4'047,669, monto que con relación al promedio del primer núcleo existía una diferencia de 26.4%, y con el segundo y tercero eran de 45.2% y 149.7% respectivamente, y con Chihuahua y Hermosillo fueran 109.1% y de 150.2% respectivamente.

**CUADRO 39**  
**COMPARACION DE INGRESOS ANUALES ENTRE LOS TRABAJADORES DE FORD CUAUTITLAN Y DE LOS NUCLEOS 1º, 2º, 3º Y LAS PLANTAS EN CHIHUAHUA Y HERMOSILLO\***

	Salario base anual (prom.)	Prestación Gravable	Imppto. Anual	Cuota IMSS	Ingreso	Presta Extras	Ingreso Neto	Diferencia (%)
Cuaú.	3'521,362	917,508	367,057	---	3'801,813	245,856	4'047,669	
1er. Núcleo	2'609,469	714,618	259,223	48,654	3'179,952	22,104	3'202,056	26.4
2º Núcleo	2'336,608	703,550	193,778	74,768	2'771,076	15,146	2'786,972	45.2
3er. Núcleo	1'911,668	179,458	34,316	57,948	1'989,967	22,088	1'620,760	149.7
Chih.	1'597,244	309,157	55,463	---	1'845,038	91,020	1'936,058	109.1
Herm.	1'435,468	168,177	25,477	---	1'575,168	42,420	1'618,038	150.2

Fuente: Elaboración propia con base en Staff Ford. Los datos corresponden a marzo de 1987, previos al ciclo de negociaciones salariales y/o contractuales.

<sup>162</sup> Una explicación más exhaustiva de estas diferencias se encuentra en "Nacido Ford...", op. cit. En este cuadro, la información se encuentra de manera condensada para cruzarla entre núcleos y firmas. Su intención se centra en ilustrar sumariamente cómo dentro de la dispersión salarial existente en la industria, Cuautitlán se mantenía como punto de referencia para las demás plantas y empresas. Esto mismo, refleja no sólo la política salarial entre empresa y empresa, sino también la ausencia de una política salarial homogénea dentro de los sindicatos, por más que se argumenten determinaciones regionales, empresariales y de centrales sindicales

<sup>163</sup> Staff Ford

En su conjunto -prestaciones en efectivo y en especie-, arrojaban una estructura del costo laboral benéfica para la fuerza de trabajo ya que las primeras integraban el 33.1% y las segundas el 35.4%, totalizando el 68.5%, proporción determinada en buena medida, por las condiciones contractuales.

Como se desprende de los cuadros anteriores, desde la perspectiva de la gerencia de la empresa existía una desventaja en los costos laborales de la planta de Cuautitlán, por el hecho de tener el CCT más caro dentro de la industria, pero esta condición, no obstante, debe ser relativizada<sup>164</sup>

Si bien desde la segunda mitad de la década de los ochenta se perfilaba ya la necesidad y la presión de las empresas del sector por liberalizar el mercado interno para permitir la importación de automóviles<sup>165</sup> el hecho de que la demanda se cubriera con la producción nacional, mantenía a un consumidor cautivo, por lo que la disputa por los compradores potenciales, se derivaba más de una política de precios, que de una competitividad basada en economías de escala, reducción de costos e incrementos en la productividad, lo que hacía que, aún a pesar de producir muy por debajo de las condiciones medias a escala mundial, la producción y comercialización en nuestro país resultara rentable y atractiva para estas empresas.

Si se considera la política de la empresa como parte de una estrategia que en ese momento se preparaba a una integración a la producción globalizada, o por lo menos integrada hacia Norteamérica,

<sup>164</sup> Además del costo monetario, se debe considerar el que una política de remuneraciones medianamente equitativa había permitido a la empresa una relativa paz laboral, ya que hasta febrero de 1986, considerando un periodo de 10 años, sólo había perdido 35 días por huelgas, en tanto que otras empresas en promedio habían estado paralizadas 101 días en el mismo lapso. Staff Ford. 1986. Extraña que siéndoles tan estimadas las consideraciones de este tipo, los representantes empresariales no hubieran reflexionado un poco sobre lo que estaban poniendo en jaque cuando se desequilibró el ambiente laboral, no por iniciativa obrera, sino por ellos mismos

<sup>165</sup> Véase Micheli, Jordy., y Arteaga, A., "México: Capital-Trabajo en la Industria Automotriz", en *Brecha*/3 p. 78., México 1987

particularmente a Estados Unidos, los costos salariales constituían una gran ventaja comparativa ya que sus similares del país del norte los superaban en una relación de uno a ocho y en algunos casos hasta de uno a diez. Estas consideraciones, hacen aún más difícil la comprensión precisa de la política instrumentada por la empresa en el caso específico de Cuautitlán.

#### *4.6.3. Tres momentos de la lucha y negociación de los trabajadores de la planta de Ford en Cuautitlán*

En los apartados subsecuentes de este capítulo intento describir y desarrollar una línea de análisis de uno de los procesos más complejos y conflictivos dentro de la industria automotriz en el marco de la reestructuración y flexibilización laboral. Existen otros intentos más logrados que han tenido como objetivo específico analizar en extenso este fenómeno<sup>166</sup>, en mi caso, me permite ejemplificar uno de los polos en los que se ha desenvuelto el proceso de flexibilización laboral, y que a mi manera de ver no han sido particularmente exitoso.

##### *4.6.3.1 Primer momento: de la desarticulación contractual y sindical a la conformación de una estructura de resistencia en la fábrica. "Modernización" ¿a costa de quien?*

*Trabajadores.  
Nuestros trabajadores son la fuente de nuestra fuerza,  
ellos proveen nuestra inteligencia corporativa  
y determinan nuestra reputación y vitalidad.  
Trabajo en equipo y participación  
son la esencia de nuestros valores humanos.  
CCT., Ford Cuautitlán, México 1989-1991, p. 3*

<sup>166</sup> Véase en particular Marisa von Bülow, Reestructuración productiva... op. cit

Como hemos señalado en el apartado anterior, el desarrollo del conflicto en Ford es un largo proceso que no se inicia con los hechos violentos de los primeros días de 1990. Se puede decir que su escalamiento fue incubado, estimulado y propiciado por una serie de medidas tomadas por la empresa orientadas a modificar el patrón de relaciones industriales dentro de la planta, por los sucesivos comités ejecutivos nacionales del sindicato y por la misma CTM encabezada por el líder Fidel Velázquez. Sin plantear una visión maniqueísta del conflicto en donde los obreros, por definición constituyan las víctimas inermes de la "feroz embestida charro-gobierno-patrón" pretendo recuperar la dimensión compleja de los avatares de un grupo de trabajadores, que transitaron desde una perspectiva economicista, inmediatista y defensiva hacia formas autónomas de organización surgidas al calor de las exigencias planteadas en cada uno de los sucesivos y -algunas veces- simultáneos frentes de negociación y confrontación.

La comparación de los CCT's, dentro de la lógica empresarial, constituyó un elemento de permanente inestabilidad económica, pero también político-sindical, en la medida en que los trabajadores de las nuevas plantas -más productivos y en una posición de mayor relevancia estratégica por su vinculación directa con la participación de la empresa en el mercado estadounidense-, tenían como divisa en cada negociación salarial y/o contractual alcanzar los niveles de los trabajadores de Cuautitlán.

Lo que para la trasnacional había sido una de las principales fuentes de estabilidad laboral y sindical<sup>167</sup>, se convertía potencialmente en el origen de futuros conflictos. Por tanto, la política de relaciones

<sup>167</sup> La aparente cancelación de operaciones de la planta, -aunque de hecho se suspendió la producción durante algunos meses- era un argumento sin una base sustentada ya que es en ese complejo donde se produce básicamente para el mercado interno. Así mismo las inversiones realizadas en el bienio anterior, lejos de indicar una reducción o cierre de la fábrica, apuntaban a fortalecer su funcionamiento

laborales de la empresa centró su política de flexibilización en el CCT, para la implantación de nuevas condiciones de trabajo que permitieran a la empresa la recuperación del control del proceso de producción, revertir el relativo encarecimiento de la mano de obra y de paso eliminar un referente de comparación para las demandas de los trabajadores de sus otras plantas y por supuesto para el resto de la industria.

El momento propicio para anular el CCT y diseñar otro a la medida de las pretensiones gerenciales, se presentó al negarse la empresa a otorgar los dos incrementos de emergencia establecidos por decreto oficial a mediados del año de 1987, y optar, aparentemente, por el retiro de sus operaciones en la planta de Cuautitlán, liquidando a la totalidad del personal. Lo que en un principio parecía una posición firme del CEN para obtener el incremento del 53% -por la "piramidación" de los dos incrementos- en realidad se trató de una acción concertada con la empresa para llevar a los trabajadores a un callejón sin salida, obligándolos al estallamiento de huelga, dejándole a la firma la iniciativa frente a las aparentemente "irreductibles" posiciones entre el CEN y la empresa. A pesar de la flexibilidad mostrada por los trabajadores al reducir el monto de sus pretensiones salariales cuando conocieron la decisión de la empresa de cerrar la planta, lo que quedaba claro era que la determinación de la dirección de la empresa estaba tomada de antemano y que, lejos de retirarse del mercado nacional de lo que se trataba era de desaparecer el CCT, sustituyéndolo por otro con características similares a los existentes en las plantas del norte del país.

Tres elementos de la propuesta gerencial de reestructuración -que dicho sea de paso fue apoyada por el CEN-, fueron permanentemente cuestionados y redimensionados por la práctica cotidiana de los trabajadores. El primero estaba vinculado al efecto sobre la percepción de los obreros sobre sus condiciones de reproducción material,

determinadas por el salario base y a la estructura de prestaciones directas e indirectas. El regreso a laborar sin haber obtenido el incremento salarial, si bien se compensaba relativamente por el hecho mismo de su reinstalación y con el monto de las liquidaciones, en el mediano plazo fue percibido como una pérdida importante del ingreso semanal, aunado a las disminuciones en diversas prestaciones. Este aspecto, vinculado posteriormente al terreno de la negociación política, haría transitar a los trabajadores, de manera gradual y desigual, de una consideración estrictamente economicista del conflicto, hacia una compleja visión política de la cual ellos eran los principales actores. De esta perspectiva partieron las acciones emprendidas posteriormente, como efecto del escalamiento de la confrontación con todos sus interlocutores, pero simultáneamente les darían consistencia y cohesión bajo una dirección legítima conformada de manera espontánea pero representativa del interés más ligado a las demandas obreras.

El segundo elemento, está relacionado con los cambios en la organización y gestión de la fuerza de trabajo introducidos al modificar el CCT (véase la Tabla 1).

*Tabla 1*  
Comparación de Contratos Colectivos de Trabajo de Ford Cuautitlán  
La flexibilidad instaurada

CONTRATO COLECTIVO 1985-1987	CONTRATO COLECTIVO 1989-1991
<p style="text-align: center;"><b>FLEXIBILIDAD NÚMÉRICA Y ECONÓMICA</b></p> <p><b>Capítulo IV</b> <i>Del trabajo permanente, temporal y eventual</i> Cláusula 7. "Debido a la naturaleza de las operaciones de la Empresa, se tiene la necesidad en parte del año de intensificar su producción, para lo cual se utilizarán los servicios de trabajadores de planta temporal, temporales y eventuales; tomando en cuenta que estos trabajadores se utilizarán en parte de la temporada o la totalidad de la misma, Empresa y Sindicato están de acuerdo en reconocer el derecho de los trabajadores antes mencionados a todos y cada uno de los trabajadores que queden comprendidos en esta cláusula... En caso de que por causas de fuerza mayor sea necesario interrumpir el periodo que se le definió a un trabajador al reintegrar, la Empresa le pagará al trabajador afectado una gratificación equivalente a dos días de sueldo por cada semana en que se acorte dicho periodo, sin perjuicio de sus derechos de recontractación".</p> <p><b>Capítulo V</b> <i>De la recontractación y vacantes</i> Cláusula 12. "La Empresa se compromete a tener un número de trabajadores destinados a cubrir ausentismo, que será igual a la cantidad real observada como ausente en la semana anterior por cada departamento, ajustando a las tendencias estadísticas de aumento o disminución que se hayan observado. En el ausentismo diario se cubrirán todos los puestos vacantes por ausentismo (reclutando reemplazos temporales de otros departamentos no productivos, cianando en tiempo extra a reemplazos temporales u otros de naturaleza análoga) Asimismo, Empresa y Sindicato revisarán periódicamente el número de cubreausentismo por cada departamento".</p> <p><b>Capítulo VI</b> <i>Ascensos y cambios de personal</i> Cláusula 13. "Para cubrir puestos de igual o inferior categoría, pasará el trabajador de menor antigüedad que reúna los requisitos antes estipulados y sin menoscabo de su salario. . . Todos los movimientos a mayor categoría en tiempo normal, deberán ser registrados para efecto de pago de prestaciones</p>	<p><b>Capítulo IV</b> <i>Del trabajo permanente temporal y eventual</i> Cláusula 6. Se anulan las figuras de trabajador de planta temporal y se redefinen las de eventual y temporal, quedando solamente las de eventual y temporal, teniendo efectos en la determinación de las prestaciones para cada una de las figuras de trabajadores. Se anula también la responsabilidad de la empresa de indemnizar al trabajador cuando por efecto de causas no imputables a este último se suspenda el contrato bajo cualquiera de las modalidades de contratación mencionadas arriba.</p> <p>Cláusula 10. "En el ausentismo diario se cubrirán todos los puestos vacantes por ausentismo [sic] (reclutando reemplazos temporales de otros departamentos no productivos y cianando en tiempo extra a reemplazos temporales), con excepción de aquellos puestos que por su naturaleza, no complejidad y no afectación a los sistemas productivos, puedan quedar vacantes por ese día". Se anula por tanto el puesto de "cubreausentismo" contemplado en el anterior CCTI.</p> <p>n el contrato actual las regulaciones a los procedimientos de ascensos y cambios de personal se eliminan, abriendo un amplio margen a la negociación informal, limitándose a enunciar la posibilidad de su existencia. Por el contrario, con la introducción el "sistema trimestral de retroalimentación", se hace más explícita a fiscalización y se involucra al mismo sindicato en los objetivos e la Empresa.</p>

*de bonificación por puntualidad, bonificación de vacaciones y aguinaldo, dichas prestaciones serán pagadas semanalmente, utilizando 3.53 % como factor por hora trabajada. . . .*

Cláusula 16. "En caso de ascensos temporales por fluctuaciones en los volúmenes de producción o derivados de operaciones extraordinarias de índole temporal, durante dicho período en que el trabajador ocupe un puesto de mayor clasificación, se le otorgará el salario provisional (compensación) que le correspondía.

Cláusula 18. "Empresa y Sindicato convienen en que todo trabajador que haya sido ascendido a un puesto de mayor categoría y responsabilidad y que ese puesto sea considerado como definitivo y permanente pasará un lapso máximo de prueba de noventa días, en el que se le concederá el salario provisional (compensación) correspondiente y por todo el tiempo que haya durado su período de prueba, en cuyo período la empresa dará toda clase de facilidades para su capacitación; una vez pasado este período, la Empresa le otorgará el salario base que le correspondía sin ninguna prórroga más, es decir en forma definitiva".

Cláusula 21. "Cuando la Empresa tenga necesidad de cambiar personal de una localidad a otra, Empresa y Sindicato se pondrán de acuerdo en el reacomodo. . . procurando ubicarlo en un puesto similar al que desempeñaba sin afectar los derechos de los trabajadores del departamento, en la inteligencia de que no podrá modificarse el salario del trabajador en su perjuicio".

**Capítulo XVI  
Prestaciones**

Cláusula 69. Se contemplaba en esta cláusula los días que por concepto de seguro de vida corresponden al trabajador en relación a su antigüedad y oscilaba entre 495 días de salarios por un año de servicios, hasta 1,415 por 44 y 47 años.

