



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

EFFECTOS DE LA RECONVERSIÓN INDUSTRIAL EN LAS CONDICIONES LABORALES DE LOS
TRABAJADORES DE LA EMPRESA AUTOMOTRIZ VOLKSWAGEN DE MÉXICO TRAS EL
CONFLICTO DE 1992:
UN ESTUDIO DE CASO.

TESIS
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN CIENCIA POLÍTICA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
OPCIÓN CIENCIA POLÍTICA

PRESENTA:

DONOVAN ROBERTO RODRÍGUEZ HUERTA

ASESORA:

MARÍA XELHUANTZI LÓPEZ



México, D.F. 2008.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

A mis padres.
A mi entrañable familia
Por su apoyo y confianza.

Agradecimientos:

A la Dra. María Xelhuantzi

Por su invaluable ayuda.

A mis sinodales:

Isaí Gonzalez

Enrique Gutiérrez

Rodian Rangel

Karla Valverde

Por sus valiosos comentarios.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.	6
CAPÍTULO I. LA EMPRESA MULTINACIONAL Y LA NUEVA ETAPA DE DESARROLLO DEL CAPITALISMO: LA RECONVERSIÓN INDUSTRIAL.	9
1.1 Antecedentes y desarrollo de la empresa multinacional.	9
1.2 Características generales de la empresa multinacional.	15
1.3 La empresa multinacional como eje del proceso de reconversión industrial.	24
CAPÍTULO II. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA RECONVERSIÓN INDUSTRIAL.	28
2.1 Diseño de nuevas tecnologías.	28
2.1.1 Informática.	28
2.1.2 Robótica.	30
2.1.3 Telecomunicaciones.	31
2.1.4 Biotecnología.	32
2.2 Cambios en los procesos y organización del trabajo.	33
2.2.1 Sistema Just In Time.	37
2.2.2 Calidad Total.	38
2.2.3 Manufactura flexible.	39
2.2.4 Flexibilidad de la fuerza de trabajo.	40
2.3 Efectos de la reconversión industrial sobre la clase trabajadora.	41
CAPÍTULO III. LA RECONVERSIÓN INDUSTRIAL EN LA RAMA AUTOMOTRIZ EN MÉXICO.	45
3.1 Primer periodo: de ensamble (1925-1961)	45
3.2 Segundo periodo: integración nacional de la industria automotriz (1962-1980)	50
3.3 Aspectos generales de las transformaciones en la industria automotriz mundial en los setenta.	55
3.4 Cambios al interior del Estado mexicano.	57
3.5 El marco jurídico legal y la política industrial sobre el sector automotriz en México.	58
3.6 Tercer periodo: reestructuración de la industria automotriz mexicana (1983 en adelante).	60
3.6.1 Relaciones laborales tras la reestructuración del	

sector automotriz.	65
--------------------	----

CAPÍTULO IV. VOLKSWAGEN DE MÉXICO: INSTALACIÓN, DESARROLLO Y CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA PLANTA HASTA 1991.	81
--	----

4.1	Instalación de Volkswagen de México en Puebla.	81
4.2	Proceso de trabajo en Volkswagen de México.	82
4.3	Recursos tecnológicos.	82
4.4	Organización del trabajo.	84
4.5	Estructura del sindicato de la Volkswagen de México.	86
4.6	Historia del sindicato de Volkswagen de México.	91
4.6.1	Estancia y desafiliación de la CTM: 1964-1972.	91
4.6.2	Estancia y desafiliación de la UOI: 1972-1981.	93
4.6.3	Acciones del sindicato independiente de Volkswagen de México durante el periodo 1981-1991.	97
4.6.3.1	El Contrato Colectivo de Trabajo vigente hasta agosto de 1992.	99

CAPÍTULO V. EL CONFLICTO DE 1992 Y SUS REPERCUSIONES EN LAS CONDICIONES LABORALES DE LA VOLKSWAGEN DE MÉXICO.	105
--	-----

5.1	El contexto del conflicto de 1992.	105
a)	La situación interna del sindicato.	105
b)	Los planes de reestructuración de la empresa.	106
c)	Los condicionantes externos.	107
5.2	Revisión del contrato colectivo de trabajo para el periodo 1992-1994.	107
a)	Demandas empresariales.	107
b)	Demandas sindicales.	108
5.3	La huelga de un día y el convenio sobre la reorganización del trabajo.	109
5.4	Efectos del convenio y estallamiento del conflicto.	111
5.5	Los resultados inmediatos del conflicto.	119
5.5.1	El nuevo Contrato Colectivo de Trabajo.	120
5.5.2	El sindicato de Volkswagen de México después del conflicto.	122
5.6	La empresa después de 1992.	126

CONCLUSIONES.	142
----------------------	-----

BIBLIOGRAFÍA.	148
----------------------	-----

HEMEROGRAFÍA	150
---------------------	------------

INTRODUCCIÓN.

A finales de la década de 1970's existen indicios claros del comienzo de un nuevo ciclo de reconversión industrial; uno más en la larga historia del capitalismo, caracterizado por crisis recurrentes, periodos de auge e intensificación de los ciclos de acumulación y expansión. Así, desde principios de los setenta se manifestaron los síntomas de una crisis estructural a nivel mundial de la economía, suscitándose diversos problemas macroeconómicos tales como: inflación, estancamiento y desempleo, entre otros. En 1971, el desmoronamiento del sistema monetario internacional de Bretton Woods generaría inestabilidad cambiaria y, a partir de 1973, el notable incremento en los precios de los energéticos generaría aumentos en los costos para la producción industrial. Sin embargo, estas manifestaciones no fueron sólo de índole económica y productiva, sino que también fueron fenómenos con implicaciones políticas muy profundas. Asimismo, más allá del carácter eminentemente político de los procesos productivos, estos cambios habrían de traer consigo la configuración de un nuevo orden político mundial, de un nuevo balance de poder y transformaciones en la figura misma de los Estados nacionales; todo a partir de cambios en el mundo del trabajo y de la producción.

Dentro de las causas principales de la crisis que las investigaciones sobre el tema señalan, destacan la crisis del Estado interventor, el agotamiento de las bases técnicas del proceso de producción, la rigidez de las empresas frente a las variaciones cíclicas y coyunturales del mercado, las consecuencias de las relaciones de fuerzas sociales (como los sindicatos) sobre la acumulación de capital, y los cambios en las relaciones económicas mundiales, con Japón y Europa Occidental reduciendo la brecha que los separaba de Estados Unidos, acrecentando por consiguiente la competencia mundial y abriendo paso al fenómeno que poco después se denominaría como globalización.

Ante tales circunstancias, las empresas multinacionales –respaldadas por sus abundantes recursos económicos, políticos, tecnológicos, e incluso humanos- jugarían un papel determinante en el impulso de la reconversión industrial, planteándose como objetivos principales la reactivación del crecimiento, redinamizar la actividad industrial, recuperar la competitividad en los mercados internacionales, disminuir la dependencia en las materias primas, pero también, de manera definitiva, constituyendo un desafío a los Estados nacionales y un redimensionamiento de su poder político. Naturalmente, al ser impulsada por dichas corporaciones, la reconversión industrial respondería fundamentalmente a los intereses económicos y políticos del capital multinacional, atendiendo a sus necesidades y garantizando los requerimientos y objetivos de la acumulación, así como de los patrones de producción, consumo e inversión.

Entre las características principales del proceso de reconversión industrial, destacan el desarrollo y aplicación de nuevas tecnologías y nuevos materiales, tanto en el proceso de trabajo como en el producto. Asimismo, jugaría un papel fundamental en dicho proceso lo que es conocido como reingeniería de las empresas, lo cual es la instrumentación de formas diferentes –en relación a las aplicadas por el modelo taylorista-fordista- de gestión y de organización del trabajo, entre las que se destaca la flexibilización de los procesos productivos. Esta reingeniería implicaría nuevas relaciones y formas de poder, desde la flexibilidad laboral hasta la desregulación social y política, lo que a su vez acarrearía constantes intentos por debilitar y destruir a los sindicatos.

En los que respecta a la industria automotriz -al ser una de las industrias más representativas y redituables de la empresa capitalista- también sería objeto de una reconversión industrial intensa, modificando sus procesos productivos debido principalmente a la crisis energética y la recesión económica mundial, así como al reacomodo de mercados en la década de 1970's (Estados Unidos, otrora líder en el sector, se ve desafiado por compañías japonesas y europeas). De esa forma, el nuevo escenario que se da a partir de dicha década llevaría a la exacerbación de la competencia entre las empresas multinacionales automotrices, desembocando en una lucha en los costos de producción, lo cual afectaría al proceso de trabajo en su conjunto, llevándose a cabo la introducción de nuevas tecnologías en el sector, la intensificación y extensión de la producción a gran escala, mayor internacionalización del proceso productivo y el ascenso de nuevas formas de organizar el trabajo, lo cual incidiría en el equilibrio de poder entre el capital y el trabajo.

El objetivo principal de la presente investigación es conocer, a través de un estudio de caso, cuáles fueron los efectos del proceso de reconversión industrial instrumentado por la empresa automotriz Volkswagen de México, proceso que comenzara a principios de 1980's y que terminaría por imponerse de manera unilateral -luego de un conflicto en la planta- en agosto de 1992. Mi interés por elegir una empresa de la rama automotriz radica en el hecho de que considero que es actualmente una de las ramas más representativas de las características de la empresa capitalista multinacional, y que de hecho fue de las primeras industrias en ser objeto del proceso de reconversión. Asimismo, elegía la empresa Volkswagen de México por diversas razones, entre las que destacan las siguientes: por ser la subsidiaria de una empresa indiscutiblemente de carácter multinacional; porque dicha subsidiaria se estableció desde 1954 en México, lo que me permitió observar mejor el periodo en el cual se instrumentó la reconversión industrial en dicha empresa; por su fuerte presencia y liderazgo en el mercado nacional (por lo menos durante gran parte de la década de 1980's); y por contar con un sindicato que desde principios de los años setenta se mantendría independiente de centrales sindicales oficiales.