Cláusula 11. "Empresa y Sindicato reconocen que en la operación normal de las plantas se dan movimientos de personal en sentido ascendente y descendente. Estos movimientos se llevarán a cabo tomando en cuenta los escalafones departamentales correspondientes y seleccionando Empresa y Sindicato a los trabajadores de acuerdo a su competencia, eficiencia, conducta, asistencia, puntualidad y disciplina sindical reflejada en los registros del sistema trimestral de retroalimentación. . . ."

Cláusula 13. "Empresa y Sindicato acordarán los cambios de personal de una Planta o localidad a otra cuando las circunstancias lo requieran".

Al haber sido liquidada la totalidad de los trabajadores perdieron su antigüedad por lo que en el nuevo CCT sólo se estipulaba el seguro de vida para los obreros con antigüedad de entre uno y dos años.

**BILATERALIDAD**

**Capítulo III**  
**Cláusula 4. f)** "Los candidatos que hayan sido seleccionados deberán pasar un examen médico, debiendo ser practicado dicho reconocimiento por el médico de la Empresa. En caso de que un candidato no pasara satisfactoriamente el examen referido, el Sindicato podrá solicitar al médico respectivo el diagnóstico por escrito para que éste sea sometido a un examen final de una institución médica oficial, obligándose ambas partes a aceptar este dictamen".  
**h) "** Los candidatos que en primera instancia no hayan sido aceptados por la Empresa, podrán nuevamente ser propuestos por el Sindicato".

**Cláusula 4. f)** Los candidatos que hayan sido seleccionados deberán pasar un examen médico, debiendo ser practicado dicho reconocimiento por el médico de la Empresa el cual debe ser satisfactorio.  
**h) "** Los candidatos que en primera instancia no hayan sido aprobados por la Empresa, podrán nuevamente ser propuestos por el Sindicato para un segundo examen. *Para darle una nueva oportunidad a los candidatos rechazados, deberá pasar un periodo mínimo de seis meses".*

**Capítulo VI**  
**Ascensos y cambios de personal**  
**Cláusula 17. "** Cuando no exista seguridad, ya sea por parte de la Empresa o del Sindicato sobre la competencia del trabajador para desempeñar el puesto vacante y en consecuencia no haya acuerdo de las partes, se procederá conjuntamente a la aplicación de las pruebas respectivas previamente establecidas por ambos, las cuales deberán ser estrictamente relacionadas con los requisitos del puesto a cubrir; la aplicación ( . . . ) deberá ser vigilada por Empresa y Sindicato . . . . ."

**Capítulo IX**  
**Del trabajo, calidad y productividad**  
 En el **CTI** vigente, se incorpora un nuevo capítulo que introduce de manera explícita la necesidad de involucramiento de los trabajadores en los objetivos de la empresa, a partir de la instauración de mecanismos de autocontrol asumidos como una necesidad por parte del Sindicato.

**Cláusula 22. "El** Sindicato reconoce la importancia de ser competitivo dentro de la misma rama industrial, sin que este reconocimiento implique la renuncia de los derechos legales contractuales de los trabajadores.  
 Empresa y Sindicato reconocen que el involucramiento y la participación del personal son la esencia de la calidad y la productividad, por lo que conjuntamente diseñarán y apoyarán esfuerzos que fomenten la participación individual y colectiva.  
 Para fomentar una adecuada comunicación entre trabajadores y supervisión, Empresa y Sindicato están de acuerdo en la aplicación trimestral del Sistema de Retroalimentación Individual que registra los logros y áreas de mejora de cada trabajador. Esta aplicación será monitoreada permanentemente por ambas partes".

**Capítulo IX**  
**Del trabajo, días de descanso y tiempos ordinarios y extra**  
**Cláusula 30** "Cuando por excepción la entrada o salida de un trabajador sea después de las veintidós horas o antes de las seis horas del día siguiente, ya sea por jornada normal o por tiempo

<p>extraordinario, la Empresa se obliga a cubrir al trabajador por la <u>transportación a su domicilio</u>, la cantidad establecida en el procedimiento respectivo".</p> <p>Cláusula 31. "Los cambios de turno se efectuarán invariablemente conforme a la costumbre".</p> <p>Cláusula 32. La Empresa reconoce el derecho de los trabajadores de desarrollar sus labores en forma balanceada durante la jornada diaria, a un ritmo normal de trabajo, el cual se entiende como el que desarrolla un trabajador promedio.</p> <p><i>Es obligación de la Empresa evitar las sobrecargas de trabajo derivadas de ausentismo, fallas de equipo o de irregularidades de cualquier tipo no imputable al trabajador.</i></p> <p>Cláusula 33. "... el personal que labore en turnos diferidos y como consecuencia tenga que laborar como parte de su labor semana] sábado y/o domingo percibirá una prima adicional de un 50% (cincuenta por ciento) sobre el salario ordinario del sábado y/o domingo".</p> <p>Cláusula 39. Cuando la Empresa tenga necesidad de trabajar turnos completo durante cualquiera de los días señalados como de descanso obligatorio (además de lo estipulado en el LFr), recibirá "una compensación especial por trabajo en días de descanso equivalente al 14% de los ingresos derivados del tiempo extraordinario laborado en estos turnos".</p>	<p>Cláusula 20. "El personal que labore en turnos diferidos y como consecuencia tenga que laborar como parte de su labor semana] sábado y/o domingo percibirá una prima adicional de un 50% (cincuenta por ciento) sobre el salario ordinario del sábado y/o domingo".</p>
<p><b>Disminución de Autonomía del CEL</b></p>	
<p><b>Capítulo III</b> <b>Ingresos y períodos de prueba</b></p> <p>Cláusula 4. b) Las solicitudes de empleo estarán numeradas progresivamente y se llenarán por duplicado, quedando un tanto en poder del Sindicato y otro en poder de la Empresa... Dichas solicitudes, deberán firmarse de aprobadas el Secretario del Trabajo de la localidad respectiva.</p> <p>Cláusula 4. h) El candidato aceptado, así como un Representante Sindical, firmarán el respectivo contrato individual de trabajo antes de iniciar sus labores en la Empresa. "</p>	<p>Cláusula 4. b) " ... dichas solicitudes deberá firmarse de aprobadas el Secretario del Trabajo del Comité Ejecutivo Nacional".</p> <p>Cláusula 4. h) "El candidato aceptado, así como el Secretario General, firmarán el respectivo contrato individual de trabajo antes de iniciar sus labores en la Empresa, del cual se entregará una copia al trabajador".</p>

La modificación que pretendía rediseñar las relaciones desde el piso de la fábrica, hasta los procedimientos de negociación entre sindicato y empresa, también se revelaría como un componente importante de la conflictividad y beligerancia alcanzada por los trabajadores desde fines de 1989 y a lo largo de los primeros meses de 1990. Tres niveles podemos identificar en los cambios realizados entre el CCT anterior y el vigente<sup>168</sup>. En el primer nivel agrupamos los aspectos más evidentes de la flexibilidad, la pérdida de garantías y la disminución de prestaciones, cuyo efecto principal se expresa en la eliminación de cláusulas que determinaban beneficios y regulaciones expresas a las condiciones de trabajo, jornada laboral, promociones. En segundo nivel ubicamos a las que inciden más claramente en la pérdida de bilateralidad, esto es la capacidad de injerencia de los representantes sindicales, en la determinación de las condiciones generales de trabajo en las distintas esferas. En un tercer nivel, destaca lo que llamo *pérdida de autonomía* del comité local en la gestión global de la fuerza de trabajo y su relegamiento a un plano secundario y una mayor presencia del CEN.

Como resultado de las modificaciones señaladas, se alcanzó relativamente el objetivo planteado originalmente en el PACC, pero no sólo en la planta de fundición sino en toda la fábrica. El cambio no era menor, pues implicaba romper con una cultura laboral que se remontaba a dos décadas y media atrás, bajo la cual se desarrolló el disciplinamiento y relación de la fuerza de trabajo bajo la conducción empresarial. Es pertinente retomar el hecho de que esa misma cultura y tradición de

<sup>168</sup> Una comparación más detenida entre el CCT anterior y el actual, puede verse en mi artículo "Nacido Ford,... op. cit. En él incluyo un cuadro comparativo entre el contrato anterior y el actual, agrupando cláusulas y capítulos en uno y otro para confrontarlos directamente.

trabajo había permitido a la mano de obra adecuarse y adecuar los ritmos de trabajo, tanto al diseño gerencial como a un determinado control de las cadencias impuestas por ellos mismos, derivado de su experiencia cotidiana en las líneas de producción.

El cambio contractual unilateral, lejos de someter a los trabajadores a una flexibilización pasiva, el nuevo CCT generó inéditos espacios de conflictividad. Esta situación además fue estimulada por la incorporación de un capítulo específico, IX: DEL TRABAJO, CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD (véase Tabla 1), en el que se estipulaba "...la aplicación trimestral del Sistema de Retroalimentación individual"<sup>169</sup> así como la formación de un comité mixto empresa-sindicato, para la resolución de problemas vinculados a la producción, pasando desde aspectos vinculados a la calidad del producto hasta del manejo del personal.

#### *4.6.4. El segundo momento: la crisis de representatividad del CEN y el primer intento de una representación alternativa*

El tercer elemento de la propuesta de gerencia y CEN cuestionado por el grueso de los trabajadores, se refiere a la crisis de representatividad abierta con la remoción del propio CEN encabezado por Lorenzo Vera, continuada con la imposición de Héctor Uriarte (H.U.) y posteriormente con la destitución de este último, "por motivos personales" y su sustitución por las vías estatutarias con Juan José Sosa, pero bajo la severa duda de una gran parte de los trabajadores de base sobre la legalidad del proceso donde fue electo.

<sup>169</sup> CCT, op. cit. pp 19

Si bien el CEN encabezado por Lorenzo Vera, era criticado de manera relativa y aislada por sectores de trabajadores en las tres plantas<sup>170</sup>, con la liquidación del personal se planteó de manera abierta la demanda de su destitución. Aunque ésta fue atenuada por los montos de liquidación otorgados, posteriormente, cuando se conoció la decisión de la empresa de reabrir la planta y recontratar al grueso de los obreros, la demanda fue replanteada y acogida con agrado por Fidel Velázquez (F.V.), quien ya para entonces había entrado en conflicto con su anterior protegido<sup>171</sup>.

El relevo del CEN, aun cuando fue impuesto por F.V., al estar integrado por miembros de los tres CELs, tuvo un voto de confianza de las bases con la expectativa de una renovación democrática. De hecho el compromiso establecido era que una vez cubierto el periodo faltante a Vera, se abriría la convocatoria por las mismas vías estatutarias a un congreso que ratificara o en su caso renovara la dirección nacional. La

<sup>170</sup> Una de las principales causas de la desafección de los trabajadores de las plantas del norte del país hacia el comité encabezado por Vera, estaba vinculada al rechazo a la cultura del centralismo político que históricamente ha relegado a un segundo plano a las aspiraciones regionales de autonomía en las decisiones y la representatividad. Pero, en este caso también se asociaba directamente a la ausencia física de la representación nacional en las instalaciones. Esta condición, se manifestaría claramente cuando, aún a pesar de la desatinada actuación de Uriarte en los conflictos de Cuautillán y en los previos en Chihuahua y Hermosillo, según las direcciones de los comités locales de éstas dos últimas, su actuación regional, sería reivindicada al haber respondido y mantenido una mayor participación en las demandas particulares de los obreros del norte.

<sup>171</sup> El motivo del distanciamiento y caída de Lorenzo Vera de la gracia de F.V., se debió -tomando como base los testimonios de trabajadores ex-miembros tanto de las direcciones locales y nacionales- a las diferencias en torno al destino de las liquidaciones. Mientras que F.V., en una de las tantas acciones en las que anteponía su interés personal y político frente al de los trabajadores, planteaba que dicho monto fuera canalizado hacia el Banco Obrero, en tanto que el hasta ese momento todavía Secretario General del CEN, en un desplante de sensibilidad hacia los trabajadores, exigía que las liquidaciones fueran entregadas de manera individual, respetando la libre elección de cada trabajador decidir sobre el destino de su dinero.

visión optimista se diluyó muy rápidamente por el acelerado desprestigio en que cayó el Secretario General, por su inexperiencia para canalizar las demandas surgidas dentro de las tres plantas de la empresa.

El rápido desgaste del modelo laboral aplicado por la empresa en las plantas de Hermosillo y Cuautitlán, basado en los equipos de trabajo y en sus nuevos principios y filosofía encontró dos limitaciones importantes. En primer lugar, en las nuevas plantas de Chihuahua y de Hermosillo, a pesar de la inexperiencia laboral y sindical de la fuerza de trabajo, muy tempranamente se enfrentó a la poca correspondencia entre el uso flexible de la mano de obra y las expectativas de niveles salariales en Chihuahua y el pago por conocimiento, planteado en Hermosillo; el incremento de la intensidad en el trabajo, y la poca comunicación con la gerencia y con el CEN para atender este tipo de problemas.

De hecho se fue gestando una resistencia, soterrada a veces, derivada en ocasiones de que la representación nacional sindical, actuaba de manera titubeante en la defensa de sus representados, restándole cohesión a su relación con las direcciones seccionales. Una expresión visible de este proceso fue el despido del CEL de Hermosillo por parte de la gerencia de la planta sin una clara intervención por parte del CEN para demandar la reinstalación.

En segundo lugar, con el reinicio de operaciones en la planta de Cuautitlán y la aplicación de los nuevos principios productivos basados en el sistema bell to bell, que sustituía al de cuota diaria de producción, a pesar de haber habido en principio una buena disposición del CEL y de una parte del CEN, para comprometerse en la solución de problemas de

calidad, producción, condiciones de trabajo, ausentismo y capacitación, entre otros, las iniciativas de los trabajadores presentadas en la instancia creada para encausar su participación, encontraron obstáculos en los niveles de dirección de la empresa, retirándose ésta finalmente de manera unilateral<sup>172</sup>.

La existencia de una cultura del trabajo establecida y alimentada a lo largo de 22 años hasta ese momento, reveló una consistencia mayor que la transformación formal sancionada a través del nuevo CCT, que la lógica integracionista de las nuevas relaciones industriales y que el "rostro humano" de la eficiencia de los nuevos principios de producción que intentaba establecer la empresa. Ciertamente que no se trata de validar por sí misma a una cierta "manera de hacer las cosas", sino de recuperar efectivamente la capacidad de iniciativa de la mano de obra, simultánea, a la eliminación del uso discrecional de la gerencia a fijar de manera unilateral los mecanismos de la gestión del proceso productivo.

La falta de correspondencia entre las nuevas exigencias y los niveles de reconocimiento a una mayor productividad y calidad al no tener una correlación positiva en el ingreso directo e indirecto<sup>173</sup>, fue tejiendo además de un sentimiento de frustración, el relajamiento de la disciplina

<sup>172</sup> Al respecto resulta interesante consultar las minutas de las reuniones mixtas empresa-sindicato, en las que la representación de los trabajadores denota su interés en la solución de los problemas cotidianos y de largo plazo dentro de la planta

<sup>173</sup> En una investigación realizada para conocer la aplicación, éxito y respuesta de los trabajadores a estos esquemas, apuntábamos que la carencia de una relación positiva entre las expectativas generadas y las recompensas, constituía en sí misma, una fuente potencial de futuras confrontaciones entre trabajadores y empresa. Véase Arteaga, A., Carrillo, J. y Micheli, J. "Transformaciones tecnológicas y relaciones laborales en la industria automotriz", Fundación Friedrich Ebert, Documentos de Trabajo No. 19, México 1989

en las líneas de producción que aflorarían más tarde con el estallamiento del conflicto a fines de 1989.

Desplazados los referentes tradicionales de los ámbitos de negociación entre empresa y representantes sindicales; entre dirección sindical y niveles intermedios de representación obrera; entre empresa y trabajadores de línea y entre dirección nacional y trabajadores, por mencionar algunos espacios, era evidente la necesidad de una dirección sindical capaz de entender y copar de manera eficiente las nuevas áreas de relaciones entre empresa y trabajadores. Para ellos, el Secretario General H.U. aparecía como el principal responsable de la pérdida de bilateralidad en la toma de decisiones en materia laboral. También se había iniciado la aplicación de medidas coercitivas a los trabajadores que empezaron a manifestar más tempranamente su descontento con la dirección sindical nacional. El ejemplo más evidente fue la actitud de apoyo hacia la comisión negociadora para la revisión salarial de 1989. Su legitimidad emanaba de la representatividad que tenía en la base de los trabajadores.