Por otro lado, me parece que abordar como estudio de caso la forma en que fue llevada la reconversión productiva en la empresa Volkswagen de México, que de origen es un problema laboral, también puede resultar útil para entender algunos de los aspectos básicos que caracterizan al Estado mexicano y su sistema laboral, en la medida en que éste no sólo es el espacio donde se suscitan las diversas interacciones que se presentan en el mundo del trabajo -tales como producción, distribución y consumo de bienes y servicios- sino que también representa una porción de todo sistema político en la que convergen éste y el sistema económico, expresadas como interacciones productivas; además de que el sistema laboral, al formar parte del sistema político de los Estados, también interactúa -en mayor o menor medida- con una diversidad de actores (partidos políticos, empresarios, iglesia, etc.).

Las relaciones entre capital y trabajo -esenciales para el entendimiento del sistema capitalista- son relaciones de poder, por lo que su análisis resulta indispensable para el conocimiento del sistema laboral así como del Estado. Son relaciones de poder (entendido éste, básicamente, como una relación asimétrica entre individuos o grupos sociales, en donde los que mandan modelan la conducta de aquellos que obedecen, bajo amenaza genérica de sanción si se rehúsan) en la medida en que la dirección de la empresa y los sindicatos negocian, tratando de modificar el comportamiento del otro: la parte patronal se esfuerza por organizar racionalmente la producción conforme a sus intereses, buscando la mejor utilización posible de sus recursos técnicos, financieros y humanos de trabajo, con el objetivo primordial de elevar la tasa de ganancia; por su

parte, la acción sindical se dirige no sólo a la búsqueda de reivindicaciones económicas, sino que también se sitúa al nivel de sistema organizativo, de las normas y formas de autoridad de las empresas, tratando de conseguir el aumento de la participación de los trabajadores en las decisiones y en los modos de organización que determinan su situación de trabajo, buscando con ello hacer frente a las asimetrías del capitalismo y constituyéndose con ello en un factor de transformación del orden establecido.

De esa manera, la empresa aparece como un lugar estratégico en el que se desarrollan las relaciones de poder entre el capital y el trabajo, un lugar en el que las fuerzas sociales negocian para llegar a definir las reglas y formas de su enfrentamiento, a intentar institucionalizar su conflicto, por lo que la empresa se constituye a la vez en centro de decisión y programación y lugar de negociaciones sociales que tratan sobre relaciones entre el progreso técnico y económico, pero también sobre la mejora de las condiciones de vida y de trabajo de los trabajadores. De lo que se deriva la importancia de su análisis. Con el presente trabajo, “Efectos de la reconversión industrial en las condiciones laborales de los trabajadores de la empresa automotriz Volkswagen de México tras el conflicto de 1992”, pretendo abordar una pequeña parte de ese análisis.

En el capítulo I pretendo realizar un acercamiento general al origen de las empresas multinacionales, características que las definen y subrayar la importancia de su papel desempeñado en el proceso de reconversión industrial a nivel mundial.

El capítulo II muestra las principales características de la reconversión industrial, tales como el desarrollo y la aplicación de nuevas tecnologías, así como los cambios acaecidos en los procesos y organización del trabajo, tales como la emergencia de sistemas como el “Just In Time” y de “Calidad Total”, la manufactura flexible y la flexibilización de la fuerza de trabajo. Además, se mencionan algunos de los efectos principales de la reconversión industrial sobre los trabajadores.

El capítulo III se describe de manera general las tres fases por las que se ha desarrollado la Industria Automotriz en México, poniendo énfasis en la última de ellas, que corresponde a la fase de reconversión industrial. Asimismo, se mencionan algunos de los efectos sobre las relaciones laborales tras la reconversión del sector automotriz.

El capítulo IV comienza en concreto con el estudio de caso, describiendo la instalación, el desarrollo y las características generales de la planta Volkswagen de México hasta 1991, tales como su proceso y organización del trabajo, los recursos tecnológicos con los que contaba, la estructura de su sindicato, así como la historia de éste, que puede dividirse en 3 etapas: 1- estancia y desafiliación de la CTM (1964-1972); 2- estancia y desafiliación de la UOI (1972-1981), y; 3- como sindicato independiente de alguna central sindical durante el periodo 1981-1991. Termino el capítulo analizando el Contrato Colectivo de Trabajo vigente hasta agosto de 1992.

Finalmente, en el capítulo V, abordo el conflicto que se suscitó en la planta en 1992, subrayando sus repercusiones en las condiciones laborales de la empresa Volkswagen de México, tanto en su Contrato Colectivo de Trabajo como en su estructura sindical.

CAPÍTULO I.

LA EMPRESA MULTINACIONAL Y LA NUEVA ETAPA DE DESARROLLO DEL CAPITALISMO: LA RECONVERSIÓN INDUSTRIAL.

En el presente capítulo trataré de abordar de manera general el cómo y por qué surge la empresa multinacional y cómo podemos hallar sus antecedentes desde la segunda mitad del siglo XIX, así como también mencionaré su vertiginoso desarrollo y el creciente poder que fue acumulando. Asimismo, analizaré las principales características que fueron adquiriendo y que las terminarían por definir, convirtiéndolas en un actor sumamente importante a nivel mundial con la capacidad suficiente para, entre otras cosas, constituirse en el eje del proceso conocido como reconversión industrial.

1.1 Antecedentes y desarrollo de la empresa multinacional.

Es muy posible que el primero que usara el calificativo de “*corporación multinacional*” fuera David Lilienthal, quien lo utilizara en 1958, en Filadelfia, durante un programa de televisión, y publicara un libro de ensayos sobre el tema en 1960¹, en el cual resaltaba como principal característica de dichas empresas el hecho de que:

“actúan en otros países, sin tener meros intereses financieros, como oportunidades de inversiones, en negocios de otros países que no sean el suyo, ni tampoco meros intereses como distribuidores (más bien)... designo particularmente con el nombre de corporaciones multinacionales a aquellas corporaciones cuyas operaciones industriales o comerciales en el extranjero impliquen directamente la responsabilidad de la gerencia de la corporación”².

Sin embargo, aunque a partir de 1958 el término comenzó a popularizarse, los precursores de las modernas empresas multinacionales ya habían empezado a extenderse más allá de las fronteras de sus países de origen desde finales del siglo XIX, aproximadamente a partir de la década de 1860. Así por ejemplo, la empresa alemana Bayer instaló una fábrica en Albany, E.U. en 1865, mientras que en 1867, la compañía estadounidense de máquinas de coser Singer montó su primera fábrica extranjera en Glasgow, Inglaterra.³ Por la misma época, Gillette, Otis, Parke Davis y Ford poseían unidades de producción instaladas en sedes nacionales diferentes a la suya de origen.⁴

No obstante, las empresas multinacionales han ido evolucionando a través de los años, pues si bien en un principio se basaron principalmente en la utilización de materias primas y productos de origen agrario, como ocurrió por ejemplo con Unilever, Peñarroya, Shell y Standard Oil, difieren hoy relativamente, ya que

¹ Martyn, Howe. EMPRESAS MULTINACIONALES. México, 1973. p. 12.

² Ibídem. p. 22.

³ Tugendhat, Christopher. LAS EMPRESAS MULTINACIONALES. México, 1973. p. 29. De hecho, Tugendhat apunta que Singer, al ser la primera empresa en fabricar y vender en masa un producto de características casi idénticas y con el mismo nombre comercial a través del mundo, tiene derecho a ser considerada como la primera empresa multinacional.

⁴ Palloix, Christian. LAS FIRMAS MULTINACIONALES Y EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN. México, 1975. p. 208.

nos encontramos con empresas que se dedican esencialmente a la producción de las mercancías denominadas de “masas”.⁵ En ese sentido, John Dunning considera que hay principalmente tres fases en la evolución de la empresa multinacional:

“1) Como una confederación de afiliados con vínculos no muy estrechos entre sí, diseñada para proveer a la compañía matriz de recursos naturales o para abastecer mercados locales con productos manufacturados y servicios; 2) Como controladora de un grupo de actividades de valor agregado integradas en varios países; 3) Como una orquestadora de producción y de transacciones dentro de una red de relaciones internas y externas, las cuales pueden o no involucrar inversión equitativa, pero están destinadas a servir sus intereses globales.”⁶

En general, la empresa multinacional puede ser considerada como la culminación a escala global de un proceso evolutivo del capital que se ha venido gestando desde hace mucho tiempo, a saber:

A partir de indicios modestos con la introducción de tecnología sencilla, las unidades económicas básicas de organización de la producción –la fábrica y la empresa– han visto aumentar sostenidamente su tamaño y su complejidad. Este crecimiento se ha caracterizado por una división creciente del trabajo, por el uso creciente de capital, y por la innovación continua de las técnicas de producción... (asimismo) las capacidades de la forma corporativa de organización se han desarrollado progresivamente como medio de acumulación de capital y de expansión de los alcances de la empresa... (la cual, gradualmente) ha podido integrar verticalmente industrias enteras y difundirse horizontalmente en grandes áreas geográficas. Así, en virtud de que la capacidad de crecimiento de la empresa tiende a superar el crecimiento de la demanda de un producto dado más allá de cierto punto, la empresa agresiva estará buscando constantemente campos de actividad nuevos, elaborando productos nuevos y desarrollando mercados nuevos⁷

De esta manera, en la práctica, la empresa multinacional es la última etapa hasta ahora conocida del desarrollo de mecanismos comerciales destinados a manejar el movimiento internacional de bienes y servicios, y donde la formación de subsidiarias en el extranjero constituye un paso lógico del desarrollo del marco adecuado para el comercio internacional;⁸ todo ello con el fin de elevar aún más la tasa de ganancia. En ese sentido, entre las diversas razones por las que en la segunda mitad del siglo XIX las empresas comenzaron a internacionalizar sus actividades (viéndose temporalmente frenadas durante la Primera y Segunda Guerra Mundial, pero reactivadas con mayor ímpetu al término de ésta) instalando filiales en

⁵ *Ibidem.* p. 212.