Esta comisión negociadora, sin bien no tuvo reconocimiento oficial y no se le otorgó la capacidad de intervenir directamente en la elaboración del pliego a negociar con la empresa, para los trabajadores representó un antecedente clave para reconocer una forma alternativa de representación directa no mediada por las instancias del CEN. Su existencia propició una línea de relación más directa entre bases y CEL y conjuntamente desarrolló una resistencia y crítica sistemática a la dirección nacional, sobre todo con relación a la legalidad de su permanencia como representantes de los trabajadores.

De una política de enfrentamientos aislados por cuestiones puntuales entre el CEN y el CEL, abierta la fase preparatoria al congreso para elegir a la dirección nacional, el comité local pasó a una confrontación abierta y de disputa por la conducción sindical, planteando su posición en una asamblea el 17 de junio de 1989. Menos de una semana después los miembros del CEL fueron despedidos, con la argumentación de desacato a las decisiones sindicales. La medida provocó una parálisis total de los trabajadores, justificada más adelante por uno de los dirigentes del movimiento, con el argumento de que los obreros de base, frente una acción de esa magnitud, aplicada a los miembros del Comité Ejecutivo Local, que supone una cierta protección legal como representantes, planteaba para ellos una condición de mayor vulnerabilidad como simples miembros de base del sindicato.

El descabezamiento de la oposición más visible y consistente a la conducción de H.U., aparentemente permitía allanar el camino de su elección sin contratiempos, sobre todo porque la mayoría del CEL aceptó la liquidación. Pero una parte minoritaria decidió encarar la políticamente la situación a partir de dos planteamientos: el primero, era la demanda por la reinstalación, abriendo una fase aparentemente sin salida dado que a pesar de que dos de ellos hicieron una huelga de hambre por 35 días<sup>174</sup> -

<sup>174</sup> Una de las escasas medidas de apoyo de los trabajadores de la planta, pero no por ello poco significativa, fue la realización de dos ayunos colectivos en solidaridad con los despedidos en huelga de hambre. Dentro de las consideraciones que hacían los huelguistas acerca de la efectividad de la medida, estaba el hecho de que se llevaba a cabo por vez primera para encarar a una empresa privada, ya que tratándose de entidades paraestatales y dependencias oficiales, siempre pesaba sobre directores, secretarios, etc., el efecto político de la negativa a negociar con los demandantes, presión no presente en el caso de la trasnacional. Aunque la empresa si bien no respondió directamente a la demanda, para desactivar posibles acciones de mayor compromiso

primero en el Angel de la Independencia, desalojados, golpeados y "desterrados" a Toluca, Texcoco y otras poblaciones aledañas, regresando al día siguiente a instalarse en el Zócalo- y no haber logrado ningún tipo de reconsideración sobre su situación. El segundo era que a pesar de la casi nula respuesta de apoyo de los trabajadores en activo dentro de la fábrica frente a su despido, instalaron el llamado "Campamento de la Dignidad" estableciendo a través de volantes y un periódico semanal la comunicación y crítica permanente al CEN. Aun cuando la efectividad inmediata de la iniciativa parecía que se perdería como otras tantas luchas y demandas por conflictos similares, ante la eficacia del olvido y el relegamiento de su protagonismo; sin embargo alcanzó una doble expresión como conflicto -interno y externo- misma que fue recuperada al agudizarse el conflicto. Simultáneamente se abrió otro frente interno derivado de la pérdida de cohesión dentro del CEN, al ir tomando distancia del S.G.

#### *4.6.5 Un segundo momento: el estallido del conflicto, y el surgimiento y consolidación de la comisión negociadora*

El segundo momento de la confrontación dentro de la firma, la encontramos precedida de los aspectos señalados más arriba y de las medidas que la gerencia aplicó a fines de 1989.

Las medidas adoptadas fueron: la retención del aguinaldo a principios de diciembre de ese año bajo, la justificación de ajustes en el

entre activos y despedidos, programó un paro técnico y mando a los trabajadores a sus casas a "que se les enfriara la cabeza"

pago de impuestos y, posteriormente, el anuncio a fines de ese mismo mes, de un raquíto pago de utilidades<sup>175</sup>.

Haber mermado considerablemente el ingreso anual al regatear estas prestaciones, llevaron al clímax la irritación de los trabajadores con la trasnacional, pero fundamentalmente con el CEN, renuente a asumir una posición firme con la gerencia por la retención ilegal de sus percepciones.

A pesar del esfuerzo desplegado por los trabajadores despedidos para alcanzar la convergencia entre las demandas externas e internas, lo que creó el puente que faltaba para establecer esa relación fue en cierta medida la actitud de la empresa y del CEN. Lo cierto es que las dos líneas de confrontación fueron recuperadas por los trabajadores como parte de una misma lucha. Internamente se expresaba en los efectos de las modificaciones al CCT; las nuevas condiciones de organización del trabajo; las pérdidas en el ingreso de los trabajadores; el despido de su CEL; las formas soterradas de resistencia en las líneas; las expresiones de solidaridad con los despedidos y, externamente la lucha de los despedidos por su reinstalación y la convocatoria de éstos a mantener la unidad de acción.

La falta de liderazgo del CEN, estimuló el surgimiento relativamente espontáneo<sup>176</sup> y democrático de una representación, la Comisión

<sup>175</sup> La disminución del reparto de utilidades, provenía no solo del pobre desempeño reportado por la empresa, sino además por la deducción del adelanto otorgado en mayo, y que fue utilizado políticamente por H.U., en su campaña de legitimación para ocupar nuevamente la secretaria general. A esto se sumaba la irritación generada por la promesa de la empresa, en el sentido de lo que se había perdido por los descuentos del aguinaldo sería recuperado con creces por el monto de las utilidades

<sup>176</sup> Decimos relativamente espontáneo, porque a esas alturas había ya una acumulación de experiencias y el surgimiento de una dirección "natural" que permitía plantear formas de organización fuera de las instancias institucionales normales

Negociadora (C.N.)<sup>177</sup>, electa de manera inmediata el día que se conoció la determinación de no pagar un monto adecuado de reparto de utilidades. La C.N. no sólo asumió la responsabilidad de resolver el problema inmediato, ya que en el transcurso del conflicto desplazó no sólo al CEN sino a la misma dirección nacional de la CTM en la conducción de la negociación en las distintas instancias, a pesar de la reiterada negativa de F.V., de la corporación y de las autoridades laborales a reconocerle su legítimo carácter de interlocutora.

Hasta ese momento se perfilaban dos frentes para la C.N. con demandas particulares. Uno era la empresa, a la que se le exigía la reparación por la ilegal retención de las prestaciones económicas y por la recontractación. El otro era la CTM, específicamente F.V., demandándole el cumplimiento del compromiso adquirido por él, para la celebración de un referéndum, que tentativamente se había fijado para el 10 de enero de 1990, para decidir la permanencia de H.U. en la Secretaría General del CEN. Esta demanda había sido planteada desde mediados de 1989<sup>178</sup>,

<sup>177</sup> La C.N., además de estar integrada por 22 miembros, 17 de base y 5 de los despedidos, conjuntaba las demandas internas y retomaba como exigencia de todos los trabajadores la reinstalación de los despedidos, que para entonces tenían seis meses de estar fuera de la fábrica. Explicable por la impotencia ante la medida de la empresa y la nula objeción del CEN, pero desde ese mismo momento se empezó a manejar la demanda de cambiar de central si la CTM no asumía una posición más firme con la empresa. La solicitud de cambio de central se haría cada vez más insistente e iría tomando forma al correr los días y los meses, hasta quedar como demanda central de la C.N. y de un sector mayoritario de los trabajadores que, habiendo sostenido la paralización de labores fueron posteriormente reinstalados

<sup>178</sup> Cuando Lorenzo Vera fue destituido, H.U. fue impuesto como secretario interino para terminar el periodo que concluía el 20 de mayo de 1989. Previo a la celebración del congreso para la ratificación o la renovación del CEN, la empresa había empezado una campaña en la planta de Cuautitlán de apoyo abierto a la elección de H.U. basada en el adelanto de pago de utilidades. Las políticas orientadas a legitimar a H.U. en esta planta eran porque en ella existía el mayor rechazo a su gestión, además de que es donde labora la mayoría de los obreros de la trasnacional

debido a que un sector importante de trabajadores, sobre todo de Cuautitlán, cuestionaban la legalidad del congreso donde se había elegido a H.U<sup>179</sup>.

Tanto la empresa como la CTM/CEN, ante la inminencia del inicio del periodo vacacional de fin de año<sup>180</sup>, apostaban a diluir con tiempo y descanso la beligerancia de los trabajadores, romper nuevamente la unidad de acción y de organización que su actitud había propiciado fuera del sindicato y centrarse directamente en el desplazamiento de los despedidos que actuaban ahora como punto de referencia para aglutinar el descontento y como parte de la C.N.

#### *4.6.6 "Q1" en impunidad e intolerancia o la política de relaciones laborales de la corporación Ford*

Como aprendices de brujo CTM/CEN y Ford, no percibieron la magnitud de las fuerzas que desencadenarían, y fue a través de una burda maniobra cargada de violencia que pretendieron deslegitimar a los despedidos en su papel dirección al reiniciar actividades a principio de año<sup>181</sup>. La prensa nacional dio cuenta de manera bastante amplia de la

<sup>179</sup> Según los testimonios de algunos miembros de los comités seccionales de las plantas del norte, en ellas si se eligieron los delegados por votación directa de los trabajadores, en tanto que, también según versión de miembros y exmiembros de la comisión negociadora de Cuautitlán, no sólo le restaron representatividad a ésta sección, sino que no existió convocatoria y menos hubo elección directa de los delegados, habiendo únicamente una selección de incondicionales del S.G

<sup>180</sup> Al conocer la reacción de los trabajadores, la empresa decidió suspender actividades desde el día 21 de diciembre, es decir dos días antes de lo previsto y retornar hasta el día 3 de enero

<sup>181</sup> El inicio de la escalada de agresiones dio comienzo el 5 de enero con el secuestro de los trabajadores del "Campamento de la Dignidad" y su posterior traslado al municipio de Cuautitlán Izcalli, donde ya tenían montado el tinglado para ser consignados por delitos

agresión sufrida por los trabajadores de la empresa el 8 de enero de este año a manos de esquiroles y golpeadores controlados por pseudorigentes sindicales, cuyo saldo fue de varios trabajadores lesionados y uno muerto.

Fue suficientemente documentada la procedencia de la agresión directa, los mismos trabajadores desarmados, en acciones de comando dentro de las líneas capturaron a tres de los agresores. Pero el verdadero actor que instrumentó la agresión, a pesar de que todo el mundo sabía quien era, no sólo jugó de parte, sino que se abrogó el derecho de juzgar a los que se defendieron de sus propias agresiones. Nunca se informó debidamente el resultado de la investigación sobre la forma en que los esquiroles entraron uniformados, armados y con credenciales de la empresa a sus instalaciones de la empresa. Aunque era obvio que solo había sido posible con la autorización de la empresa que, no sólo lo permitió sino que lo esgrimió como parte de su política de relaciones laborales. A pesar del comunicado de prensa de la empresa tratando de deslindar su participación en el delito, argumentando que era un problema intergremial, el que por cierto tampoco, le era totalmente ajeno, era evidente su autoría intelectual. Como casi siempre, mientras la "justicia" se cebó con los ejecutores del trabajo sucio, los autores intelectuales gozan de cabal impunidad.

de fuero federal, tales como ataques a las vías generales de comunicación, daño en propiedad privada, etc . La consignación fue retirada cuando las autoridades fueron informadas por la empresa de que la planta estaba paralizada y los trabajadores exigían la aparición con vida de los secuestrados. Aunque parezca consigna de volante, la maniobra de charro-gobierno-patrón fue desenmascarada por los obreros de Ford. Después de haber sido liberados, por la tarde se entrevistaron con Luis Ortiz Monasterio, titular de la Comisión de Derechos Humanos y le hicieron llegar al mismo Secretario de Gobernación la denuncia, pero también le manifestaron la preocupación de que las agresiones no terminarían ese día

A partir de este momento, la C.N. tendría que encarar la necesidad de cubrir un frente político de difusión del conflicto y se vería sujeta a la tensión permanente de las oscilaciones entre el reconocimiento y rechazo de CTM/EMPRESA/AUTORIDADES para considerarla una interlocutora para negociar.

Las oscilaciones provenían de que cualquier solución al conflicto debería pasar por ella en la medida en que era la representación más amplia y legítima de los trabajadores. El rechazo, provenía justamente de ese mismo carácter y por estar fuera de las instancias del sindicalismo oficial, a pesar de que como dirección sólo hasta el momento en que agotó la relación directa con la CTM planteó canales distintos de representación.

Aún cuando la empresa anunció la suspensión de actividades hasta no poder "garantizar condiciones seguras de trabajo" para sus empleados, desde el momento de la agresión, los trabajadores se adelantaron al tomar las instalaciones en donde permanecieron hasta el día 22 de enero cuando fueron desalojados por la fuerza pública. La toma de fábrica fue una acción directa de protesta por las acciones emprendidas en contra de ellos.

A partir del 8 de enero, una verdadera guerra de posiciones caracterizó al conflicto. De parte de la empresa y de la CTM, el enemigo visible fue la C.N. Eso mismo implicaba ya no su desconocimiento sino, elevada al rango de interlocutora orientar sus políticas para desgastarla y deslegitimarla con el conjunto de los trabajadores de la planta. Esta posición se manifestaría al transcurrir las negociaciones cuando después de firmar documentos por las autoridades, CTM y empresa desconocen lo

pactado, dan marcha atrás y remiten de uno a otro para la solución del conflicto.

Esta política fue tan evidente que el 23 de enero, apenas quince días después de la agresión armada, la CTM en la persona de Fidel Velázquez firmó un convenio con la Ford, cuyo contenido fue dado a conocer ¡más de un mes después! En el momento en que la iniciativa de la C.N. rebasó los marcos de la CTM e hizo patente de manera abierta y no ya como una exigencia espontánea, la demanda de abandonar a esa central y solicitar a la Confederación Obrera Revolucionaria (COR) su incorporación previo convenio de por medio<sup>182</sup>. Rebasados los simulacros de negociación iniciados por la central, el comité ejecutivo y la misma empresa, la CTM no tuvo más alternativa que hacer pública la existencia de ese acuerdo.

Este convenio, al que podría objetársele el carácter cupular, recogía en esencia los términos en que había venido planteando la Comisión la estrategia para negociar con la empresa, esto es: garantías de seguridad moral y física para el retorno de los trabajadores a laborar y pago de salarios caídos. De hecho el documento permitía, reconociendo las demandas de los trabajadores, allanar el camino de la solución al conflicto.

<sup>182</sup> La demanda de cambio de central que había aparecido al calor de la retención ilegal de aguinaldo y reparto de utilidades, fue tomando forma en la medida en que cada vez era más claro que por encima de la defensa de los intereses de los trabajadores, la CTM actuaba en función de los suyos, por lo que desde fines de enero la C.N. había iniciado conversaciones con varias centrales oficiales (CROM, CROC y COR) para analizar el tipo de opciones que ofrecía cada una de ellas. La negociación más sólida se estableció con la última, firmándose un convenio de cinco puntos como base para un entendimiento posterior. La medida de presión de los trabajadores también fue un permanente contrapeso a la renuencia a reconocer a la C.N., pero sobre todo a tomar sus propuestas de negociación como las más viables en un clima de permanente polarización de posiciones.

Sin duda el aspecto político había desplazado cualquier otra consideración para resolver la situación en las perspectivas e intereses de CTM y Ford. Lo fundamental era desmontar la legitimidad de la C.N. a través de la desmoralización de los trabajadores alargando el paro de labores con los simulacros de negociación, incluso desde antes de la firma del convenio. El primero de estos simulacros es un escrito enviado por F.V. a la C.N. algunos días después del 8 de enero, donde les plantea que "los estaba esperando" para llegar a un acuerdo de principio y resolver el empantanamiento de la situación.