⁶ Xelhuantzi López, María. SINDICALISMO INTERNACIONAL. Sindicato de Trabajadores de la Universidad Nacional Autónoma de México. México, 2002. p. 266.

⁷ Penrose, Edith. “El estado y las empresas multinacionales en los países menos desarrollados”, en Dunning, John. LA EMPRESA MULTINACIONAL. Op. Cit. P. 280.

⁸ En ese sentido, ya Carlos Marx había hablado de lo que el denominó “tendencia universalizadora del capital”, según la cual, a partir de la lógica ilimitada de la obtención de ganancias, el capital tiende a expandirse en cantidad y calidad: en el nivel productivo, mediante la acumulación y la diversificación de las actividades que realiza y; en la dimensión espacial, a través de la penetración de nuevos espacios y de las transformaciones de la división social del trabajo. Ceceña, Ana y Barreda, Andrés (coordinadores). PRODUCCIÓN ESTRATÉGICA Y HEGEMONÍA MUNDIAL. Siglo XXI Editores. México, 1995. p. 204.

diversos países, así como a emplear cada vez más la inversión extranjera directa como vehículo de los negocios internacionales destacan las siguientes:

- a) Las empresas industriales se estaban desarrollando y vislumbraban el advenimiento de los mercados de masas, lo cual, aunado al desarrollo de los medios de comunicación y de transportes, aumentaban las oportunidades en el extranjero y les permitía ejercer cierto control sobre filiales geográficamente alejadas.
- b) El interés del capital por controlar los recursos naturales necesarios para el proceso de producción y, a través de su monopolización, obtener ventajas en la competencia.
- c) Desde el principio, la mayoría de dichas empresas se centraron en las actividades estratégicas de la economía, es decir, en aquellas que dictan las pautas tecnológicas y cuyos mercados y productos son los de mayor dinamismo e impacto en los mercados globales, lo que las convierte en el núcleo de la acumulación capitalista (tema sobre el que regresaré más adelante).
- c) Por la búsqueda de fuerza de trabajo, en calidad, flexibilidad (en varios aspectos, los cuales abordaré más adelante) y menores costos en los diversos tipos de procesos. Asimismo, la acción de los trabajadores en torno de la relación laboral también impulsan la migración del capital: la disputa por los salarios, las condiciones de trabajo, la estabilidad en el empleo, el control del proceso de trabajo y la resistencia frente a los cambios tecnológicos, entre otros aspectos, pueden alcanzar un grado tal, que para las empresas sea preferible trasladar la producción hacia otro espacio.⁹
- d) Otra razón importante que explica el crecimiento de las empresas internacionales fue el proteccionismo, pues el hecho de que la mayoría de los países tuvieran derechos arancelarios para reducir la importación de mercancías manufacturadas y fomentar así el desarrollo de industrias locales, resultaba ser un aliciente para que las empresas extranjeras establecieran filiales en dichos países y así superar las barreras arancelarias que impedían la entrada a dichos mercados.¹⁰
- e) Asimismo, la apertura de un emplazamiento de producción en otro país fue una forma de superar los obstáculos que encuentran las exportaciones, no sólo en el plano de las barreras comerciales, sino también en la adaptación a las peculiaridades de un mercado foráneo. En ese sentido, era más efectivo para las empresas satisfacer las necesidades locales a través de representaciones locales que atendieran mejor a las necesidades del mercado.¹¹ Además, las nuevas formas de organización productiva (por ejemplo, el sistema *just in time*, que abordaré más adelante) también demandan mayor penetración en los mercados, pues la diversificación como la eliminación de los tiempos muertos en el proceso de producción requieren del conocimiento y la cercanía con el mercado consumidor para reaccionar ágilmente.¹²
- f) Asimismo, muchas empresas comenzaron a establecer filiales en otros países debido a que en su país de origen resultaba cada vez más difícil que se ganara una participación mayor del total de las ventas debido a la saturación de sus mercados nacionales, y por ello la expansión en el extranjero ofreció (y sigue ofreciendo)

⁹ Habría que señalar que el movimiento predominante en los años setenta, consistente en el traslado de procesos de bajo contenido tecnológico hacia países subdesarrollados, con fuerza de trabajo descalificada y barata (generalmente tareas de empaquetado y ensamble) ha evolucionado hacia una situación mucho más compleja, donde la alta tecnología no está reñida ni con la localización en países de mediano desarrollo, ni con la utilización de fuerza de trabajo poco calificada o sin calificación profesional. Ceceña, Ana y Barreda, Andrés. Op. Cit. p. 459.

¹⁰ *Ibidem*. p. 26.

¹¹ Tugendhat, Christopher. Op. Cit. p. 52.

¹² Ceceña Ana y Barreda Andrés. Op. Cit. p. 463.

muy buenas posibilidades para un crecimiento ulterior. Este fue el caso de muchas empresas norteamericanas después de la Segunda Guerra Mundial, las cuales, al ver que sus mercados locales estaban saturados y resultaba muy difícil conseguir aumentos impresionantes en las ventas, optaron por dirigir parte de su capital a Europa.¹³

g) Por último, una vez que las principales empresas de una industria comenzaron a dirigir su capital al extranjero, las empresas competidoras comenzaron a hacer lo mismo, pues de no actuar así era probable que su crecimiento fuera más lento, con la posible pérdida del mercado.¹⁴

Para 1914 el concepto de empresa internacional estaba ya establecido en industrias como la automotriz, el petróleo, los productos químicos y el aluminio. Sin embargo, la dimensión de las operaciones de las empresas internacionales en relación al total de la actividad económica en los países industriales era muy pequeña¹⁵. Por ejemplo, en 1914 el 90 % de los movimientos internacionales de capital se hacía en forma de Inversiones de Cartera¹⁶ por individuos e instituciones financieras, mientras que para 1971 el 75 % de las salidas de capital de los países industriales más importantes se hacía en forma de Inversión Extranjera Directa¹⁷ (IED) por empresas¹⁸. Otro ejemplo del reducido tamaño de las IED antes de la primera guerra mundial es el hecho de que en 1914 sólo hubiera en Gran Bretaña (por entonces el mayor receptor de inversiones de Estados Unidos) 12,000 personas empleadas por empresas americanas. Asimismo, en el periodo de entre las dos guerras mundiales, las condiciones no fueron favorables para una expansión rápida de la IED, ni para el desarrollo de la mayoría de las empresas multinacionales.¹⁹

Fue hasta después de la Segunda Guerra Mundial cuando se dio un aumento notable de la IED, en la cual los norteamericanos jugaron un papel muy importante, ya que entre 1946 y 1969, el importe de sus inversiones directas en el extranjero, en valor contable, aumentó de 7,200 millones de dólares a 70,763 millones (y para 1971 poseían entre un 60 % y un 65 % del total de la IED)²⁰. Asimismo, desde el final de la Segunda Guerra Mundial, el comercio internacional se ha expandido notablemente, pues mientras que el volumen del comercio internacional había crecido solo el 0.5 % anual entre 1913 y 1948, de 1948 a 1973 creció a un ritmo anual del 7 %.²¹ El valor del comercio mundial se incrementó de 57 000 millones de dólares en 1947 a 6 billones en los años noventa.

¹³ Tugendhat, Christopher. Op. Cit. p. 53.

¹⁴ Tugendhat, Christopher. Op. Cit. p. 53.

¹⁵ *Ibidem*. p. 290.

¹⁶ Componente de la cuenta capital en el balance de pagos, que comprende los bonos a largo plazo y acciones y otras participaciones de capital no incluidas ni como inversión directa ni como reservas. Las inversiones de cartera son realizadas con el fin de conseguir un beneficio financiero, pero no comprenden el control de operaciones de la empresa en la que se invierte, ni tampoco incluye la propiedad de activos reales. Greco, Orlando. DICCIONARIO DE ECONOMÍA. Valleta Ediciones. Argentina, 2003. p.262.

¹⁷ Colocación de capitales a largo plazo destinada, normalmente, a la instalación de empresas industriales, agrícolas y/o de servicios; asimismo: componente de la cuenta capital en el balance de pagos que tiene como fin obtener una inversión cuyo objeto sea adquirir la participación permanente y efectiva en la dirección de una empresa explotada en una economía que no sea la economía del inversionista. *Ibidem*. p. 264-265.

¹⁸ Dunning, John. LA EMPRESA MULTINACIONAL. Fondo de Cultura Económica. México, 1971. p. 16.

¹⁹ *Ibidem*. p. 34.

²⁰ La causa de que desde un principio las empresas norteamericanas estuvieran mejor situadas que las demás para beneficiarse de los cambios de la posguerra es por el hecho de que la mayoría de sus rivales habían sido en menor a o mayor grado afectados por el conflicto bélico. Así, una buena parte del mundo dependió de la ayuda económica norteamericana, por lo que muchas empresas norteamericanas lograron apoderarse de las posiciones principales en muchas industrias, y aún hoy día marcan la pauta por la que se rige buena parte de los negocios internacionales.

Tugendhat, Christopher. Op. Cit. p. 29-30.

²¹ Gilpin, Robert. EL RETO DEL CAPITALISMO GLOBAL. p. 50-51.

Para 1968 el valor en libros de los activos totales propiedad de las empresas multinacionales fuera del país en que se crearon por primera vez ascendió a cerca de 94 mil millones de dólares, y el valor total de sus ventas en el extranjero (tanto exportaciones como producción local) superó al producto nacional bruto de cualquier país, excepto de Estados Unidos y la URSS; 55 % de esos activos eran de empresas norteamericanas, 20 % de empresas inglesas y el resto pertenecía en su mayor parte a empresas europeas y japonesas. Asimismo, en ese mismo año, la producción extranjera de las multinacionales había aumentado a 10 % anual, que era el doble de la tasa de crecimiento del PNB del mundo y 40 % más de prisa que las exportaciones mundiales.²²

Para 1971, “el valor agregado producido por las multinacionales se calculó en 500 billones de dólares, que comparativamente era la quinta parte del PNB del mundo capitalista. En este mismo año, las multinacionales tenían bajo su control 90 % de la IED y cerca de un tercio del total del comercio exterior. Asimismo, la liquidez de las multinacionales excedían las reservas de todos los bancos centrales juntos de los países capitalistas, y el monto total de dinero que cada año circulaba en sus interiores excedía al volumen del dinero en circulación durante el mismo periodo en la totalidad del comercio internacional de los países occidentales.”²³

En cuanto a las década de 1980 y 1990, según Robert Gilpin, entre 1985 y 1990 la IED creció en un promedio del 30 % al año, una cantidad que representa cuatro veces el crecimiento del producto mundial y tres veces el crecimiento de la tasa de comercio²⁴. Asimismo, dicho autor señala que la IED se convirtió en un factor determinante de los patrones comerciales cuando su flujo anual se duplicó desde 1992 a casi 350 000 millones de dólares hacia finales de la década de 1990.

En 1995, un estudio de la American Federation of Labor-Congress of Industrial Organizations (AFL-CIO), señalaba que:

De manera creciente, la economía global está siendo conducida por las corporaciones multinacionales, muchas de las cuales tienen ventas mayores que el producto interno bruto de la mayoría de las naciones. Unas 40,000 firmas matrices controlan aproximadamente a más de 210,000 afiliadas extranjeras en todo el mundo, aunque la mayoría de los activos se concentran en 100 compañías, las más grandes de todas, que están dominadas por corporaciones japonesas y norteamericanas... para 1993, las mil corporaciones más poderosas del mundo alcanzaron un valor total de mercado cercano a 8.6 trillones de dólares, de los cuales 70 % correspondían a empresas de origen estadounidense y japonés.²⁵

Así, lo anterior nos permite apreciar de manera general cómo las empresas multinacionales concentran la mayor parte de la actividad económica internacional, pues tanto en el comercio y las finanzas, así como en la IED, dichas empresas tienen el papel central debido a la enorme suma de recursos que poseen y a su capacidad de gestión mundial. En uno de los estudios más importantes sobre la actividad de las

²² Dunning, John. Op. Cit. p. 19.

²³ Xelhuantzi López, María. Op. Cit. p. 275.

²⁴ Gilpin, Robert. Op. Cit. p. 201.

²⁵ Xelhuantzi López, María. Op. Cit.. p. 277.

empresas multinacionales en el mercado mundial, el Centro de Empresas Transnacionales (CET) de la ONU afirma:

Las empresas multinacionales son quizá los actores más importantes en la economía mundial; traspasan los límites nacionales y las mayores tienen ventajas que exceden el producto de la mayoría de los países. El contenido foráneo de sus activos, producto y empleo, es elevado, y en algunos casos se ubica entre 50 y 90 %. En conjunto, sumando el producto en el país de origen y la producción foránea, dichas empresas cuentan con una proporción significativa del producto mundial. Se estima por ejemplo que las 600 compañías industriales más grandes aportan entre 1/5 y 1/4 del valor agregado en la producción de bienes de las economías de mercado del mundo; su importancia como exportadoras e importadoras es aún mayor, por ejemplo, entre 80 y 90 %. También han cobrado gran peso en los flujos internacionales de capital. Los bancos transnacionales y otras compañías financieras no bancarias aportan el grueso de los préstamos mundiales. Además, debido al carácter internacional de sus operaciones, las empresas multinacionales no financieras poseen activos líquidos en diversas divisas y, en años recientes, se han convertido en importantes actores en los mercados financieros internacionales. Y, por supuesto, dichas empresas son responsables de casi toda la IED y la producción para la exportación.²⁶

Asimismo, resulta útil mencionar quienes se ubican en el vértice del sistema corporativo. El cuadro 1 muestra a las 50 corporaciones multinacionales más importantes del mundo en el 2005, lo que nos permite ver el poder económico que han concentrado a través de su expansión mundial desregulada y de sus consolidaciones oligopólicas.²⁷

²⁶ Ceceña, Ana y Barreda, Andrés. Op. Cit. p. 416.

²⁷ En ese sentido, Augusto De Venanzi afirma que el comportamiento de las empresas multinacionales combina elementos del mercado libre y de la competencia oligopólica: del mercado libre porque dichas empresas claman e impulsan la globalización y el neoliberalismo, buscando la flexibilidad laboral, la desregulación de los mercados y la integración rápida y completa de la economía mundial, en un sentido de interdependencia y cooperación crecientes, como condición previa para alcanzar el “desarrollo” definido por ellas mismas; y de la competencia oligopólica porque con el fin de incrementar más sus ganancias, varias grandes empresas se ven impulsadas a incursionar en campos ajenos a sus actividades originales –mediante un proceso de integración horizontal y vertical dentro y fuera de su país de origen–, apareciendo los “conglomerados” y a tornarse cada vez más en “multinacionales” al ir abarcando con sus operaciones cada vez más países, buscando eliminar o absorber a la competencia local, y tratando a toda costa de no perder su posición dominante en un mercado a causa de otra empresa multinacional. De Venanzi, Augusto. GLOBALIZACIÓN Y CORPORACIÓN: EL ORDEN EN EL SIGLO XXI. Anthropos Editorial / Universidad Central de Venezuela-Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Barcelona, 2002. p. 181.

Cuadro 1 Las 50 corporaciones mas importantes del mundo según su nivel de ingresos. Año 2005.					
#	Nombre de la corporación.	Ingresos en US\$ millones			
1	Wal-Mart Stores	287,989.0	26	McKesson	80,514.6
2	BP	285,059.0	27	Honda Motor	80,486.6
3	Exxon Mobil	270,772.0	28	Hewlett-Packard	79,905.0
4	Royal Dutch/Shell Group	268,690.0	29	Nissan Motor	79,799.6
5	General Motors	193,517.0	30	Fortis	75,518.1
6	DaimlerChrysler	176,687.5	31	Sinopec	75,076.7
7	Toyota Motor	172,616.3	32	Berkshire Hathaway	74,382.0
8	Ford Motor	172,233.0	33	ENI	74,227.7
9	General Electric	152,866.0	34	Home Depot	73,094.0
10	Total	152,609.5	35	Aviva	73,025.2
11	ChevronTexaco	147,967.0	36	HSBC Holdings	72,550.0
12	ConocoPhillips	121,663.0	37	Deutsche Telekom	71,988.9
13	AXA	121,606.3	38	Verizon Communications	71,563.3
14	Allianz	118,937.2	39	Samsung Electronics	71,555.9
15	Volkswagen	110,648.7	40	State Grid	71,290.2
16	Citigroup	108,276.0	41	Peugeot	70,641.9
17	ING Group	105,886.4	42	Metro	70,159.3
18	Nippon Telegraph & Telephone	100,545.3	43	Nestlé	69,825.7
19	American Intl. Group	97,987.0	44	U.S. Postal Service	68,996.0
20	Intl. Business Machines	96,293.0	45	BNP Paribas	68,654.4
21	Siemens	91,493.2	46	China National Petroleum	67,723.8
22	Carrefour	90,381.7	47	Sony	66,618.0
23	Hitachi	83,993.9	48	Cardinal Health	65,130.6
24	Assicurazioni Generali	83,267.6	49	Royal Ahold	64,675.6
25	Matsushita Electric Industrial	81,077.7	50	Altria Group	64,440.0

Fuente: 2005 FORTUNE's annual ranking of the world's largest corporations. July 25, 2005.

Así pues, como veremos, la empresa multinacional es la expresión más acabada, hasta la fecha, del proceso de concentración y centralización propio del desarrollo capitalista, donde la acumulación y el control de una gran cantidad de recursos financieros, tecnológicos, e incluso naturales y humanos, es la condición y el motivo fundamental de la expansión territorial, y de la creciente integración o diversificación de la producción. De esa manera, el desbordamiento hacia nuevos campos y la posibilidad de una gestión global colocan al capital multinacional como la vanguardia y actor principal de la economía mundial, convirtiéndolo, a su vez, en un decisor determinante en todos los ámbitos de la sociedad. Tal papel preponderante en el escenario mundial se debe a las características específicas de su organización y actuación, las cuales serán brevemente analizadas a continuación.

1.2 Características generales de la empresa multinacional.

No existe un concepto único y establecido que defina totalmente a las empresas multinacionales, sin embargo, es un hecho que éstas tienen ciertas características en común, y a su vez tienen diferencias notables con las empresas que producen en un solo país. En ese sentido, diversos autores han abordado el tema, por lo

que con ayuda de algunos de ellos señalaré algunas de las características básicas que presentan las empresas multinacionales.

A decir de John Dunning, de entrada, una característica de la empresa multinacional es aquella que *produce* en más de un país:

“la empresa productora multinacional o internacional es una empresa que tiene la propiedad o el control de instalaciones productivas (fabricas, minas, refinerías de petróleo, cadenas de distribución, oficinas, etc.) en más de un país. Distingo entre empresa multinacional y empresa comercial mundial; pues esta última sólo participa en el comercio internacional vendiendo en forma directa su producción elaborada internamente a empresas o personas de otros países”.²⁸

Asimismo, al igual que Dunning, tanto Christopher Tugendhat como Martín Howe coinciden en que establecer centros de operación en varios países, manteniendo el control de los mismo desde la empresa matriz es una característica esencial de la empresa multinacional.