Hasta ese momento la posición y demandas de la C.N. eran por una parte, con la central oficial: fecha de congreso para elección de CEN y de CEL, así como condiciones para regresar a laborar y a partir de este acuerdo negociar con la empresa. Con relación a la empresa eran tres demandas principalmente: pago de salarios caídos y prestaciones; seguridad laboral, esto es cese a las agresiones y fincar responsabilidades a los autores materiales e intelectuales de la violencia dentro de las instalaciones.

Por su parte la CTM, exigía que cualquier negociación pasaba por el regreso inmediato e incondicional al trabajo y después definir los puntos a tratar, en tanto que Ford planteaba que no podía entablar negociaciones hasta que se resolviera el problema "intergremial" dentro de la CTM y no negociaría con la C.N. hasta que no tuviera reconocimiento de la central.

Simultáneamente la empresa, como medida de presión había demandado para ese entonces la rescisión del contrato a todos los obreros de la planta por la supuesta toma ilegal de sus instalaciones, a pesar de que inicialmente fue ella misma la que las abandonó desde el día de las acciones armadas y determinó unilateralmente el cierre temporal.

La fecha de audiencia para este procedimiento, fue el día 26 de enero. Esta demanda precipitó por un lado el retiro de Uriarte "por cuestiones personales" y por otro lado el "ungimiento" de Juan José Sosa (S.G. sustituto) el día 25 de enero como Secretario General.

Prescindiendo de la legalidad del nombramiento de Sosa que por vía estatutaria asumía la S.G., previamente existía el cuestionamiento a la legalidad del congreso donde el fue electo Secretario Sustituto, pero además era evidente que a esas alturas el no representaba una alternativa para negociar cualquier propuesta de resolución al paro de labores, más allá de la formalidad de que en las diligencias oficiales existiera una representación de papel del sindicato. Por esta razón a pesar del desistimiento como acto de "buena voluntad" de la empresa y de haber anunciado la solución del conflicto, la convocatoria a reanudar actividades cayó en el vacío.

La desconfianza generada en los trabajadores por CTM y CEN, hacía que el retorno a la estabilidad laboral tuviera que contar con la participación de la C.N. Por eso no fue gratuito que dos días después del desistimiento se le reconociera como interlocutora legal para negociar con empresa y la misma CTM. La primera vía para resolver el impasse era fijar el calendario del congreso de elección del CEN y, junto con el CEN sustituto, determinar condiciones de reingreso conjuntamente con la empresa. El 6 de febrero se convocó a la iniciación de conversaciones entre empresa, CTM, CEN y C.N. Sólo se presentaron esta última y la patronal, negándose a su vez la primera a entrar en pláticas, sirviéndole esto como pretexto a la empresa para señalar la falta de voluntad para negociar por lo que empezó a enviar avisos de recesión de contrato a las casas de los trabajadores.

Esta situación de incertidumbre se mantuvo hasta mediados de febrero cuando se inició la reincorporación diaria de 300 trabajadores a través de listas que entregó la empresa sin la participación de la C.N. La condición impuesta por la CTM para la reincorporación es que los trabajadores ratifiquen su militancia en esa central, exigencia que es aceptada por los trabajadores. Incorporados los obreros que, a los ojos de la empresa no significan un peligro potencial a la estabilidad interna, suspende las contrataciones cuando todavía faltaban por ser incorporados mil quinientos, con el argumento de que existían *problemas técnicos*.

Nuevamente la C.N. recurre a la intermediación del CEN y de la propia CTM, declarando el mismo F.V. "ya ni a mi me respetan", no obstante la comisión exige el cumplimiento de lo pactado y plantea la intervención de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, llegando a un nuevo acuerdo el 1º de marzo.

Los términos en que fueron redactadas las cláusulas de ese convenio eran lo suficientemente ambiguas en lo concerniente a las garantías para los trabajadores y lo suficientemente explícitas en lo referente a los derechos de la empresa como para que en el momento de su aplicación se prestaran a las interpretaciones favorables para la trasnacional, por lo que la C.N. planteó la reglamentación de cada una de ellas, oponiéndose abiertamente el Secretario del Trabajo Arsenio Farell Cubillas, argumentando que lo convenido era el límite de su intervención en la flexibilización de la posición de la empresa, además de que se daba por descontada la buena fe de los firmantes. Como quedó evidenciado después, el planteamiento de la comisión era pertinente dado que la

empresa actuó a partir de una interpretación amañada y contraria al espíritu de "buena fe" lo convenido<sup>183</sup>.

Lo paradójico del rito de la firma del convenio es que habiendo sido la C.N. la impulsora desde el principio de las iniciativas para la resolución del problema y a pesar de la presencia de algunos de sus representantes en el evento, no quedó asentada la rúbrica de ninguno de sus miembros. Ciertamente que la formalidad misma de la firma se pudiera pasar por alto, pero también estaba implícito el hecho de que habiendo sido el instrumento que forzó una negociación más equitativa para la mano de obra, era un convidado estorboso que más valía mantenerlo en situación de espera y sin convocatoria para movilizar a los obreros.

Tres cláusulas en particular aseguraban una interpretación particularmente dolosa para los trabajadores: la segunda señalaba: "*En principio la Empresa está dispuesta a reincorporar a los trabajadores*". Esta cláusula a pesar de fue severamente cuestionada por el hecho de que no quedaba explícito que se refería a todos los trabajadores, quedaba sobreentendida "por la buena fe" de los firmantes. Posteriormente, las "razones técnicas" fueron más poderosas que la buena voluntad.

La cláusula cuarta establecía que por razones técnicas la reincorporación de los mil quinientos operarios que faltaban se haría en cuatro semanas, asegurando con ello un periodo de estabilidad laboral. La cláusula quinta reforzaba el control al garantizar que "La empresa se considerará librada de todo compromiso de registrarse alteraciones en la

<sup>183</sup> En descargo de la violación a lo pactado por parte de la empresa, el día de la firma del convenio su representante el Director de Relaciones Industriales Lic. Gustavo Pérez Ríos declaró: "...queremos actuar de buena fe (sic)..." y por supuesto otra cosa es que hayan actuado de mala fe. Parece que era demasiado pedirles que después de haberlo declarado como intención, efectivamente lo cumplieran

Planta o fuera de ella, actos de amenazas o agitación<sup>184</sup>. El contenido, a pesar de la unilateralidad y de dejar a la discrecionalidad de la empresa la calificación de los eventos, fue aceptado por los trabajadores con la perspectiva de que efectivamente a partir del involucramiento de las autoridades laborales en la firma<sup>184</sup>, diera punto final al conflicto y sobre todo asegurarles el retorno a la seguridad de su empleo. La aplicación del convenio permitía también a la empresa asegurar un clima de la mayor desmovilización en vísperas de la revisión salarial del 31 de marzo.

A pesar del documento y del compromiso de las partes, la empresa, a la par que enviaba listas al CEN para la recontractación, simultáneamente y con el visto bueno del sindicato contrataba paralelamente a nuevos trabajadores, con lo que al término de las cuatro semanas fijadas en el convenio, cayó en cuenta de que le *sobran* poco más de 750 trabajadores a los cuales ya no podría recontractar.

Este segundo momento de la lucha y negociación de los trabajadores culmina cuando la C.N. logra la recontractación en condiciones favorables de la mayor parte de los 3,900 trabajadores que laboraban en la empresa antes del conflicto. Simultáneamente, se consolida como representación legítima pero, también, desplazada y no recontractada.

<sup>184</sup> El balance que hacía la Comisión Negociadora, era que el contenido del documento había sido planteado en esos términos para que fuera rechazado por ella y provocar el rompimiento de las pláticas. Con lo que no contaban es que aún a pesar de que el convenio fue rechazado en asamblea, la C.N. lo aprobó para evadir el obstáculo interpuesto por la STyPS y la empresa.

#### *4.6.7. El tercer momento: la lucha por la liquidación/reinstalación y por el cambio de central*

Para la C.N. era claro que la posibilidad de llegar a la mejor solución del conflicto pasaba por sujetarse a los canales institucionales, es decir invocar a la mediación de la CTM, del CEN y de la STyPS. Pero esa línea de negociación, que se mantuvo particularmente con la CTM, se rompió al término del plazo para la reincorporación pactada en el convenio del 31 de marzo. Lo cierto es que la C.N. nunca se maniató ni le apostó sólo a la carta de la central. Mantuvo una relación abierta para encontrar otras vías de solución y también otras alianzas y apoyos más allá del oficialismo: una de las más importantes fue la búsqueda en el seno de otra central la posibilidad de rescatar a su sindicato.

La iniciativa más firme, como señalamos más arriba, se consolidó con la COR y a pesar de que las autoridades habían desechado la demanda por la titularidad del contrato colectivo interpuesta por esa central, había solicitado amparo frente a la resolución. La respuesta favorable a su petición fue concedida apenas tres días antes de la finalización del convenio, evidenciándose a esas alturas la imposibilidad del cumplimiento por parte de la empresa en los términos pactados, y del desistimiento de la CTM para hacerlo cumplir, por lo que decidieron mantener la demanda por el recuento<sup>185</sup>.

<sup>185</sup> Un aspecto que merecería una atención particular en medio de la discusión sobre la crisis del sindicalismo en nuestro país, es el por qué un movimiento como el de los trabajadores de Ford, que transitan de una lucha meramente reivindicativa y economicista a una de carácter más política, toman como una opción válida a la COR, central que si bien es cierto no representaba el corporativismo exacerbado de la CTM, no se distingue claramente de esta última central por sus métodos de control de sus agremiados. El convenio de cinco puntos garantiza en el papel una alternativa: 1º respeto

Debido al incumplimiento del convenio y a la necesidad de apelar a los interlocutores reconocidos, nuevamente la C.N. invoca a la CTM y ésta conjuntamente con la empresa, aplican una política de abierto desgaste remitiendo de una a otra parte, argumentando ambas "que no está en sus manos" la resolución del problema.

Después de cuatro meses de la firma los trabajadores no recontractados, habían optado por tácticas espectaculares como el desnudo colectivo en las oficinas de la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje y la toma de oficinas de la trasnacional en Reforma, las partes volvieron a sentarse, ahora ya sin ningún representante de la CTM, a discutir un nuevo acuerdo, que ahora la empresa planteaba como de liquidación, para lo cual ponía dos condiciones: 1º) el desistimiento de la demanda por la titularidad, exigencia que en sí misma constituía una clara injerencia en los asuntos que no son de su competencia, como es el de la vida sindical. 2º) que la liquidación fuera de todos los trabajadores<sup>186</sup>.

a los acuerdos de asamblea; 2º autonomía sindical; 3º no a la imposición de representantes; 4º libre e individual afiliación política y 5º sujeción a los acuerdos de asamblea. A pesar del carácter oficialista de esa central y de un pasado no exento de vicios similares al conjunto de sindicatos corporativizados, en el pasado reciente se había significado por una política de mucho mayor beligerancia, tanto en la crítica a la política económica del régimen, como en una mayor militancia de solidaridad con los trabajadores en conflictos laborales, así como el haber sido una de las principales organizaciones convocantes a la formación de un frente por la defensa de los derechos laborales el 1º de mayo de ese año. Esa ruptura con la tradicional inercia y sectarismo del sindicalismo oficial, le valió a sus dirigentes, que en una ilegal toma de nota, la STPS los desconociera, poniendo en su lugar a un personaje de dudosa reputación

<sup>186</sup> Resulta curioso que ahora le pareciera a la empresa una condición indispensable que dijera todos los trabajadores

La C.N. objetó las dos condiciones<sup>187</sup>, no sólo por el carácter anticonstitucional, sino porque objetivamente la primera no era exclusivamente una demanda de los que estaban afuera y en relación a la segunda, esto era una decisión estrictamente de orden personal. Finalmente se alcanzó una liquidación sustancial para los que así lo decidieron con un 62.5% de salarios caídos desde enero a julio, con el incremento de 22% logrado a partir del 31 de marzo; tres meses, 20 días de salario integrado por año de antigüedad; todas las prestaciones dejadas de percibir en el mismo periodo y 200 mil pesos otorgados a todos los trabajadores como compensación.

Poco más de 600 aceptaron los términos de la liquidación habiendo quedado sólo 140 que mantuvieron su demanda por la reinstalación, planteándola, más con un carácter táctico que con la expectativa real de su reingreso, a la espera de la resolución de la demanda de titularidad fijada para el 15 de octubre de ese mismo año. Ellos sabían muy bien que este procedimiento estaba lleno de contratiempos por la serie de maniobras a que presentan tanto las autoridades laborales, como de la CTM, el CEL y la misma empresa. Pero su demanda rebasaba la inmediatez de su conflicto con la transnacional y pretendía vincularse a un proyecto de más largo aliento conjuntamente con otras organizaciones laborales.

<sup>187</sup> En el curso de las negociaciones, el representante de la STyPS José Gómez Vives jefe del cuerpo de Conciliadores, y a partir del ofrecimiento empresarial "de lo que quieran con tal de que se vayan", el funcionario les planteó abiertamente a los miembros de la C.N. que "vendieran cara su cabeza". Siendo objetado inmediatamente por uno de los miembros de la C.N., preguntándole que si él tenía el precio por transgredir constitución y soberanía que se lo dijera para empezar a ponerse de acuerdo. Más allá de lo anecdótico que pueda tener el suceso, parece claro lo que para las posiciones significaba la resolución del conflicto

#### *4.6.8. Para concluir: cuatro breves reflexiones*

Decíamos al principio de este apartado que el conflicto en la Ford representó un enorme escaparate donde se exhibían algunas de las características de lo que ha pasado a ser la divisa del régimen de Carlos Salina de Gortari: la modernización del país. A pesar de la transparencia que pueda implicar la analogía del escaparate, el conflicto presenta una visión tan abigarrada de situaciones, personajes, instancias, actores, que incluso, su reconstrucción cronológica no deja de ser complicada y reconocemos la limitación para dar cuenta de ella. Sin embargo, en el camino de dar cuenta del proceso en su complejidad, puedo legítimamente adelantar algunos planteamientos en torno al conflicto y su relevancia sobre un conjunto de procesos que habiéndose abierto hace ya una década, no dejan de tener vigencia:

1º) Tocando los límites. Me parece que, sin ser un aspecto totalmente original, la Comisión Negociadora y el conjunto de los trabajadores de la empresa tuvieron la enorme virtud de haber copado y tocado los límites de cada una de las instancias y de los marcos de la legalidad. Tanto en el plano de sus lealtades sindicales, en particular con la CTM, como en el haber mantenido siempre dentro de los cauces legales la negociación, lo que permitió darle una cobertura a cada una de las acciones emprendidas, aunque no siempre tuvieron una respuesta del mismo nivel por el lado de la empresa, CTM y autoridades. Sólo en el momento en que fueron agotando una relación o una instancia, han pasado a la siguiente, a pesar de que en ciertas circunstancias tenían que dirimir simultáneamente

situaciones encontradas. Ejercer una dirección con estas características, permitió a la Comisión Negociadora que los pasos dados fueran legitimados y se asumieran por el grueso de los trabajadores, sintiéndose ellos mismos los constructores de la decisión. Estas formas de representación y de acción ponen en jaque al sindicalismo oficial y a sus mecanismos tradicionales de negociación y control. Decíamos con anterioridad que "...la formación de una nueva cultura industrial...significa un serio reto para los sindicatos que, acostumbrados a una política de componendas y chantajes, han podido mediatizar el descontento obrero y sobre esta base fincar su poder de negociación. Socavada esta base, se encuentran en una situación sin retorno que los obliga a definirse sobre los nuevos contenidos de las relaciones laborales abiertas con la reconversión de la industria, so pena de ser rebasados por un sector de trabajadores no institucionalizados en las viejas prácticas autoritarias y verticales". Sin pretender reivindicar un repliegue como un triunfo, lo cierto es que este grupo de obreros al haber sido desheredados de los magros beneficios de una ficticia prosperidad y a pesar de haber sido reencuadrados laboral y sindicalmente, además de exhibir las limitaciones del sindicalismo oficial, la incapacidad, negligencia y complicidad de las autoridades y una "premoderna" política de relaciones laborales de la empresa, teñida de un "humanismo" ramplón, mantuvo la demanda de hacer valer su capacidad de decidir sobre sus formas de representación y sus representantes hasta que el inexorable paso del tiempo la diluyó.