“Un rasgo característico de las empresas multinacionales es que sus filiales operan bajo la disciplina y la estructura de una estrategia mundial única y un control mundial común”.²⁹

“Las operaciones de negocios de las empresas multinacionales se conducen en varios países a la vez, por medio de compañías incorporadas a tenor de las leyes de las naciones en las cuales operan, conectadas por el control ejercido de una compañía del grupo, de ordinario la casa matriz”.³⁰

Así, la matriz (que por lo general se ubica en las grandes ciudades de los países desarrollados), funciona como el cerebro, el centro único de decisiones de la empresa multinacional, pues por muy grande que ésta sea, y por muchas subsidiarias que tenga diseminadas en el mundo, todas sus operaciones se coordinan desde dicho centro³¹. Cabe hacer notar que lo anterior es una diferencia de tipo funcional entre la empresa multinacional y la empresa transnacional (considerada como precedente de aquella), pues en ésta puede haber una cierta autonomía de sus entidades constitutivas en diferentes países³², lo cual no sucede con la multinacional, en la cual las filiales funcionan dentro de una estructura establecida por un plan integrado de carácter general redactado en la sede central, y sus actividades están estrechamente ligadas entre sí³³. En ese sentido, H. V. Perlmutter sostiene que “sólo las empresas que integran plenamente sus actividades mundiales

²⁸ Op. Cit. Dunning, John. p. 17.

²⁹ Op. Cit. Tugendhat, Christopher. 26

³⁰ Op. Cit. Howe, Martyn. P. 23

³¹ Op. Cit. Tugendhat, Christopher. P. 127.

³² En ese sentido, María Xelhuantzi subraya el hecho de que “la empresa transnacional y la multinacional son formas distintas de empresa y de desarrollo del capital, pues la empresa transnacional (precedente de la multinacional) es un tipo de empresa rígida en sus mecanismos de organización y de gestión del trabajo, de administración y de organización de la producción y de la inversión, lo cual en algún momento se convierte en un obstáculo para obtener mayores ganancias. Así, al flexibilizarse y transformar sus procesos de producción, globalizándolos y mundializándolos, la forma transnacional de empresa se transforma en un nuevo tipo de organización propiamente multinacional”. Xelhuantzi López, María. Op. Cit. p. 262.

³³ Cabe resaltar que el hecho de que las actividades de las empresas de varias partes del mundo se coordinen en forma tan estrecha por una sola administración es posible en gran medida a la mayor velocidad y los costos menores de las comunicaciones y los transportes, relacionado con la tercera revolución industrial o reconversión industrial, tema que retomaré más adelante.

y tienen una perspectiva geocéntrica pueden ser consideradas como verdaderamente multinacionales”³⁴. Así, la multinacional es un conjunto organizado de medios y recursos, donde la matriz determina todas las actividades de las filiales: en qué líneas van a operar; su grado de industrialización, el destino de la producción; la política a seguir para ampliar el control del mercado y para expandirse; el tipo de maquinaria y equipo que se utilizará y la tecnología que se aplicará; la política de precios y de promoción de ventas; las normas para reclutar personal técnico y de dirección, y así en todos los aspectos de la empresa multinacional.³⁵ El papel de la filial es:

...conocer la situación que ocupa dentro del plan de la empresa... cada una tiene sus fines particulares y su propia meta de tasa de rendimiento, las cuales varían de país en país, ya que tiene que contar con diferentes grados de competitividad y otras presiones en los diversos mercados. Y aunque los directores locales habrán de decidir por sí mismos cómo cumplir con los objetivos que se les han señalado, el punto crítico es que estos objetivos, que dictan los parámetros dentro de los cuales deben funcionar las compañías nacionales, han sido impuestos desde la base central considerando, en primer lugar, los intereses más generales de la empresa multinacional.³⁶

Además, gracias a su naturaleza flexible, en gran medida como resultado de su organización y de la internacionalización de sus procesos productivos, la empresa multinacional puede enlazar las fábricas que tiene en los diferentes países del mundo para que colaboren en la producción de un solo producto, pues aunque estén separadas por miles de kilómetros, pueden formar parte de una misma cadena de producción, igual que si se tratase de dos líneas de montaje en los edificios de la misma fábrica, como es el caso de IBM, cuyos diversos laboratorios en distintos países y sus programas de investigación están inextricablemente unidos entre sí.³⁷ Esto es posible gracias al gran avance en el ámbito de las telecomunicaciones, las cuales representan el eje articulador de dichos procesos, al permitir, por ejemplo, que los comandos productivos se ejerzan a distancia, o que las operaciones financieras sucedan en tiempo real, etc.

Lo anterior nos lleva a otra característica distintiva de la empresa multinacional, a saber: la marcada internacionalización del trabajo que origina. Esto se refiere a la existencia de miles de trabajadores que están aislados entre sí y dispersos geográficamente, pero que cumplen con tareas especializadas y complementarias que adquieren significación dentro de un conjunto integrado. Esta simultaneidad de operaciones se traduce en un sistema que no produce en un sitio determinado para exportar a otro, sino en un sistema que produce en forma simultánea en distintos países, es decir, “que las plantas o fabricas trabajan sin interrupciones, al unísono, al mismo tiempo y en forma coordinada de modo que sus actividades no se detienen, dado que esa producción para la exportación forma parte de una producción integral”.³⁸ Ello representa serios problemas para los trabajadores, pues gracias a la flexibilidad que les confiere el hecho de operar en más de una economía nacional, la empresa multinacional puede transferir, con relativa facilidad, sus operaciones a otra parte del mundo, lo cual se constituye en una fuerza poderosa del lado de la administración en toda situación

³⁴ Op. Cit. Dunning, John. P. 18

³⁵ Chapoy Bonifaz, Alma. LA EMPRESA MULTINACIONAL. Ediciones El Caballito. México, 1975. P. 194.

³⁶ Op. Cit. Tugendhat, Christopher. P. 134.

³⁷ *Ibidem.* p. 117

³⁸ De Venanzi, Augusto. Op. Cit. p. 84.

de negociación con los sindicatos nacionales; así por ejemplo, en el transcurso de una negociación de salarios la administración puede sostener que si el arreglo no se logra por debajo de cierta cifra se verá forzada a reducir la producción o transferirla a un país diferente.³⁹

En lo que se refiere a la financiación de la empresa multinacional, la operación es muy técnica, aunque los principios sobre los que se basa son básicamente dos: en primer lugar se espera que las filiales proporcionen un beneficio a la empresa matriz, y sus políticas financieras se elaboran teniendo en cuenta los objetivos e intereses de ésta. Como consecuencia, las filiales de más éxito tienden a ser exportadoras netas de capital desde el país en el cual operan, y su acceso a nuevo capital depende del consentimiento de la oficina central. En segundo lugar, la naturaleza internacional de las operaciones de la empresa da como resultado que ésta se provea de dinero a gran escala, lo cual ha provocado el crecimiento de los mercados de *eurodólares* y *eurobonos*⁴⁰, en los cuales se puede conseguir dinero de inversores de todas las nacionalidades y emplearlo en la mayoría de los países del mundo.⁴¹

Respecto a las actividades en las cuales actúan las multinacionales, resulta útil la diferenciación que hace John Dunning respecto de dichas empresas de acuerdo a las actividades desempeñadas por éstas, a saber:

1. Operaciones verticales hacia atrás (orientadas a los costos): Éstas, a su vez, se dividen en dos tipos: a) las que representan la extensión de la función de *compra* de la empresa inversionista que tiene por objeto la obtención de fuentes más baratas o confiables, de materias primas o de bienes procesados, para la compañía inversionista; b) Las utilizadas principalmente por empresas de las industrias extractivas que tratan de hacer llegar su producción a los mercados mundiales.
2. Operaciones verticales hacia delante (orientadas al mercado): Estas actividades representan la extensión de la función de ventas de la empresa inversionista y tienen como objetivo principal la ampliación o protección de sus mercados y la promoción de la producción interna.
3. Operaciones horizontales: estas operaciones se refieren a las actividades de manufactura en el extranjero de las empresas multinacionales que pueden armonizarse o no entre sí o con las actividades nacionales.⁴²

Sin embargo, aunque una empresa suele desarrollar mayormente una de dichas operaciones, en la realidad, hay empresas que efectúan, en mayor o menor medida, los tres tipos de operaciones (tal es el caso de compañías como Exxon Mobil, BP Amocco, etc.).⁴³

Asimismo, un hecho relevante es el de que las compañías multinacionales se centran en las actividades estratégicas de la economía, es decir, en aquellas que dictan las pautas tecnológicas y cuyos mercados y productos son los de mayor dinamismo e impacto en el conjunto del mercado mundial, motivos por los cuales se convierten en el núcleo de

³⁹ Dunning, John. Op. Cit. p. 189.

⁴⁰ - Un eurodólar es técnicamente un dólar norteamericano ordinario depositado en un banco fuera de Estados Unidos. Se llama eurodólar porque la mayoría de las operaciones efectuadas con este tipo de moneda tiene lugar en Europa, sin embargo, cualquier moneda convertible puede conseguir status de "euro", pues el principio es el mismo en todos los casos: la moneda en cuestión es depositada en un banco fuera de su país de origen.

- Un eurobono es una emisión internacional de bonos suscrita por un grupo bancario internacional y vendido a compradores que pueden pagar con fondos que no están sometidos a un control de cambio, con el resultado de que el grupo bancario puede remitir libremente los fondos obtenidos por la venta. Tugendhat, Christopher. Op. Cit. P. 197, 207.

⁴¹ Ibidem. P. 194.

⁴² Ibidem. p. 23.

⁴³ De Venanzi, Augusto. Op. Cit. p. 89.

la acumulación capitalista. En ese sentido, de acuerdo al Centro de Empresas Transnacionales de la ONU (CET-ONU), las principales actividades que efectúan las compañías multinacionales son: refinación de petróleo, automotriz, electrónica y química son las de mayor peso, mientras que computadoras, automotriz, farmacéutica y aeroespacial son las más dinámicas en términos del crecimiento de sus ventas (*cuadro 2*).⁴⁴

Cuadro 2. VENTAS Y GANANCIAS DE LAS EMPRESAS TRANSNACIONALES EN LAS ACTIVIDADES MÁS IMPORTANTES.

Participación en el total y crecimiento en el periodo 1980, 1985 y 1987 (porcentajes).