2ª) Los ritmos desiguales. Me parece que una limitación importante con relación a los trabajadores y representaciones sindicales de las otras plantas de la empresa, fue la incompreensión de la C.N. de las percepciones distintas y menguadas de la confrontación con la empresa, el CEN y la CTM. Esta afirmación se basa en el hecho de que mientras la situación en Cuautitlán había llegado al límite, en las instalaciones del norte por desinformación, apatía o simplemente por incredulidad, a pesar de existir un clima favorable y de sensibilidad de los trabajadores, la C.N., no pudo percibir esta situación y recuperar una solidaridad más amplia de este segmento de obreros, no en el sentido de un mayor escalamiento del conflicto, sino de reconocer situaciones particulares que no llevaban directamente ni al enfrentamiento con el CEN/CTM ni con la empresa y, por el contrario les hubiera permitido establecer canales directos de relación e información.

3ª) La premoderna política empresarial<sup>188</sup>. Resulta paradójico que una industria que se pone como ejemplo de reconversión, eficiencia, productividad, alta competitividad internacional y una empresa que viene a instalar lo más sofisticado de la tecnología mundial en la producción automotriz, apele a mecanismos tan burdos en las relaciones laborales con los trabajadores que ocupa en sus plantas en México.

<sup>188</sup> A pesar de que la iniciativa privada se ha prodigado en la creación de centros de inteligencia para comprender la situación actual, es lastimoso que tenga a estas alturas visiones tan simplistas y maniqueas como el que los trabajadores son presa fácil de agitadores, especialmente del PRD, cuya intención es desestabilizar al país y particularmente a las empresas exportadoras. Evadiendo su responsabilidad, prefiere ver afuera, el origen de todos los males, sin reconocer las condiciones de trabajo, salariales y sindicales en las que laboran los trabajadores

Ciertamente que modificar de la noche a la mañana, una cultura del trabajo arraigada y recreada cotidianamente, no es tarea sencilla ni de corto plazo. Pero justamente por esas razones, quien tiene la iniciativa para renovarla debe ser lo suficientemente sensible para reconocer que la remodelación de espacios, usos, costumbres e incluso relaciones de subordinación y poder, origina una nueva conflictividad que, más que una expresión de sabotaje permanente por parte de los trabajadores, sigue siendo expresión de una relación encontrada entre el trabajo y el capital que parte desde el piso mismo de los centros de trabajo.

4<sup>a</sup>) Finalmente, creo que los conflictos recientes, a pesar de la gran cautela de direcciones y trabajadores, de un apego irrestricto a la legalidad, apelando en todo momento a los marcos institucionales e invocando a que las autoridades cumplan el carácter tutelar conferido a ellas en la legislación laboral de este país, la figura de la negociación se vacía de contenido. Esto es, que el cumplimiento de las propias leyes y acuerdos, convenios, laudos, etc., etc., se vuelven letra muerta por la escasa vocación de las propias autoridades para hacerlas valer en cuanto resultado de negociaciones, y no como simples componendas para salir al paso y mostrar una pax laboral ficticia. Esta conducta, que como práctica del Estado se convierte en política, evidentemente pone en tela de juicio los proyectos modernizadores de sus relaciones con el sindicalismo oficial y con el conjunto de la clase trabajadora de este país, así como los intentos de modificación de la legislación vigente en la materia y de su propuesta para la formación de una cultura nacional de la productividad y competitividad.

## Capítulo 5.

**Perspectivas de la Industria Automotriz  
frente al TLCAN: de la integración nacional  
a la integración regional y la globalización.  
Los resultados de la reconversión**

En este capítulo trataré de plantear, con base en algunos datos agregados los rasgos más significativos del funcionamiento de esta industria en el contexto de la integración productiva y comercial con Estados Unidos.

Más allá de la defensa de un prototipo de industria que en los inicios de los años sesenta, aspiraba a convertirse en uno de los motores principales de la industrialización diversificada en México, el trayecto de la evolución de la Industria Automotriz planteado en esta tesis permite una reflexión extensa sobre el papel de un sector manufacturero que ha impreso algunos de sus rasgos al conjunto de la vida nacional y por supuesto esta influencia también ha sido en sentido inverso. En las mutuas influencias, han predominado algunos de los rasgos negativos, que en el contexto de las crisis recurrentes de la economía nacional, han erosionado el tejido manufacturero, laboral y sindical del sector.

Aún cuando no lo he abordado como un caso específico en esta tesis, la experiencia que mejor ilustra el fracaso de la política de integración de la industria que intentó hacerse sobre bases nacionales es el del conjunto de empresas que operaron en Cd Sahagún, Estado de Hidalgo, bajo distintas razones sociales y que fue planeado como el proyecto de mayor envergadura del Estado para impulsar el desarrollo de la industria automotriz. A lo largo de sus años de operación bajo el esquema de sustitución de importaciones, que abarcó desde la administración de López Mateos hasta su desmantelamiento en el periodo de De la Madrid Hurtado, hubo un conjunto de políticas erráticas que impidieron planear y sostener una visión consistente de la participación de esta empresa en la promoción industrial, que en el mediano plazo llevaron a su privatización. La contrapartida de este proceso es que en la etapa de la anexión económica a los Estados Unidos, las empresas crearon una planta competitiva en el ámbito internacional operada de manera eficiente por una mano de obra que produce con los niveles más altos de productividad y calidad.

## *5.1. Tratado de Libre Comercio e Industria Automotriz*

Sin lugar a dudas que el escenario de la puesta en marcha del TLCAN, integra al país en una nueva dinámica, que si bien en lo inmediato no se refleja de manera global en industrias como la automotriz que ya tienen un largo trecho de operar de manera integrada con la economía estadounidense las repercusiones tenderán a ser más profundas, en este sentido conviene hacer una serie de reflexiones.

*5.1.1. La forma que asumió la reestructuración de la industria automotriz en la región de Norteamérica precede por lo menos en una década a los procesos de integración económica que serían el objetivo central del Tratado de Libre Comercio.*

Esta evolución precoz de la industria en su proceso de integración, que hemos planteado a lo largo de la tesis, es resultado de la propia dinámica del ciclo de la industria en el plano internacional. Hoy día, es más que un lugar común, hacer referencia a la crisis estructural que la industria automotriz estadounidense y europea enfrentaron desde la segunda mitad de la década de los años setenta, caracterizada por los altibajos en el terreno de la producción y las ventas; algunos años se alcanzaron niveles históricos, precedidos de caídas verticales en ambos rubros. Estos vaivenes, no reflejaban cabalmente lo que se estaba gestando y lo que estaba en juego desde esos años. Era una crisis del modelo de producir dentro de una industria que había sido el prototipo de la fabricación en masa, basada en la cadena de montaje, la automatización rígida, la segmentación de las tareas en operaciones de ciclo corto, con supervisión profusa y jerarquizada.

Era también la crisis de un modelo de producto que había sido concebido y diseñado a imagen de una fase del desarrollo capitalista

caracterizada por el derroche de recursos. Autos grandes de bajo rendimiento, ostentosos. Era paradójica su situación: se trataba no sólo una industria madura, sino en franco proceso de declive, pero al mismo tiempo era una industria cuya relevancia social, más allá de consideraciones ecológicas, solo es mensurable cuando se considera que en los Estados Unidos existe una relación de 1.3 habitantes por cada vehículo automotor.

*5.1.2. La integración regional* de la industria se puede constatar al analizar el patrón comercial de los Estados Unidos para el año de 1989 (Véase cuadro 37). Canadá y México concentraban el 73.5% de sus exportaciones con 19 mil 251 millones de dólares y el 39.6% de las importaciones con 30 mil 712 millones de dólares<sup>188</sup>. En lo que se refiere a las importaciones sólo se encontraban por debajo de Japón, en tanto que en las exportaciones, son el principal destino.

Considerando las exportaciones por país, Canadá ocupaba el primer lugar representando el 63.1% con 16 mil 516 millones de dólares, seguido por México bastante lejos con 2 mil 735 millones y un 10.4%. Por lo que toca a las importaciones de Estados Unidos por país, Canadá ocupaba el segundo lugar con 27 mil 507 millones de dólares y un 35.5%, en tanto que México ocupaba el cuarto lugar con 3 mil 205 millones y un 4.1%<sup>189</sup>. Esta tendencia se acusó en relación con las importaciones provenientes de México a lo largo de la década de los años noventa. Para las empresas automotrices del sector terminal y de autopartes las ventas hacia Norteamérica, particularmente Estados Unidos, representó más del 90% de su comercio con el exterior.

<sup>188</sup> U.S. Industrial Outlook 1991. Department of Commerce, 1990.

<sup>189</sup> *Ibidem*.

**CUADRO 40**  
**PATRON COMERCIAL**  
**DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ ESTADOUNIDENSE, 1989**  
**VEHICULOS AUTOMOTORES, PARTES Y CARROCERIAS**  
**(Millones de dólares, porcentaje)**

Países y regiones comercio de Estados Unidos	Exportaciones		Importaciones	
	Valor	%	Valor	%
Canadá y México	19,251	73.5	30,712	39.6
Suramérica	461	1.8	1,037	1.3
C.E.E.	1,565	6.0	9,016	11.6
NIC's ASIA	1,087	4.2	2,295	3.0
Japón	764	2.9	31,135	40.1
Otros	3,054	11.7	3,374	4.3

Fuente: Departamento de Comercio de Estados Unidos: Oficina de Censos, Administración Internacional de Comercio. Tomado de U.S. Industrial Outlook 1991, Department of Commerce, U.S.A., 1991.

Pero, así mismo, en ciertos renglones, la producción proveniente de México constituía ya desde ese año una de las principales fuentes de aprovisionamiento para la industria estadounidense y, por tanto, debe ser vista en relación con la dinámica de la industria automotriz en el país. Por lo que toca a las autopartes, a principios de la década participaba con el 4.6%, un poco menos que Japón que tenía el 6% y en algunos segmentos, como por ejemplo el de arneses que son importados en un 98% para la industria estadounidense, México concentraba el 69%<sup>190</sup>, en tanto que para motores lo hacía con un 12%, lo que le permitió desde 1988 desplazar a Canadá como principal proveedor de este importante componente para la industria.

<sup>190</sup> Kim Moody. Labour Notes, Mecanoescrito, 1991.

Por lo que toca a la exportación de vehículos terminados, la relevancia de México en el mercado estadounidense, tiene que ser visto no tanto en términos cuantitativos, ya que sólo representaría entre un 2% y un 3% del mercado del país del norte. Su importancia tiene que ver con los nichos específicos de modelos particulares dentro del mercado e incluso con relación a ciertas regiones. Esta tendencia se ha mantenido en su ritmo ascendente y, con pequeños traspiés, las importaciones provenientes de México al final de la década alcanzan casi las 800 mil unidades (entre automóviles y camiones). Para el conjunto de las firmas instaladas en el país, el mercado de Norteamérica, particularmente Estados Unidos, representa el 91% de su comercio con el exterior.

La evolución productiva y comercial de la industria durante la década de los años ochenta, tuvo en los aspectos señalados anteriormente, un efecto de demostración positivo sobre las perspectivas y la viabilidad de un proyecto de Libre Comercio en la zona. En este sentido, el sector automotor jugó el papel de punta de lanza junto con la industria de la maquila para dar los primeros y agigantados pasos a un proceso de anexión económica, cuyo centro de atracción es sin duda la economía estadounidense, pero el dinamismo económico inicial se encuentra en el lado mexicano.

Ciertamente que la firma del Tratado implicó la modificación de las condiciones del funcionamiento de ciertos aspectos de particular relevancia. En particular las disposiciones oficiales que regulan del lado mexicano el comportamiento de la industria en nuestro país, contenidas en el Decreto para la Modernización de la Industria Automotriz expedido en diciembre de 1989. Este decreto implicó un viraje sustancial con relación a la orientación histórica de la industria, dejando a un lado el carácter regulador del estado, dotando a las empresas de una mayor iniciativa para llevar adelante sus programas de producción y exportación, sin tener que cumplir con elevados grados de integración nacional. Aún así las empresas

estadounidenses "The Big Three" le apostaron a conformar un coto lo más cerrado posible para evitar la instalación de empresas asiáticas y europeas y que pudieran aprovechar al país como trampolín para exportar hacia los Estados Unidos y Canadá. Por un lado presionaban para obtener una mayor apertura a los flujos comerciales y regionales, incluyendo la anulación del decreto mencionado y, por otro, presionaron para que dentro del Tratado se fijaran las normas de origen regional lo más altas posibles. Poco menos de un año antes de la aprobación del TLCAN por la Cámara de representantes, una comisión de catorce senadores de Estados Unidos, lanzaron una iniciativa específica sobre las condiciones que debería tener el marco de funcionamiento de la industria automotriz dentro del Tratado. En ella se proponía la necesidad de fijar lo más elevado posible el porcentaje de normas de origen para impedir a los "advenedizos" (europeos, japoneses y de paso también a los coreanos) su instalación en México.

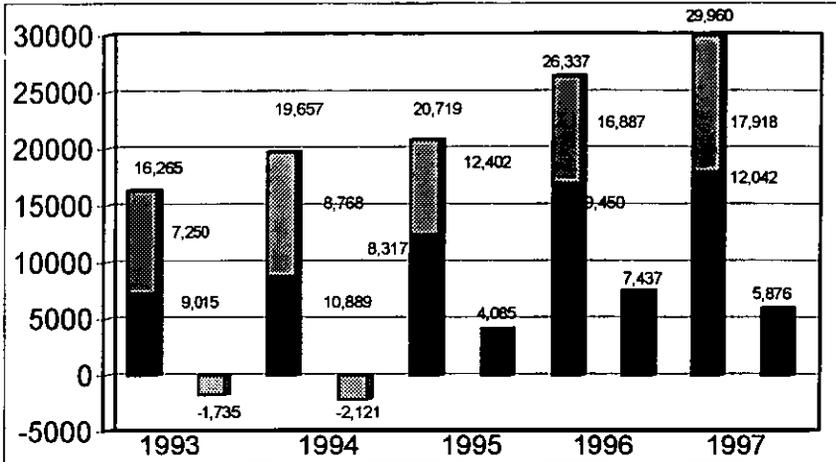
Las visiones más optimistas que no anulaban la instalación de empresas "extrarregionales", (de hecho Honda, Mercedes Benz y BMW así lo atestiguan, aunque su esquema de inserción al mercado mexicano es todavía marginal, debido principalmente a que son vehículos de lujo) auguraban un futuro venturoso para esta industria en nuestro país, sin que implicaran pérdidas de empleo y mercado de las empresas de Estados Unidos, suponiendo más bien una "especialización"<sup>191</sup> nacional dentro de la región, en la que a México le correspondería la producción de autos compactos y camiones ligeros en tanto que a los Estados Unidos les correspondería los modelos más sofisticados, grandes y lujosos.

<sup>191</sup> Véase Womack, James. "Prospects for the U.S. Mexican Relationship in the Auto Sector", Center for Technology, Policy and Industrial Development, MIT, Cambridge, Massachusetts, U.S.A. 1986.

5.1.3. En estas condiciones, el rubro de la balanza comercial, otro de los grandes ejes sobre el cual ha girado el funcionamiento y la política de fomento a esta industria en la historia en nuestro país, tendrá que ser redefinido. La incorporación de las entonces nuevas plantas de la industria, a principios de la década de los años ochenta, permitió revertir dramáticamente el endémico déficit de la balanza comercial del sector automotor, hasta convertirse a fines de la década pasada, en la principal rama manufacturera generadora del saldo positivo de la balanza comercial del país; hasta 1990 mantuvo un saldo favorable, rubro que empezó a modificarse a partir de 1991, cuando nuevamente empezó a mostrar una tendencia deficitaria, misma que se mantiene hasta 1994. Esta evolución está asociada al ciclo interno de producción y ventas ya que en ese periodo se experimenta un crecimiento de la industria y mayor requerimiento de importaciones para cubrir la demanda interna, lo cual estimula el déficit de la balanza. Sin embargo, al año siguiente, 1995 cuando se manifiesta nuevamente de manera aguda la crisis (¿otra, la misma?), se revierte el comportamiento de la balanza comercial y vuelve a ser superavitaria. Pareciera entonces que su comportamiento esta asociado a un círculo perverso, donde un leve respiro en el comportamiento de la economía nacional significa una balanza deficitaria y a la inversa (véase gráfica 5).