Ramas	Ventas Participación en el total			Ganancias Participación en el total			Crecimiento en el periodo 1980-1987	
	1980	1985	1987	1980	1985	1987	Ventas	Ganancias
Computadoras	2.46	3.58	3.88	5.76	8.74	6.82	106	56
Vehículos de motor	11.80	12.70	16.22	(2.13)	12.38	14.59	79	--
Farmacéutica	1.89	2.00	2.46	4.40	6.15	6.71	69	101
Aeroespacial	2.95	3.43	3.79	2.53	3.44	3.02	67	58
Bebidas	1.50	1.76	1.83	2.26	3.36	3.96	58	132
Alimentos	5.83	6.42	6.89	4.92	7.35	7.71	54	107
Electrónica	9.98	10.65	11.61	10.10	11.90	9.97	51	31
Eq. Cient. y fotog.	1.33	1.34	1.40	3.80	2.33	2.73	37	(5)
Química	8.16	7.38	7.99	6.21	5.37	9.45	27	101
Ref. de petróleo	28.75	27.71	19.33	40.79	26.03	16.04	(12)	(48)
Minería pet. Crudo.	1.61	1.01	1.01	1.71	(1.41)	0.08	(18)	(94)
Otras *	23.74	22.02	23.59	19.65	14.36	18.92	--	--
Total (mmd)	2 687 134	3 168 828	3 499 014	103 245	101 373	136 474	30	32

Fuente: Ornelas, Raúl. "Las empresas transnacionales", en Ceceña, Ana y Barreda, Andrés. PRODUCCIÓN ESTRATÉGICA Y HEGEMONÍA MUNDIAL. Siglo XXI Editores. México, 1995. p. 495.

* Productos forestales, tabaco, textiles, vestido, editoriales, cosméticos, juguetes, materiales para la construcción, metalurgia, productos metálicos, productos de hule, equipo agrícola e industrial, equipo de transporte.

De esa manera, como podemos apreciar, las multinacionales representan la vanguardia de la internacionalización del capital al penetrar el conjunto de los espacios determinantes del mercado mundial y establecer bases de dominio o disputa del liderazgo económico internacional, lo cual las convierte en actores determinantes de la economía mundial.

Otro elemento sumamente importante en el análisis de las multinacionales es el hecho de que estas empresas se expanden a través de la Inversión Extranjera Directa (IED), cuyo propósito –en el caso de las empresas- (a diferencia de las inversiones de cartera en bonos y títulos) es alcanzar un control parcial o total sobre la comercialización, producción u otras actividades en otra economía; dicha inversión puede realizarse en servicios, manufacturas o producción de mercancías, etc.⁴⁵

⁴⁴ Dentro de estas actividades, Raúl Ornelas señala que llama la atención que las ramas que tienden a incrementar su cuota en el total de ventas son aquellas que han implementado las reestructuraciones productivas más intensas (automotriz) y los procesos de innovación cruciales (computadoras y electrónica, entre otras), mientras las industrias "tradicionales" como la petrolera y la química reducen su aporte a las ventas locales. Ceceña, Ana y Barreda Andrés. Op. Cit. p. 427.

⁴⁵ Op. Cit. Gilpin, Robert. p. 196.

Asimismo, las características de la empresa multinacional las ha descrito el Fondo Monetario Internacional (FMI), bajo el término de “inversión directa”, de la siguiente manera:

La inversión directa se distingue como categoría autónoma porque constituye una parte significativa del flujo internacional del capital, y tiene un comportamiento distinto del de otras clases de movimientos de capital... (así, mientras que) en la oportunidad de inversión de cartera el inversor no tiene ninguna intención de ejercer influjo alguno sobre la dirección política de la empresa... (por otro lado) al hacerse la mayor parte de las inversiones directas para expandir una empresa más allá de los límites nacionales de la patria, sea por el establecimiento de fábricas y organizaciones de ventas o por la producción o procuración de bienes en el extranjero para importarlos a otros países, es característica de la inversión directa que el inversor ejerza control gerencial sobre la empresa en la cual hace la inversión y aplique también en ella sus conocimientos técnicos.⁴⁶

En ese sentido Dunning sostiene que desde 1950 la empresa orientada al campo internacional se convirtió en el *vehículo especial* para la internacionalización de las actividades productivas de muchas empresas y para la expansión acelerada de la Inversión Extranjera Directa (IED). Las características distintivas de la inversión extranjera directa son básicamente dos. a) En primer lugar abarca, usualmente bajo el control de una sola institución, la transferencia internacional de insumos productivos separados pero complementarios, por ejemplo: el capital en acciones, tecnología, conocimientos y bienes; b) La segunda característica consiste en que los recursos que se transfieren entre países no se comercian, sino que sólo pasan de una parte de la empresa que invierte a otra.⁴⁷

Así, las relaciones de inversión de la IED significan un avance radical en las formas de interpenetración de las economías nacionales, pues al generar empleos y producción, al favorecer la adopción de tecnologías diversas a las locales y la penetración de mercados externos, al aportar recursos, al monopolizar y decidir el uso de las ganancias generadas, dicha inversión afecta las formas de producción y de consumo en los espacios receptores, integrando las economías nacionales en forma directa, no sólo en los niveles de circulación, sino en los de producción y reproducción.⁴⁸

Otro rasgo distintivo de las fuentes de IED es su gran concentración internacional, pues de acuerdo al Centro de Empresas Transnacionales de la ONU: entre 1960 y 1991, de seis a ocho países aportan 80 % del total mundial., Estados Unidos continua siendo el principal poseedor de inversiones en el extranjero, con más de 445 mil millones de dólares en 1991 (23.5 % del total), a pesar de que su cuota mundial ha declinado desde 1960 a la fecha (cuadro 3).⁴⁹

⁴⁶ Howe, Martín. Op. Cit. P. 23-24.

⁴⁷ Dunning, John. Op. Cit. P. 16.

⁴⁸ Ceceña, Ana y Barreda Andrés. Op. Cit. p. 409.

⁴⁹ De acuerdo a Raúl Ornelas, los cambios mas notables en este terreno se producen durante los años 80's, con el crecimiento explosivo de las inversiones originadas en Japón y el Reino Unido y, en menor medida, en Alemania, Francia y los Países Bajos: las IED de estos cinco países alcanzan el billón de dólares en 1991. *Ibíd.* p. 410.

Cuadro 3. VALOR DE LA IED. Principales regiones y países de origen.*(porcentajes sobre el total mundial).*

Países y regiones.	1960	1975	1980	1985	1989**	1990	1991
EUA	47.1	44.0	40.0	35.1	26.3	24.5	23.5
Japón	0.7	5.7	6.6	11.7	14.7	15.4	15.5
RU	18.3	13.1	14.8	14.7	17.0	15.4	14.9
RFA	1.2	6.5	7.8	8.4	8.5	9.0	9.3
Francia	6.1	3.8	3.8	3.0	5.3	6.6	7.3
Países Bajos	10.3	7.1	7.6	6.1	5.9	5.9	5.9
Italia	1.6	1.2	1.3	1.7	1.9	2.1	2.3
Suecia	0.6	1.7	1.3	1.3	n.d.	n.d.	n.d.
Suma de los ocho	85.9	83.1	83.2	82.0	79.6	78.7	78.6
Otros	5.9	3.0	3.2	3.6	n.d.	n.d.	n.d.
PSD	1.0	2.3	2.8	2.7	n.d.	n.d.	n.d.
Total (mmd)	67.7	282.0	551.0	712.5	1 428.0	1 700.0	1 894.1

Fuente: Elaborado con los datos del Centro de Empresas Transnacionales de la ONU (1988,1992) y del FMI (1992b). En Ceceña, Ana y Barreda, Andrés. PRODUCCIÓN ESTRATÉGICA Y HEGEMONÍA MUNDIAL. Siglo XXI Editores. México, 1995. p. 483.

* No incluye las economías centralmente planificadas.

** La ONU reporta datos en este año para EUA, RFA y Francia. Los datos de los restantes países se calcularon a partir de los flujos acumulados de Anuario de Balanza de Pagos de 1992. Por el mismo procedimiento se calcularon los valores para todos los países en 1990 y 1991, así como el *total* de 1991.

PSD= Países Subdesarrollados.

La inversión extranjera directa es un instrumento sumamente útil para las empresas multinacionales, en la medida que les permite “sacar ventaja de menores costos de producción, de beneficios fiscales y... de esquemas tarifarios que fortalezcan la producción extranjera de componentes”.⁵⁰ Un ejemplo de ello es que con el fin de reducir al mínimo su carga impositiva mundial, puede manipular (o por lo menos tratar de hacerlo) los precios existentes dentro de sus grupos, tanto de bienes como de servicios, a fin de registrar el beneficio más alto posible en los países de impuestos bajos, a costa de los beneficios registrados en los países de impuestos altos. Esto significa que la política fiscal –principalmente la tributaria- que sigan los gobiernos de los países inversionistas y receptores influirá obviamente en la rentabilidad neta de las multinacionales y hará que ésta arregle su comercio dentro del grupo en forma tal que le resulte sumamente redituable. Así, el poder de las compañías para trasladar los beneficios es el resultado directo de la naturaleza flexible de sus operaciones internacionales; y el incentivo para hacerlo se debe al trato diferente que dan los países a la percepción de ingresos.⁵¹

Además, la acción del capital extranjero también modifica las condiciones de la regulación estatal, en tanto cuenta con márgenes de acción más amplios respecto de las sociedades y Estados huéspedes ya que, por una parte, dispone de enormes recursos económicos y tiene el respaldo de su Estado, y por otra, porque no está sujeto a las determinaciones económicas y político-sociales que caracterizan a los espacios receptores.⁵² De ahí que el capital multinacional pueda establecer los términos de relación con los Estados que fijan las

⁵⁰ Xelhuanzi López, María. Op. Cit. P. 271.

⁵¹ Dunning, John. Op. Cit. P. 41.