Gráfica 4

BALANCE COMERCIAL DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ (1993-1997)  
 ( MILLONES DE DOLARES )  
 SIN MAQUILA



Fuente: Carrillo, Jorge. Productividad, ingreso y trabajo en la Industria Automotriz en México. En "Ingresos y Productividad en América Latina". Comisión de Acuerdos Laborales.

Por otra parte, en el marco del Tratado, la divisa histórica de esta industria orientada a alcanzar un saldo comercial favorable, basada en alcanzar objetivos de desarrollo nacional con un aparato industrial diversificado e integrado, pasa como una de las tantas fallidas políticas de industrialización y en su lugar, aparece otra más cosmopolita bajo el concepto de "saldo comercial regional favorable".

5.1.4. El proceso de reestructuración ha tenido signos menos favorables para los trabajadores de la industria en los países involucrados. Para los operarios de la industria en los Estados Unidos en la década pasada fue sinónimo de inestabilidad laboral, congelamiento de prestaciones, reducciones salariales, amenaza latente de quedar en *lay offs* (desempleo técnico)<sup>192</sup>, cierre de su fuente de trabajo con la permanente presión de trasladar los empleos hacia México. Estas medidas se dieron en su mayor parte en el marco de la llamada "política de concesiones"<sup>193</sup> que UAW dio a la empresa en Chrysler en 1981 y que posteriormente fueron extendidas a las otras firmas a pesar de no enfrentar situaciones tan apremiantes y frente a las cuales la dirección internacional del sindicato carecía de una propuesta alternativa. Esta falta de

<sup>192</sup> Esta es una figura reconocida en el "Collective Bargaining Agreement" entre el United Auto Workers (UAW) y las distintas empresas del sector. Esta figura ampara a los trabajadores que por problemas técnicos, financieros o de otra índole son temporalmente sepsrardos de su empleo y que gozan de un ingreso de aproximadamente un 90% de su salario hasta por un período de dos años.

<sup>193</sup> La llamada "política de concesiones" fue aplicada en Chrysler como parte del plan de la empresa para salvarse de la quiebra técnica que enfrentaba a principios de la década pasada. Entre otros aspectos, la firma redujo en casi un 50% a su personal, congeló salarios y suspendió el Cost of Living Adjustment (COLA), ajuste trimestral sobre las previsiones de incremento en el costo de la vida, vendió a todas sus filiales en el extranjero, excepto la que tiene en México. Esta política tuvo efectos muy impactantes no sólo sobre los trabajadores de la industria automotriz, de hecho a partir del convenio fijado en Chrysler se dio una cruzada patronal en otras ramas de la producción para obtener estos "beneficios" aprovechando la psicosis de crisis que se vivía a principios de la década pasada en los Estados Unidos.

perspectiva y el desacuerdo de la rama canadiense del sindicato con la política de concesiones, originó que en 1984, decidiera separarse y constituirse en el Canadian Auto Workers (CAW).

El saldo en el empleo de la industria en los Estados Unidos arrojó que en conjunto, cerca de 211,000 puestos fueron cancelados permanentemente entre 1978 y 1989, de los cuales un 56% fueron en el sector de autopartes<sup>194</sup>, como resultado de la introducción de nueva tecnología de un mayor aprovisionamiento externo y por supuesto del cierre de plantas.

*CUADRO 41*

**REDUCCION DE TRABAJADORES DEL SECTOR AUTOMOTOR EN LOS ESTADOS UNIDOS. 1978-1989**

Año	Total	Carrocerías	Estampado
1978	931 000	904 000	627 000
1989	720 000	210 000	510 000
Pérdidas	211 000	94 000	117 000

Fuente: U.S. Industrial Outlook, U.S., Department of Commerce, 1988, 1991. Tomado de Moody, Kim., op. cit.

La otra parte de la política de las empresas en su loca carrera por abatir los costos salariales fue la continuación de la llamada "Southern Strategie", iniciada desde principios de los años sesenta y que consistía en el traslado de parte de sus operaciones a los estados del sur donde no existía sindicato. La novedad es que ahora se extendía hacia el oeste. El traslado de operaciones del llamado "U.S.-Canadian Rust Belt", originó una pérdida del 21% del

<sup>194</sup>Tomado de Moody., K. op. cit.

empleo en Canadá entre 1978 y 1983. Dentro de Estados Unidos el empleo generado en las plantas del norte del país, que en 1963 concentraba el 79% cayó al 56% del total en 1983. Como contraparte, el empleo en el sur creció del 15% en 1974 a 29% en 1983. En particular para el UAW, la disminución del empleo y los traslados de plantas de las empresas a los estados donde rige el "right-to-work", significó que de detentar la representación de un 90.3% de los trabajadores de la industria en Estados Unidos en 1965 disminuyera hasta 64.7% en 1987<sup>195</sup>.

Esta pérdida de la capacidad de negociación en el núcleo más fuerte de sindicalismo en Estados Unidos, como señalamos más arriba, abrió una enorme brecha para presionar a la reducción salarial y de prestaciones en otros sectores, tratando con ello de recuperar parte de su competitividad internacional, reduciendo sus costos laborales, que en esos años se encontraban sustancialmente por arriba de Japón su principal competidor, pero también de los europeos.

La orientación a disminuir las condiciones laborales en la industria automotriz en los Estados Unidos, representó para las firmas, impactar el corazón de un sistema de relaciones industriales y laborales que se proyectaba al conjunto de los ramos y sectores de la economía.

Como vimos en el Capítulo 4, este fue el marco en el que se inició una profunda modificación de las características de la gestión de la fuerza de trabajo en el piso de la fábrica automotriz en los Estados Unidos. Si bien persistió el "Connective Bargaining" y el "Collective Bargaining" que ligaba las negociaciones en las "Tres Grandes", los cambios que se verificaron al nivel de planta y en particular en el nivel de la gestión directa de la producción en las líneas han sido muy significativos. El de más relevancia es

<sup>195</sup>La información fue tomada de Moody, op. cit.

el llamado "job control focus"<sup>196</sup>, que ponía el acento en la determinación de las condiciones bilateralmente entre sindicato y empresa sobre la gestión de la mano e obra, a través de elaborados procedimientos cuyo cumplimiento en la línea de producción eran responsabilidad de los oficiales del sindicato.

Esta modificación si bien tuvo sus antecedentes en los programas iniciales de "Quality of Work Life", emprendidos por las empresas a principios de la década de los setenta, con una perspectiva restringida al mejoramiento de las relaciones laborales entre trabajadores de la línea y la supervisión con resultados desiguales, su principal impacto se manifestó a principios de los ochenta cuando se inscribieron en una transformación de más largo alcance y que estaba acompañada de la incorporación de las formas japonesas de gestión de la mano de obra, ("management by stress") con conceptos como los "círculos de control de calidad", "trabajo en equipo", dentro de programas de "Employee Involvement".

Otro objetivo central era modificar el "job classification" que es el sistema de clasificación de puestos que determina aspectos como: salarios, derechos y obligaciones. En este sistema se encuentra de manera detallada la determinación de las características para más de cien puestos de trabajo, que en la perspectiva de las empresas representaban un serio obstáculo a la movilidad discrecional de la fuerza de trabajo. En los hechos en algunas plantas se logró eliminar esta forma de jerarquizar a la mano de obra, instaurándose sólo algunas clasificaciones, llegando en algunos casos a solo una.

En conjunto se trataba de flexibilizar uno de los contratos prototipo del sindicato interventor y con muchas prerrogativas pactadas bilateralmente,

<sup>196</sup> Una revisión bastante extensa y documentada de la transformación de las relaciones industriales dentro de la industria automotriz estadounidense en el contexto de la crisis, puede encontrarse en Katz, Harry. Shifting Gears, Massachusetts Institute of Technology, U.S.A., 1985

para dar paso a una creciente "informalización" de las relaciones laborales, eliminando los "complicados" procedimientos y poder decidir en cada instante sobre las eventualidades que se presenten en el piso de la fábrica.

5.1.5 La contraparte de este proceso, pensando en una mayor articulación de los mercados laborales como resultado de las políticas de las empresas, han tenido como efecto un crecimiento sostenido del empleo en el lado mexicano, aunque este ha sido diferenciado entre el sector terminal, autopartes y maquila, siendo este el de mayor dinamismo y que a la vuelta de una década se ha convertido en la principal generadora de puestos de trabajo en el sector. Esta ha sido también una tendencia sostenida donde empresas como General Motors desde principios de los años ochenta operan bajo otras razones sociales bajo el control administrativo de las oficinas corporativas en Estados Unidos. En esta empresa en particular, el empleo en sus plantas maquiladoras ha pasado, en números redondos de 23,000 en 1986 y a 44,000 en 1989<sup>197</sup>, hasta alcanzar alrededor de 90,000 a finales de los años noventa. El total puede verse en el cuadro 38. Es en este sector donde se ha desarrollado de manera más evidente el traslado de empleos a este lado de la frontera.

Para las empresas representa la posibilidad de abatir rápidamente los costos laborales, y también presionar permanentemente a los trabajadores de las plantas productoras de partes en los Estados Unidos de que sus empleos sean transferidos al sur de su frontera. Es una amenaza que sin lugar a dudas se ha cumplido con creces como lo muestra el mismo cuadro 42.

<sup>197</sup> Moody, K. *op. cit.*

*CUADRO 42*

**EVOLUCION DEL EMPLEO  
EN LA INDUSTRIA MAQUILADORA DE AUTOPARTES  
1980-1989  
(Miles de trabajadores)**

Año	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1989
Empleo	7.5	11.0	12.3	19.6	29.2	40.0	49.0	59.3	93.3

Fuente: Shaiken, Harley. Mexico en the Global Economy, Univesity of Cálifornia, San Diego, 1990. Tomado de Moody, K. op. cit.

Para finalizar, en este capítulo presento dos breves reflexiones. La primera es en relación con la conversión de la industria automotriz en México en un gran sector maquilador, ya planteada desde fines de la década pasada.

Sin duda existe una amplio complejo de plantas manufactureras que abarcan desde la fundición, maquinado, troquelado, ensamblado del motor, fabricación de chasises o bastidores, carrocerías y una vasta red de productores/proveedores de autopartes, lo que le conferiría un status de verdadera rama manufacturera. No obstante las determinaciones legales contenidas en los decretos y la misma política de las empresas ha reducido sustancialmente el porcentaje de contenido nacional, fijado en 36% de valor agregado nacional y en el caso de la producción bajo el régimen de maquila al no existir regulación alguna, apenas alcanza el 2% como promedio a nivel nacional.

Considerando de manera global el desempeño de la industria automotriz en México, se puede concluir que las firmas instaladas aquí, han hecho del país uno de los principales productores en el mundo, particularmente por su estrecha relación con Estados Unidos, pero esto mismo ha significado la renuncia a convertirse en uno de los ejes de la

industrialización para cubrir objetivos de desarrollo nacional. Su refuncionalización implica por el contrario, trasladar el eje de su desempeño hacia el exterior para asegurar su inserción eficiente a la globalización, que en el caso mexicano se expresa en la creciente subordinación a la economía de Estados Unidos.

“...se trata de saber si el devenir de nuestras sociedades está, como se nos intenta hacer creer, totalmente determinado desde el exterior, es decir, por la globalización del comercio, la internacionalización de las relaciones y de las comunicaciones, de la evolución económica, de suerte que sólo quepa seguir adaptando, sin elección alguna, los criterios económicos y tecnocráticos al uso que habrán de “mantenernos a flote”, o si disponemos aún de la capacidad de decidir, siquiera parcialmente, la evolución de nuestras sociedades. ¿Queda algún lugar para la elección de objetivos y fines, para aquello que solía llamarse política? ¿Queda algún espacio específicamente político por inventar o recobrar en el que se puedan debatir y elegir colectivamente?

Dominique Méda., *El Trabajo*, Gedisa, España 1995.

## CONCLUSIONES

A lo largo de esta tesis he querido mostrar el carácter paradigmático que tiene la industria automotriz en el desarrollo industrial de nuestro país y particularmente en la transición del modelo de sustitución de importaciones al modelo secundario exportador. Esta transición permite entender a la globalización de la industria automotriz en México como una renovada acentuación de los rasgos de la dependencia en la etapa de la integración productiva hacia los Estados Unidos.

Dado que la industria automotriz en México ha estado determinada desde sus inicios por la influencia decisiva del capital extranjero, en especial el proveniente de Estados Unidos, resultaba necesario comprender en sus rasgos más generales lo que sucedía en el contexto global de la reestructuración y las estrategias que las empresas estadounidenses habían emprendido para responder al debilitamiento de su liderazgo en una industria que había sido el emblema de su hegemonía económica, financiera, tecnológica y política desde la posguerra.

La estrategia de las ETA's estadounidenses puso énfasis en el papel que sus subsidiarias podían jugar en la recuperación de su liderazgo frente a la irrupción japonesa en su propio mercado. La ubicación geográfica de México representaba la posibilidad de crear nuevos emplazamientos industriales con ventajas comparativas, bajos salarios y ventajas competitivas de los factores como tecnología y mano de obra calificada, infraestructura, políticas gubernamentales favorables, entre otras.

El cambio en la visión de las empresas sobre sus emplazamientos en México influyó de manera decisiva en la conformación que terminó por asumir la industria en México. Los nuevos rasgos le confirieron a las plantas

ubicadas en el territorio nacional un papel estratégico en la recuperación del dinamismo de la industria en los Estados Unidos y en particular encarar con mejores condiciones a la competencia japonesa en su propio territorio.

El conjunto de nuevos fenómenos que caracterizan la RIAM abarcan la disputa por el liderazgo dentro de esta industria estratégica en el que los tres principales bloques económicos del capitalismo actual basan su lucha por la hegemonía. Es en todo caso un proceso en curso, pero no son más ya las empresas estadounidense las que imponen de manera incuestionable los patrones de producción y competencia en el ámbito global.

En este trayecto, el componente tecnológico aparece como un factor clave de esta transformación del sector. El cambio en los procesos y los productos dentro de la industria ha sido un elemento dinamizador de la transformación del patrón tecnológico heredado desde antes de la primera guerra mundial y simultáneamente ha sido beneficiada de los desarrollos tecnológicos en otras industrias. Uno de los complementos de este cambio en el espacio de la producción es la gestación de un nuevo paradigma en la organización de la producción. Más allá de las simplificaciones, la irrupción del modelo japonés de producción ha puesto en crisis y a debate el papel de la fuerza de trabajo en su intervención en la producción.

La configuración geográfica de la industria también sufrió notables mutaciones, desde los relativos desplazamientos de la producción a economías emergentes, la presencia de las firmas japonesas en los países occidentales, de manera destacada en Estados Unidos y finalmente redefiniendo el papel de las filiales ubicadas en los países dependientes, que en las décadas previas a la reestructuración contaban ya con la presencia de las ETA's. Tal es el caso de las plantas ubicadas en México. También se asiste a un nuevo esquema de rivalidad-colaboración entre las principales ETA's,

donde las firmas japonesas aparecen ya como los principales socios tecnológicos en las asociaciones con empresas estadounidenses y europeas.

Para la IAM, el proceso anterior supuso un cambio sustancial en el ciclo del capital de esta industria, desplazándose la circulación de la producción hacia el exterior, ha diferencia de lo que había sido en la historia precedente. Este rasgo lo he demostrado al analizar el desempeño exportador y la balanza comercial, que en ambos casos muestran rasgos inéditos en su comportamiento. El soporte de este exitoso comportamiento a escala internacional tiene que ver con la creación de una nueva estructura industrial tanto en el sector terminal como en la industria de autopartes bajo la modalidad de maquila, soportado en una política industrial cuyo marco han sido los decretos emitidos desde principios de los años ochenta.

Las transformaciones, como hemos visto implican también los emplazamientos geográficos de la nueva estructura industrial, expresándose en un segundo proceso de desconcentración territorial de la industria, en la ya larga historia de siete décadas en el país. Asociado a este rasgo, se encuentra también las nuevas características tecnológicas y organizacionales que permiten sincronizar las condiciones de producción interno con las que, en términos generales determinan los criterios de desempeño competitivo en los mercados internacionales.

Otro componente crítico de esta transformación es la fuerza de trabajo en sus distintas expresiones: como mano de obra en relación con su calificación, con su composición sociodemográfica y con su estructura organizativa en los sindicatos. La modificación de este conjunto de dimensiones de la fuerza de trabajo y su contraparte expresada en la estrategia gerencial han dado como resultado un proceso de *flexibilización*

que se constituye en el principal componente de las relaciones laborales dentro de esta industria.

Dentro de mis objetivos iniciales estaba la consideración de analizar los distintos periodos de evolución de la industria en México, más que como una simple reconstrucción histórica, para entender como la trayectoria de su evolución previa marcaba las condiciones y características que asumiría en la etapa de su integración dinámica a los procesos de reestructuración global de la industria. Las variables consideradas en la periodización propuesta me permitieron un resumido recorrido longitudinal y ubicar con mayor precisión los rasgos que perfilaron a este sector desde principios de los años ochenta. Desde mi abordaje me centré específicamente en el papel de la evolución de la industria como proceso de producción, lo que me llevó a proponer el concepto de *núcleo productivo* como unidad de análisis de lo que a mi manera de ver, fue el proceso de implantación de distintas fases del proceso de trabajo. La intención básica era entender como esta configuración particular tiene que ver no sólo con el carácter exógeno de la industrialización, sino también con las capacidades diferenciadas de reestructuración y por tanto de sobrevivencia de las plantas concebidas bajo el anterior modelo de industrialización. De esta manera la reestructuración, como todo proceso de centralización de capital, se configuro como una depuración y renovación de la planta industrial para la fabricación automotriz en el país.

El otro soporte de la reestructuración lo constituyó la flexibilización de las relaciones laborales y en general del proceso de gestión de la fuerza de trabajo. Vencida una inicial resistencia, por parte de un sindicato de una planta del primer núcleo productivo, el proceso de flexibilización corrió prácticamente sin contratiempos en un primer momento en el plano

contractual, salarial y sindical. Como planteamos en el desarrollo del capítulo 4, desconcentración geográfica, atomización sindical y abatimiento de las condiciones históricas de contratación y de los niveles salariales se convirtieron en sinónimos de la reconversión.

El siguiente paso fue la incorporación de las nuevas formas de organización del trabajo, inspiradas en los modelos de producción japonesa. Nuestra conclusión, independientemente de que en todas las empresas se comparten los supuestos básicos del involucramiento de los trabajadores en la gestión de los aspectos claves del proceso en el piso de la fábrica, es que su implantación exitosa, por lo menos en su etapa inicial, esta determinada por la capacidad de las gerencias en cada planta. Los casos de GM y Ford presentados en la tesis ilustran esta aseveración. La primera fue radical en cuanto a la profundidad y resultados, en tanto que la segunda iniciando de manera errática terminó con el avasallamiento violento de trabajadores y de sus expresiones organizativas independientes, que justamente intentaban constituirse en interlocutores de la gerencia en la aplicación de las transformaciones organizacionales.

Por último me parece que es necesario remarcar algunos aspectos sobre la relevancia de la integración productiva y su corolario el TLCAN que, para la industria automotriz significó la formalización de un proceso que venía madurándose desde hace más de una década atrás.

i) El primero se refiere a la modernización de la estructura productiva, como consecuencia de la apertura de las tecnológicamente avanzadas plantas en el norte del país y de la necesidad de renovación tecnológica en la vieja estructura industrial. Lo que es importante señalar de esta modernización, es que en principio no responde a un proceso gestado endógenamente como resultado de la maduración del aparato industrial y del mercado nacional,

sino que está relacionado con la proyección que las empresas trasnacionales han concebido para sus instalaciones en el país, como proveedoras de insumos intermedios (motores), y la vasta producción de autopartes en la industria maquiladora, así como de bienes de consumo final (automóviles). En este sentido, la modernización responde a un proceso inducido externamente para cubrir, principalmente a los requerimientos del mercado del país del norte y del segmento del mercado interno dinamizado por el sector de la población que concentra la mayor parte del ingreso nacional. En esta dirección, si nosotros comparamos el desarrollo reciente de la industria automotriz con economías de desarrollo similar al de nuestro país, constatamos vinculaciones más diversificadas con diferentes mercados, en tanto que más del 90% de la producción de exportación generada en México se destina al mercado de Estados Unidos. Por eso concluyo que la modernización de esta industria, nace prácticamente como expresión de una virtual anexión económica hacia los Estados Unidos.

Aún concediendo el hecho de que el mercado individual más grande del mundo sea garantía para privilegiarlo como destino casi único, resulta pertinente preguntarse sobre la conveniencia de depender de un solo mercado externo, aunque obviamente en el cambio de la política comercial está implícita la decisión de las mismas empresas del sector y del papel que han asignado a sus plantas en el país.

Por otra parte, el hecho de que la estructura industrial automotriz en México sea abastecedora de un mercado exigente y competido es por sí mismo, una justificación importante de su manera de operar. Las interrogantes empiezan cuando uno se pregunta por la forma en que los beneficios de una modernización de estas características se revierten al

conjunto de la sociedad en donde son huéspedes las empresas transnacionales.

ii) El segundo aspecto se refiere al hecho de que, si bien la apertura de los nuevos complejos industriales ha generado miles de empleos y ha permitido una descentralización industrial de país, la contraparte de este fenómeno, ha significado el cierre de las plantas asociadas a las primeras fases de industrialización, con sus consecuentes secuelas de despidos (justamente de los trabajadores con remuneraciones y prestaciones más altas dentro de esta industria en particular, y por encima de la media nacional). O bien, como es el caso de algunas empresas comprendidas dentro del sector, la "modernización" llevada a cabo ha sido unilateral e impuesta.

En esta perspectiva, resulta también cuestionable una estrategia de modernización que se basa en la reducción de las condiciones de reproducción de la fuerza de trabajo y que simultáneamente, apoyada en nuevas formas de control y de organización laboral incrementa sustancialmente la productividad, marginando a la mano de obra de los beneficios que ella misma está generando. Las ventajas derivadas de la introducción de los equipos de trabajo, del "control total de calidad", de los sistemas "just in time", de la mejora continua, de la delegación a los trabajadores de la línea de producción de la gestión de la organización en el piso de la fábrica con el objetivo alcanzar su eficiencia y consenso e incluso respondiendo a la propia lógica empresarial, deben ser compartidas con los trabajadores.

No se puede basar una estrategia de ventajas competitivas de largo plazo, para la reindustrialización y de atracción de inversiones de capital extranjero basada, como lo ha sido en el caso de la industria automotriz, en la reducción de los niveles salariales y de prestaciones de la fuerza de

trabajo. Ciertamente que interesa a los mismos trabajadores, no verse relegados de las corrientes innovadoras en tecnologías y de las nuevas formas de organización del trabajo, pero no a costa de sus propios niveles de existencia.

Por último, cabe señalar que una industria como la automotriz, con las complejas vinculaciones con el exterior, indudablemente que no puede sustraerse a las transformaciones globales que se dan en los principales centros mundiales de decisión, pero siempre es pertinente hacerse la pregunta de si, necesariamente en México se tiene que responder de forma incondicional a esas mutaciones o, por el contrario y de manera complementaria, se ejerza una voluntad política, orientada a satisfacer prioridades nacionales de desarrollo, sin temor a que suene arcaico y premoderno.

La contraparte mexicana tuvo su reestructuración "a la moda de la casa" y visto en conjunto se puede señalar que era convergente con las transformaciones que se estaban verificando en los Estados Unidos principalmente. Este proceso ha sido ampliamente documentado<sup>198</sup> a lo largo de esta tesis. Con relación a las repercusiones que ha tenido la industria a partir de la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de Norteamérica, puedo adelantar las siguientes conclusiones.

<sup>198</sup> Arteaga G., Arnulfo. "Innovación tecnológica y clase obrera en la industria automotriz", en Gutiérrez Esthela Reestructuración Productiva y Clase Obrera, S. XXI, México, 1987. Arteaga G., Arnulfo. "Reconversión Industrial y flexibilidad del trabajo", en Gutiérrez Esthela. Austeridad y Reconversión. S. XXI, México 1988. Arteaga G. Arnulfo, Carrillo V, Jorge y Michelli, T. Jordy. Transformaciones tecnológicas y Relaciones Laborales en la Industria Automotriz, Cuadernos de Trabajo No. 19, Fundación Friedrich Ebert, México 1989. Carrillo Jorge y Michelli Jordy. Organización Flexible y capacitación en el trabajo: Un estudio de caso. Cuadernos de Trabajo No. 30, Fundación Friedrich Ebert, México, 1990.

1o. La evolución de la industria automotriz en la región tiene por lo menos una década de funcionar de manera integrada en aspectos clave, como lo son el suministro por parte de México a Estados Unidos y Canadá, de importantes flujos de autopartes, motores y de automóviles terminados para segmentos específicos del mercado de ambos países, principalmente con destino al primero.

2o. A diferencia de otras ramas, la automotriz no sólo presenta el cuadro de un funcionamiento bastante integrado, sino que además prefigura algunas tendencias que podrían manifestar en otras igualmente involucradas en aspectos productivos y comerciales.

3o. Si bien persiste el marco jurídico-laboral de cada uno de los tres países, aunque con modificaciones en el ámbito de las plantas, las empresas manejan ya de manera relativa una política regional integrada que les ha permitido aprovechar de manera diferenciada, las ventajas de la mano de obra en cada uno de los distintos países en el marco de una estrategia regional apoyada en las características nacionales. El resultado hasta ahora es que la norma laboral, salarial y ambiental más baja, en este caso México, pareciera ser el parámetro que fijaría los márgenes para la determinación de condiciones de "igualdad" para culminar el proceso de la integración.

4o. Para los sindicatos especialmente UAW y CAW, la presión viene no sólo de las empresas, sino también de los trabajadores que representan, que se sienten permanentemente amenazados en cuanto a su seguridad laboral y niveles de ingreso.

Por otra parte, los "trasplantes" japoneses<sup>199</sup> de empresas como Honda, Mitsubishi, Toyota y Nissan, entre otras, han resistido exitosamente hasta

<sup>199</sup> La importancia de estas plantas económica y laboralmente, es determinante en las condiciones de funcionamiento de la industria en los Estados Unidos y lo será aún más en

ahora la sindicalización, de tal manera que presentan modelos organizativos y de relaciones laborales alternativos, en donde los mismos trabajadores han rechazado la presencia del sindicato por no sentirse representados por él. Esto sin duda socava la capacidad de convocatoria y de gestión del sindicato, pero al mismo tiempo, incide en disminuir la importancia de las condiciones contractuales pactadas entre UAW y empresas, presionando hacia la flexibilización de las relaciones laborales. La extensión de este proceso no sólo se remite a los trasplantes, sino también a los "híbridos" como NUMMI, coinversión Toyota/General Motors, además de incluir también a plantas de las empresas estadounidenses.

5o. Los sindicatos mexicanos agrupados principalmente en la CTM, apenas empiezan a atisbar la relevancia del proceso en el cual se encuentran inmersos desde hace más de una década. Por principio pareciera que cualquier intento de constituirse como un interlocutor frente a los procesos en marcha, implicaría romper la atomización organizativa en que se encuentra actualmente y conformar mecanismos mínimos de información e intercambio de experiencias que incluyera no sólo a los sindicatos agrupados en esa central, sino que también considerara a otros sindicatos independientes que operan dentro de la industria en México.

Esta actitud convergente tendría que contemplar que la fragmentación no es sólo organizativa, sino que incluye una gran diferenciación contractual, salarial y de condiciones laborales sobre las que es importante que actúen,

el futuro inmediato. Hacia fines de 1989 estas instalaciones fabricaban el 16.6% de la producción estadounidense y para fines del año siguiente se consideraba que llegarían a representar el 21% de la producción interna, generada por aproximadamente 25,000 trabajadores. De mantenerse este comportamiento, para 1992 alcanzarán una producción de 2.4 millones de automóviles para el mercado del país del norte. U.S. Industrial Outlook 1991... op. cit.

como un paso mínimo para desarrollar una labor de acercamiento con los sindicatos de Estados Unidos y Canadá, para tratar, de darle direccionalidad al contenido de lo contemplado en las cláusulas del acuerdo de Libre Comercio, además de revertir algunos en los efectos más nocivos que los trabajadores de esta industria en los tres países han resentido en el curso de la década pasada. Para los trabajadores de esta industria el problema no es tanto si están de acuerdo o no con el TLC, sino de cuáles son los márgenes bajo los cuales se pueden empezar a mover para actuar conjuntamente por algo que vagamente pudiese llamarse "Carta de los derechos sociales de los trabajadores de la industria automotriz de Norteamérica".

## BIBLIOGRAFÍA

ABO Tetsuo., (Editor)., Hybrid Factory., (The Japanese Production System in the United States)., New York Oxford, Oxford University Press, USA. 1994.

ABO Tetsuo., "The Application of Japanese-Style Management Concepts in Japanese Automobile Plants in the United States". Art. s/f.

ACEVEDO, Jorge., *El nuevo papel de México en la región norteamericana: el caso de la industria automotriz.*, UAM-X, noviembre de 1989

AMIA., La Industria Fabricante de Vehículos Automotores en México 1960-1966. Asociación Mexicana de la Industria Automotriz, México.

AMIA., La Industria Automotriz en México en cifras 1973, 1976 y 1982., México.

AMIA., (Asociación Mexicana de la Industria Automotriz) La Industria Automotriz de México en Cifras 1982., México 1983

ARTEAGA García, Arnulfo y SOTELO Valencia Adrián *La crisis mundial del automóvil y sus repercusiones en la industria automotriz mexicana, en Teoría y política* no. 2 oct.-dic., 1980., Juan Pablo Editor, México.

ARTEAGA, GARCÍA., Arnulfo *El pacto de unidad sindical de los trabajadores de la industria automotriz: una estrategia de resistencia frente a la reconversión*, ponencia presentada al VIII Encuentro de Historia del Movimiento Obrero, Mazatlán, Sinaloa, mayo de 1988.

ARTEAGA, G., A, (1987) "Innovación tecnológica y clase obrera en la industria automotriz", en Gutiérrez Esthela (Coordinadora). Reestructuración productiva y clase obrera, S. XXI, Editores.

ARTEAGA, G., A, (1988) "Reconversión Industrial y flexibilidad del trabajo en la industria automotriz en México, 1981-1986", en Esthela Gutiérrez (Coordinadora) Austeridad y reconversión, S. XXI, Editores.

ARTEAGA, G., A. y CARRILLO Viveros. Jorge (1988). "Automóvil, hacia la flexibilización productiva", en El Cotidiano, No. 21, enero-febrero, pp. 79-88.

ARTEAGA, GARCÍA, Arnulfo *El pacto de unidad sindical de los trabajadores de la industria automotriz: una estrategia de resistencia frente a la reconversión*, ponencia presentada al VIII Encuentro de Historia del Movimiento Obrero, Mazatlán, Sinaloa, mayo de 1988.

ARTEAGA, G., A; MICHELI Thirión, Jordy, (1987). "El nuevo modelo de las relaciones capital-trabajo en la industria automotriz en México", en Brecha No. 3, México, pp. 73'85.

ARTEAGA, Arnulfo, CARRILLO, Jorge y MICHELL, Jordy. (1989) Transformaciones tecnológicas y relaciones laborales en la industria automotriz, Fundación Friedrich Ebert, Cuadernos de Trabajo No. 19, México.