⁵² Asimismo, al ser centros de poder y de toma de decisiones altamente concentrados, las multinacionales tienen formas de acción más directas –en objetivos y medios para alcanzarlos- respecto de los Estados que están sujetos a un complejo entramado económico y sociopolítico. Ceceña, Ana y Barreda, Andrés. Op. Cit. p. 409.

reglas de juego frente al resto de los capitales. Así, resulta crucial para las naciones las relaciones de inversión, pues como inversionista, implica un despliegue de sus potencias productivas y la apropiación de recursos en el exterior, y como receptor, cuestiona las bases del proceso económico y reduce, una vez alcanzado un cierto grado de penetración extranjera, los márgenes de la acción soberana de los capitales y el Estado locales.⁵³

Lo anterior nos conduce a otro elemento sumamente importante en el análisis de las multinacionales, a saber, el carácter contradictorio de sus relaciones con los Estados, en la medida en que se da una disociación creciente entre los intereses de ambos. Ello es debido a que no existe una relación lineal entre multinacionales y Estados⁵⁴, pues aún cuando la empresa multinacional es signo de expansión, su actividad no se agota en los marcos del Estado nación de origen, sino que abarca una diversidad de estrategias que están determinadas, en un sentido, por sus necesidades de valorización y, en otro, por las respuestas de las naciones huéspedes y por la postura que asume cada Estado frente a sus multinacionales.⁵⁵

Asimismo, como hemos visto, una de las características distintivas de las empresas multinacionales es su altísimo grado de concentración de capital, la enorme disponibilidad de recursos en que basan su acción. Esto les permite encarar la competencia con una perspectiva distinta de los capitales de base nacional, e implica la separación progresiva de sus intereses respecto de aquellos que encarna el Estado-nación. Así, mientras la empresa multinacional busca maximizar sus ganancias en escala mundial, y cuenta con los recursos y mecanismos para lograrlo, la continuidad de su expansión y la racionalidad de sus operaciones tienden a chocar cada vez más la acción del Estado-nación, y sus necesidades (determinadas no sólo por una lógica “económica”, sino también por procesos políticos y pactos sociales).⁵⁶

De esta manera, existe una relación contradictoria y compleja entre el Estado-nación y el capital multinacional, ya que mientras éste busca la maximización de sus ganancias, por su parte, el Estado pretende impulsar el desarrollo de su economía (esto es, las elecciones sobre cómo y qué producir que son posibles a partir de un conjunto de recursos y de situaciones sociales dadas), la cual se rige por la necesidad de un crecimiento más equilibrado y de largo plazo, aunque sea más lento y con menor generación de ganancias respecto del que realiza el capital multinacional. Un ejemplo de ello es el empleo: la deslocalización en busca de menores costos, instrumentada por el capital multinacional para mejorar su posición en el mercado

⁵³ *Ibíd.* p. 410.

⁵⁴ En ese sentido de acuerdo con Augusto De Venanzi, una factor que afectó de forma significativa el modo de operación de la empresa multinacional fue la cambiante relación en el vínculo histórico entre capitalismo y Estado-nación, Según el autor, desde la paz de Westfalia (tratados que pusieron fin a la concepción imperial de Europa y dio lugar a la creación de 350 estados independientes, bajo la idea del equilibrio entre potencias), firmada en 1648, hasta el final de la Segunda Guerra Mundial, el mundo estuvo formado por Estados-nación soberanos en competencia por adquirir territorios, influencia y poder. Así, el crecimiento de los negocios dependía fuertemente de la expansión territorial del Estado-nación. La expansión bajo forma colonial constituía la vía más expedita para acceder a mercados y recursos naturales. Por ello se estableció un fuerte vínculo entre las élites económicas y las élites políticas, resultando de ello un discurso nacionalista. Esta asociación fue funcionalmente efectiva, pues la rivalidad por conquistar esferas de poder se tradujo en imperios coloniales y, posteriormente, en repúblicas cuya fortaleza residió en una asociación entre los imperativos económicos del capitalismo y los imperativos políticos de la democracia. Sin embargo, después de la Segunda Guerra Mundial, Estados Unidos salió de la guerra con un extraordinario poder y en vez de establecer un poder imperial al modo de Inglaterra, estableció una alianza con Europa (y hasta cierto punto con Japón) para formar un bloque económico neocolonial que permitiera asegurar el avance fluido de los intereses del capital. En ese contexto, se presentó una expansión de la nueva corporación, la cual se expandió también a otras regiones del mundo, dando lugar a la corporación denominada multinacional para denotar su operación, en un contexto de apertura comercial y de producción relocalizada, horizontal y fragmentada. De esa manera, al consolidar su posición, las empresas multinacionales no requerían ya de las conquistas territoriales de los Estados para adelantar y hacer crecer sus operaciones. Sin embargo, los Estados prestan ayuda a la corporación, por ejemplo, contribuyendo a desarrollar tecnologías de gran rentabilidad industrial y comercial, construcción de infraestructura, disponen de una sofisticada maquinaria bélica que garantiza las condiciones geopolíticas adecuadas para el despliegue desregulado de la actividad económica. De Venanzi, Augusto. *Op. Cit.* p.464-466.

⁵⁵ Ceceña, Ana y Barreda, Andrés. *Op. Cit.* p. 403

⁵⁶ *Ibíd.* p. 404.

mundial, tiene efectos negativos desde el punto de vista de la economía nacional, en tanto atenta contra la reproducción económica y la estabilidad social. Otro ejemplo es el problema ecológico: la nación trata de conservar el territorio que la aloja, mientras que el capital individual lo reduce a una explotación acelerada, o cuando más, a “pagar” los daños de la contaminación. Asimismo, la concentración de poder económico de las multinacionales posibilita la erosión de la capacidad de intervención del Estado, pues las políticas económicas y los equilibrios sociales en escala nacional se ven más constreñidos por los imperativos de la competencia internacional, y en ese sentido, por las actividades del capital multinacional.⁵⁷

Así, en ese contexto de contradicción, los marcos regulatorios laxos respecto de los vigentes en los países de origen del capital actúan como incentivos para el ingreso de las multinacionales, razón por la cual las políticas neoliberales representan un elemento sumamente importante para la internacionalización del capital⁵⁸. La característica fundamental de esas políticas es la desregulación y el estímulo de la acción del capital extranjero mediante el desmantelamiento de casi todos los instrumentos de control económico-institucional del Estado frente a las multinacionales.⁵⁹ Dentro de los aspectos centrales de estos marcos regulatorios, resaltan los siguientes:

- Liberalización del comercio exterior: las empresas exportadoras pueden realizar sus importaciones sin obstáculos institucionales, sean aranceles o permisos de importación.
- Desregulación de actividades vedadas a la acción del capital extranjero: el ejemplo más relevante de desregulación durante los años setenta y ochenta es el sector financiero (las únicas actividades que tiende a ser excluidas de la competencia internacional son aquellas ligadas con la seguridad nacional, como la industria militar).
- Libre movilidad del capital invertido: se eliminan las barreras para repatriar capital o ganancias, lo cual constituye uno de los canales privilegiados para realizar la gestión estratégica de las multinacionales; ello debido a que para obtener las mayores ganancias a partir de la combinación entre producción e inversiones financieras y para reaccionar ante cambios en la economía –o en la política- del país huésped, la empresa debe estar en posibilidad de transferir recursos al exterior.
- En el caso de países subdesarrollados, además de lo señalado, se implementan mecanismos peculiares para atraer capitales: por una parte, se cuenta con regulaciones laborales y del medio ambiente que permiten un despliegue más amplio de las multinacionales; por otra, estos países ofrecen incentivos para las inversiones extranjeras que van desde la creación de infraestructura y dotación de recursos a muy bajo costo, hasta la asunción de una parte de los costos de reproducción (construcción de viviendas, escuelas, hospitales) y de formación de la fuerza de trabajo (sistemas de educación técnica).⁶⁰

⁵⁷ *Ibidem.* p. 406.

⁵⁸ En este sentido, María Xelhuantzi sostiene que el auge del neoliberalismo (sobre todo en la década de los ochenta) más que ser obra de algunos gobernantes, fue un efecto de la consolidación de la hegemonía de las multinacionales, al ser estrategias largamente preparadas por éstas para consolidar sus esquemas y su fuerza en la economía mundial y la política mundiales. Prueba de ello es que en la década de los ochenta, gracias a la acción *catalizadora* del neoliberalismo, las multinacionales evolucionaron y lograron posiciones que antes habrían tomado el doble de tiempo. Xelhuantzi, María. *Op. Cit.* p. 287-288.

⁵⁹ Ceceña, Ana y Barreda, Andrés. *Op. Cit.* p. 463.

⁶⁰ *Ibidem.* p. 464-465.

En conjunto, esta nueva postura frente al capital extranjero significa la cesión de la iniciativa al capital, y coloca al Estado detrás, tratando de adecuar los procesos económicos a las necesidades de las multinacionales y paliando los resultados de esta acción. Asimismo, cabe destacar que los países desarrollados sólo aplican, de manera efectiva, estos esquemas en situaciones en que los productores locales pueden resistir a la competencia externa, y ven la desregulación como un mecanismo de negociación y mutuo apuntalamiento, mientras que los países subdesarrollados la usan como una forma de atraer capitales, por lo que la liberalización resulta súbita e irrestricta.⁶¹

De esa manera, como podemos ver, la relación de fuerzas en que actúan las corporaciones multinacionales es compleja, pues comprende influencias contrapuestas en el plano internacional (países desarrollados frente a subdesarrollados, disputa por el liderazgo entre países desarrollados), así como la acción de los Estados y capitales de las regiones huéspedes. Asimismo, las multinacionales no sólo influyen en la acción de los Estados, sino que deben adoptar una posición frente a las políticas que éstos emprenden, sea de adaptación o de conflicto.⁶²

1.3 La empresa multinacional como eje del proceso de reconversión industrial.

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial, la estabilidad de precios, de tipos de cambio y de tasas de interés por dos decenios conformaron una era de relativa certidumbre y optimismo sobre el comportamiento económico mundial, donde las economías de mercado registraron su periodo de más rápida expansión.