ARTEAGA, Arnulfo. (1990) "Nacido Ford, crecido flexible", en Revista Trabajo CET, UAM-I No. 2, primavera México.

ARTEAGA G., *Ford: un sinuoso y largo conflicto* en Bensusan A. G., (coordinadora) Negociación y conflicto laboral en México Friedrich Ebert, FLACSO, México 1990.

ARTEAGA, A. (1990) "Reestructuración industrial en la integración México-Estados Unidos", Facultad de Economía, UNAM.

ARTEAGA G. (1993) La reestructuración de la industria automotriz en México y sus repercusiones en el viejo núcleo fabril, en Proceso de trabajo y relaciones laborales en la industria automotriz en México, UAM-I y Fundación Friedrich Ebert, México.

ARTEAGA, G. A. *The restructuring of the Automobile Industry in Mexico an the Repercussions for Labor*, en Maria Lorena Cooks y Harry Katz., Regional Integration and Industrial Relations in North America., New York State of Industrial and Labor Relations, Cornell University, USA 1994.

ARTEAGA, G. A. *La industria automotriz dentro del Tratado de Libre Comercio de América del Norte*, en Emmerich, Gustavo (coordinador) El tratado de libre comercio: texto y contexto., UAM-I, México, 1994.

ARTEAGA, G. A. y MICHELI T. J., La globalización en el sector automotor y sus consecuencias para la industria automotriz en México., en Dabat Alejandro., (coordinador) México y la globalización., Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias, UNAM., México 1994.

AUBERT Nicole y GAULEJAC Vincent., El coste de la excelencia (¿Del caos a la lógica o de la lógica al caos?), Paidós Contextos., Barcelona España 1993.

AYZA Juan., FICHET Gerard y GONZÁLEZ Norberto., América Latina: integración económica y sustitución de importaciones., FCE. CEPAL., México 1975.

BASURTO, Jorge, La clase obrera en la historia de México (en el régimen de Echeverría: rebelión e independencia) S XXI editores, IIS UNAM., México, 1983.,

BAYÓN, Cristina., El sindicalismo automotriz mexicano frente a un nuevo escenario (una perspectiva desde los liderazgos)., Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Juan Pablo Editor, México 1977.

BENNETT Douglas y SHARPE, Kenneth., "La industria automotriz mexicana y la política económica de la promoción de exportaciones, algunos problemas del control estatal de las empresas transnacionales"., en El Trimestre Económico, F.C.E. Vol XLVI (3), México 1979., Núm. 183.

BENNET, D. y SHARP, K. (1985) Trasnational Corporations Versus State. The Political Economy of the Mexican Auto Industry, Princeton University Press, Princeton, New Jersey, U.S.A.

BENSUSAN A. Graciela y GARCÍA V. Carlos., "Entre la estabilidad y el conflicto: relaciones laborales en Volkswagen de México", en Arteaga A.G., Proceso de trabajo...op. cit

BHASKAR, Kris The future of the World Motor Industry, Nichol Publishing Co. 1980.

BOYER, Robert., La flexibilidad del trabajo en Europa, Ministerio de Trabajo y Previsión Social., Madrid, España 1982.

BOYER Robert y FREYSSENET Michel *Modèles industriels et stratégies d'internationalisation*, en The Global Automotive Industry: Between Homogenization and Hierarchy, GERPISA, Paris, France 1996, pp. 27-112.

BÜLOW von, Marisa., Reestructuración productiva y estrategias sindicales. El caso de Ford Cuautitlán. 1987-1993., Tesis de Maestría en Ciencias Sociales FLACSO, México 1994.

CAMARENA LUHRS, Margarita., La industria automotriz en México, Cuadernos de Investigación Social 6., IIS, UNAM., México 1981.

CONTRERAS Z., Bartolomé. *El futuro de la industria de automotores en México*, Revista Comercio Exterior, enero de 1970.

CARRILLO, Jorge (1988) "Examen de la situación económica laboral en las plantas automotrices ensambladoras para exportación en el Norte de México. Mimeo. El Colegio de la Frontera Norte, Tijuana, B.C., México.

CARRILLO, Jorge. (1989) "Calidad con consenso ¿asociación factible?", en Frontera Norte, No. 2, julio-diciembre, Tijuana, El Colegio de la Frontera Norte. Baja California, México.

CARRILLO V. Jorge., (Coordinador)., La nueva era de Industria Automotriz en México., El Colegio de la Frontera Norte., Tijuana Baja California México., 1990.

CEPAL/IMCE (1984). México: sector automotriz y comercio exterior, México.

COOKE, Philip., *The experiences of German engineering firms in applying lean production methods* en SENGENBERGER, Werner y CAMPBELL, Duncan., *Lean Production and Beyond*, International Institute for Labour Studies, Ginebra Suiza, 1993.

COVARRUBIAS, A., "La flexibilidad laboral en Sonora. El Colegio de Sonora y Fundación Friedrich Ebert, México, 1992.

COLLIER Peter y HOROWITZ David., Los Ford., Tusquets Editores., Barcelona España.

CUSUMANO, Michael y TEKEISHI, Akira., "Supplier Relations and Management: A Survey of Japanese, Japanese-Transplant and U.S. Auto Plants", en Strategic Management Journal, Vol. 12, 563-588. (1991).

DÁVILA FLORES, Mario., Análisis del impacto socio-económico de las inversiones proyectadas en el Corredor Industrial Saltillo-Ramos Arizpe, Centro de Investigaciones Socioeconómicas, Escuela de Economía, Universidad Autónoma de Coahuila, Saltillo Coah., México 1982. Caps. 1 y 2.

DOMBOIS Rainer; La Producción Automotriz y el Mercado de Trabajo en un País en Desarrollo, IVC Discussion Papers 1985., Berlín RFA.

FAJNZYLBER, Fernando, La industrialización trunca de América Latina, Centro de Economía Trasnacional, Editorial Nueva Imagen, "2ª. edición, México 1985.

FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE TRABAJADORES DE LAS INDUSTRIAS METALÚRGICAS (FITIM), Departamento del Automóvil, Informe industria automotriz 1995., Ginebra, Suiza.

FITIM, Industry Review and Outlook Employment 1996, Automotive Department., Geneva, Switzerland, 1996.

FORD MOTOR COMPANY S.A. de C.V. Control Continuo del Proceso y Mejoras a la habilidad del Proceso., (Guía para el uso de Gráficas de Control para mejorar la Calidad y Productividad) Oficina de Relaciones Industriales., México., Enero de 1984.

FREYSSNET Michel y YANNICK Lung, *Entre mondialisation et régionalisation: quelles voies possibles pour l'industrie automobile?* en The Global Automotive Industry: Between Homogenization and Hierarchy GERPISA, Paris, France 1996, pp. 22-26.

FRÖBEL Folker., HEINRICHS Jürgens y KREYE Otto., La nueva división internacional del trabajo, Siglo Veintiuno Editores, México, 1980.

GENERAL MOTORS. Documento interno de la empresa S/F.

GENERAL MOTORS. Contratos Colectivos de Trabajo. Varios años.

HERRERA, L. Fernando., "DINA: reestructuración salvaje y conflicto laboral", en Arteaga, A. G., (coordinador) Proceso de trabajo...op. cit

HUMPHREY, John., *The management of labour and the move towards leaner production systems in the Third World: The case of Brazil*, en SENGENBERGER, Werner y CAMPBELL, Duncan.

IMF., Auto Report Industry Review and Outlook Employment, Changing Pay Systems; The Asia-Pacific Region; The Modular Factory Japan and Trends in Working Conditions., 1996, Geneva, Switzerland.

INEGI-INAH., Estadísticas Históricas de México, Vol. II, México 1985.

INEGI., Sistema de Cuentas Nacionales de México, México., 1981 y 1982.

BANCO DE MÉXICO., Informe Anual del Banco de México, Subdirección de Investigación Económica., Oficina de Divulgación varios años. México, D.F.

INSTITUTO MEXICANO DE EJECUTIVOS DE FINANZAS., *La competitividad de la empresas mexicana.*, Nacional Financiera., México, 1995.

ISHIKAWA, Kaouru. (1986) ¿Qué es el Control Total de Calidad?, Ed. Norma, Bogotá, Colombia.

JENKINS, Rhys., *La internacionalización del capital y los países semindustrializados: el caso de la industria automotriz* en Minian Isaac., Trasnacionalización y periferia semindustrializada., CIDE., México., 1984

JOHNSTON, William, Relocation automobile production to the developing world: the multinational view, International Policy Forum, MIT., USA 1981.

KATZ, Harry, (1985) Shifting Gears. The MIT Press. Cambridge, Massachusetts. London, England.

KAWAMURA Tetsuji., *Characteristics of the Japanese Production System and Its International Transfer Model* en ABO Tetsuo., Hybrid Factory op. cit

KOCHAN, Thomas, KATZ, Harry, MCKERSIE, Robert. (1989) The Transformation of American Industrial Relations, Basic Books, Inc., Publishers, New York.

KRUYS der Van Aron and KOX Henk, *The passenger car industry: tendencies of relocation of production to peripheral countries*, Research Project, No. 11 1981; Johnston, William, *Relocation automobile production to the developing world: the multinational view*, International Policy Forum USA 1981

KÜSEL Corinna., *La calidad tiene prioridad Número 1. Reestructuración del proceso de trabajo e introducción de conceptos japoneses de organización en la industria automotriz mexicana*, en Carrillo J., (Coordinador) La nueva ... op. cit. El Colegio de la Frontera Norte. México 1990.

LEITE, Marcia de Paula., *Modernização tecnológica e relações de trabalho no Brasil: Notas para uma discussão*, en en NEFFA, Julio César (compilador), *Nuevo paradigma productivo, flexibilidad y respuestas sindicales en América Latina.*, Asociación Trabajo y Sociedad, Argentina 1994.

MARINI Ruy Mauro., SOTELO, Adrián y ARTEAGA Arnulfo., "Proceso de trabajo, jornada laboral y condiciones técnicas de producción: un estudio de caso", en El proceso de trabajo en México, Cuadernos de Teoría y Sociedad., UAM, México, 1986.

MICHELI THIRIÓN., Jordy. (1989) "La maquiladora como modelo de reorganización industrial. Un estudio de caso". Mimeo. Ponencia presentada al seminario. La industria maquiladora en México. El Colegio de la Frontera Norte, Colegio de México, Fundación Friedrich Ebert, Junio.

MICHELI, Jordy. (1989) "La reorganización laboral en la industria automotriz de Estados Unidos y México", en Cuadernos Semestrales No. 20, Instituto de Estados Unidos, Centro de Investigación y Docencia Económicas, pp. 195-212.

MICHELI, T. Jordy., Nueva manufactura: globalización y producción de automóviles en México. Facultad de Economía, UNAM. México 1994.

MIDDLEBROOK, Kevin., "The Politics of Industrial Restructuring: Transnational Firms' Search for Flexible Production in the Mexican Automobile Industry", Department of Political Science, Indiana University-Bloomington. s/f.

MONTIEL, Yolanda. Proceso de trabajo, acción sindical y nuevas tecnologías en Volkswagen de México. Centro de Investigaciones y Estudios en Antropología Social, México, 1991.

MORENO, Juan Carlos. (1988) "México's Motor Vehicle Industry in the 1989's". Working Paper No. 21, World Employment Programme Research, International Labour Office, Geneva.

MORALES, Rebeca., *Flexible Production (Restructuring of the International Automobile Industry*, S.E. S/F, Polity Press S/f

MUÑOZ COLÍN, Amparo., Crisis y transición de la relación laboral en la industria automotriz de Estados Unidos., Tesis Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM. México 1993.

NEFFA, Julio César (compilador)., *Reflexiones acerca del nuevo paradigma productivo, la flexibilidad y las respuestas sindicales en Nuevo paradigma productivo, flexibilidad y respuestas sindicales en América Latina*., Asociación Trabajo y Sociedad, Argentina 1994.

NEUMANN, Horst., *Lean production needs "beefing up"*, en SENGENBERGER, Werner y CAMPBELL, Duncan., *Lean Production and Beyond*, International Institute for Labour Studies, Ginebra Suiza, 1993.

OCDE., Perspectives a long terme de l'industrie automobile mondiale., "L'evolution technologique et son impact sur l'industrie automobile, Paris, France, 1983.

OLIVEIRA de Francisco y María Angélica TRAVOLO POPOUTCHI, El complejo automotor en Brasil, Editorial Nueva Imagen, México 1979.

PEIJNENBURG, J. y RIDGERS, Fill., *¿Proteccionismo e internacionalismo?*, FCPyS, UNAM., México 1987.

PÉREZ N. Wilson Foreign Direct Investment and Industrial Development in Mexico, Development Centre Studies, OCDE, Paris 1990.

PIORE, Michael; SABEL, Charles. (1984) The Second Industrial Divide. Possibilities for Prosperity. Basic Books, N.W., U.S.A.

PORTER Michael E. La ventaja competitiva de las naciones., Vergara Editores, Bs. As. Argentina 1991.

RAMÍREZ de la O, Rogelio., De la improvisación al fracaso., Centro de Ecodesarrollo, Editorial Oceáno., México, 1983.

RHI Sausi, J.L., "Más allá de la crisis el 'auto mundial', en Revista Debate, Nov.-Dic., Roma.,1980.

ROSENBLATT Samuel y MALMGREN Harald TRADE POLICY RESEARCH CENTRE., Interaction of the Mexican and U.S. Automotive Industries.. Rockville Maryland., USA, 1985.

RUAS, Roberto., *Notas acerca da implantação de programas de qualidade e productividae em setores industriais brasileiros*, NEFFA, Julio César (compilador)., op. cit

SÁNCHEZ CONTRERAS, Isabel L. La robótica: su introducción en los procesos productivos y sus repercusiones sociales en México (el caso de la industria automotriz), Tesis Facultad de Economía, UNAM, 1992.

SECOFI., La industria automotriz en el Tratado de Libre Comercio, México, noviembre de 1992

SENGERBERGER Werner y CAMPBELL Duncan., Lean Production and Beyon. (Labour aspects of a new production concept)., International Institute for Labour Studies, International Labour Organization, Geneve Switzerland, 1993

STUDER, Ma. Isabel, The Impact of Multinational Enterprises' Investment Strategies on Host Government Policies: a Comparison of the Mexican and the Canadian Automobile Industries

SHAIKEN, Harley; HERZENBERG, Stephen (1987) Automation and Global Production: Automobile Production in Mexico, the United States & Canada. Center for U.S. Mexican Studies, San Diego, Cal., U.S.A.

SHIMADA, Haruo, *Japanese management of auto production in the United States: An overview of "Humanware Technology" en Sengenberger y Duncan, Lean Production and Beyon*

TSUNEKAWA, Keiichi., Dependency and Labor Policy: The Case of the Mexican Automotive Industry., A Dissertation Presented to the Faculty of the Graduate Scholl of Cornell University. U.S.A, January 1989.

UNTERWEGER, Peter., *Lean production: Myth and reality.*, en op. cit. Sengenberger y Duncan

WICKENS, Peter., *Lean, people centred, mass production.*, en Sengenberger y Duncan ., Lean Production.

WOMACK, James. (1986) "Prospects for the U.S. Mexican Relationship in the Auto Sector". Center for Technology, Policy and Industrial Development, MIT, Cambridge, Massachusetts, U.S.A.

WOMACK, P. James; JONES, T. Daniels y ROOS, Daniel. La máquina que cambió el mundo, Massachusetts Institute of Technology (MIT), McGraw-Hill, España, 1992.

### Decretos de la industria automotriz

Diario Oficial Decreto que prohíbe la importación de motores para automóviles y camiones, así como de conjuntos mecánicos armados para su uso o ensamble, a partir del 1º de septiembre de 1964., sábado 25 de agosto de 1962.

Diario Oficial, SECOFIN., *Decreto para el fomento de la industria automotriz*, 20 de junio de 1977., Subdirección de la Industria Automotriz.

Diario Oficial Decreto para la Racionalización de la Industria Automotriz,  
13 de septiembre de 1983.

Diario Oficial, Decreto para el Fomento y Modernización de la Industria  
Automotriz., Diario Oficial, México 11 de diciembre de 1989