Sin embargo, desde principios de 1970 hubo indicios de una crisis estructural mundial de la economía, al suscitarse problemas macroeconómicos de estancamiento, desempleo, inflación y de la balanza de pagos. Asimismo, en 1971 se dio el desmoronamiento del sistema monetario internacional de Bretton Woods que generalizó la inestabilidad cambiaria; además, el notable incremento, a partir de 1973, en los precios de los energéticos generó aumentos en los costos para la producción industrial.⁶³ Asimismo, a partir de la década de los setentas surgieron varias teorías que tratan de explicar el problema de la crisis. Dentro de las características principales de la crisis que las investigaciones sobre el tema señalan, destacan las siguientes:

- Crisis del Estado interventor: tanto en su papel de promotor económico (empresas estatales, absorción de la fuerza de trabajo desocupada) como de regulador social (provisión de educación, salud, vivienda). Esta visión comprende dos versiones: la primera, como crisis fiscal (incapacidad de allegarse recursos al detenerse el crecimiento, lo cual provocó el crecimiento de los déficit públicos, de la deuda del Estado, de la inflación e imposibilidad de continuar funcionando la economía con un subsidio creciente); la segunda señala la función política del Estado social y sus límites en cuanto a satisfactor de demandas crecientes de la población, volviéndose incompatibles el crecimiento con una legitimidad clientelar. Además, el uso improductivo de recursos económicos crecientes habría

⁶¹ *Ibíd.* p. 464.

⁶² En ese sentido, de acuerdo a Raúl Ornelas, las relaciones de las multinacionales con el Estado dependen más de los imperativos de la competencia que la empresa privilegia que de nexos "históricos" con los Estados-nación de origen. *Ibíd.* 406.

⁶³ Villarreal, René. *Op. Cit.* p. 19.

drenado la capacidad de invertir y la tasa de ganancia, lo cual, aunado a la función reguladora de las relaciones entre clases –en el sentido de protecciones a los trabajadores- se habría convertido en un elemento de rigidez que impactaría negativamente la productividad y la calidad, así como los costos salariales.⁶⁴

- El agotamiento de las bases técnicas del proceso de producción. Esto en dos aspectos: 1) en términos del agotamiento de la base tecnológica que habría caracterizado a los procesos productivos en la fase anterior de desarrollo ante la emergencia de la tercera revolución industrial, pues dicha base era incapaz de superar sus limitaciones ante la expansión y crecimiento mediante simples cambios incrementales; 2) en términos del agotamiento de la organización del proceso, esto es, del rígido modelo fordista taylorista como forma predominante de organización del trabajo, pues impedía la elevación de la productividad, así como de la calidad y de la competencia.⁶⁵
- La rigidez de las empresas frente a las variaciones cíclicas y coyunturales del mercado; en ello se ubica la imposibilidad de modificar las escalas de producción y los productos que una tecnología dada es capaz de realizar. Asimismo, existen grandes espacios “muertos”, en términos de tiempos, de flujos de información o de almacenamiento de insumos y productos, entre la fase –o empresa-productora y las fases –o empresas- proveedoras y distribuidoras.⁶⁶
- Las consecuencias de las relaciones de fuerzas sociales sobre la acumulación de capital; relaciones caracterizadas por la consolidación de posiciones y conquistas de los trabajadores, tanto en la producción (“contractualización” de las relaciones laborales) como en el nivel social (crecimiento del salario real, seguridad social, mejoramiento del nivel de vida). Esta situación de la lucha de clases se convirtió en una carga para las empresas, en tanto impedía la reestructuración de los procesos productivos y la reducción de los costos directos e indirectos del trabajo; de ahí derivan los ataques contra asalariados, desde mediados de los setenta, bajo la forma de políticas de austeridad en todos los países capitalistas.⁶⁷
- Cambios en las relaciones económicas mundiales: Japón y Europa Occidental son los principales campos de la expansión capitalista de la posguerra, por lo que se desarrollan capitales que, a través de estrategias exitosas de desarrollo tecnológico, de concentración de capital y de expansión internacional, consiguen reducir la brecha, en cuanto a magnitud de capital y niveles de productividad, que los separaba de Estados Unidos desde los años cincuenta, lo cual representó un reto por aumentar la competitividad.⁶⁸

Dichas circunstancias incidieron de forma conjunta en la producción de las principales economías capitalistas y por supuesto también en la empresa multinacional; por ejemplo, de acuerdo a informes de la OCDE, la productividad industrial en los 7 países de la OCDE manifiesta una tendencia general a la baja, más pronunciada en unos países que en otros. Dichos informes indican que no obstante el peso mayor que tiene el

⁶⁴ Godínez Enciso, Andrés. *Perspectivas de la empresa y la economía mexicana frente a la reestructuración productiva*. UAM-Azcapotzalco. México, 1995. pp. 278-279.

⁶⁵ De la Garza, Enrique. *Reestructuración productiva y respuesta sindical en México*. Instituto de Investigaciones Económicas / UNAM-División de Ciencias Sociales y Humanidades / UAM-I. 1993. pp. 10-12

⁶⁶ Ceceña, Ana y Barreda, Andrés. *Op. Cit.* p. 446.

⁶⁷ *Ibidem.* p. 447.

⁶⁸ *Ibidem.* p. 448.

trabajo en la producción, tiende a disminuir su productividad, aunque a ritmo más lento que la pérdida que ha sufrido la productividad del capital. Mientras que la productividad total de los factores (el peso con el que contribuyen juntos tanto el trabajo como el capital en el crecimiento de la productividad) bajó de un 2.8 % en el periodo 1960-1973 a un 0.9 % en el periodo 1979-1988, la tasa de crecimiento de la productividad del trabajo bajó de 4.1 % a 1.6 %, en esos mismos periodos (cuadro 4).

Cuadro 4. TASA DE CRECIMIENTO DE LOS FACTORES DE PRODUCTIVIDAD.
(Promedio anual).

	---1960-1973---			---1973-1979---			---1979-1988---		
	TFP	PT	PC (*)	TFP	PT	PC	TFP	PT	PC
Canadá	2.0	2.8	0.5	0.7	1.5	-0.7	0.2	1.4	-2.0
EUA	1.6	2.2	0.2	-0.4	0.0	-1.1	0.4	0.8	-0.4
Japón	6.0	8.6	-2.5	1.5	3.0	-3.1	2.0	3.2	-1.7
Alemania	2.6	4.5	-1.4	1.7	3.1	-1.1	0.8	1.7	-0.9
Francia	4.0	5.4	0.9	1.7	3.0	-1.0	1.7	2.6	-0.4
Italia	4.6	6.3	0.3	2.2	3.0	0.3	1.0	1.6	-0.6
R. Unido	2.3	3.6	-0.6	0.6	1.6	-1.5	1.6	2.1	0.5
OCDE	2.8	4.1	-0.4	0.6	1.4	-1.5	0.9	1.6	-0.8

(*) TFP= Total de los factores de productividad (promedio pesado del crecimiento de la productividad del trabajo y del capital).

PT= Productividad del trabajo (producción por persona empleada).

PC= Productividad del capital (producción por capital empleado).

FUENTE: OCDE, Economic Outlook, No. 48, p. 120.

Ante tal situación tanto Estados-nación (fundamentalmente de los países industrializados) como empresas multinacionales concibieron cambios profundos en sus estructuras productivas apuntando a una multiplicidad de objetivos, como reactivar el crecimiento, redinamizar la actividad industrial, recuperar competitividad en los mercados internacionales y disminuir la “dependencia estratégica” en las materias primas. Además, se planteó modernizar los sectores industriales tradicionales –más golpeados por la crisis- y desarrollar los sectores de alta tecnología, de tal manera que se conformara una estructura de organización industrial altamente competitiva.⁶⁹ En dichas acciones, los principales esfuerzos de innovación se dieron en las grandes empresas multinacionales, solas o asociadas entre sí y con universidades e institutos de investigación.⁷⁰

De esa manera, la reconversión industrial responde fundamentalmente a los intereses del capital multinacional, al atender a sus necesidades y garantizar los requerimientos y objetivos de la acumulación, de los patrones de producción, consumo e inversión, y de la reproducción ampliada del capitalismo organizado en los países centrales-desarrollados y en las empresas multinacionales⁷¹. Es importante señalar que dicha reconversión, al ser producida por los actores con capacidad decisoria de las grandes organizaciones privadas y públicas (tecnólogos, inversores, gerentes, políticos, administradores), se desarrolla fundamentalmente en función de las necesidades, objetivos, problemas y soluciones que interesan a aquéllas. Por lo tanto, es en gran medida excluyente de innovaciones, patrones de producción, inversión y consumo irrelevantes o divergentes respecto de tales parámetros.⁷²

⁶⁹ Villarreal, René. Op. Cit. p. 20.

⁷⁰ Kaplan, Marcos. Op. Cit. p. 105

⁷¹ En ese sentido, Benjamín Coriat señala que la reconversión industrial fue el resultado del agotamiento de los soportes históricos clásicos de obtención de ganancias de productividad que constituyeran las técnicas fordistas-tayloristas de organización del trabajo y de la producción por un lado, y por el otro por la entrada en una era de incertidumbre y diferenciación en lo concerniente a la naturaleza de los mercados y el entorno general de las empresas; todo lo cual se constituyeron como presiones a la acumulación capitalista. Coriat, Benjamín. Op. Cit. pp. 18-25, 61-65.

⁷² *Ibidem*. P. 107-108.

A partir de mediados de los setentas, comenzó a ser implementada la llamada reconversión industrial, particularmente en las actividades industriales que presentaban los siguientes rasgos:

- Industrias altamente consumidoras de energéticos.
- Industrias con plantas y líneas de producción poco flexibles para ajustarse de manera rápida a los cambios tecnológicos y del mercado.
- Industrias que registraban declinación en la relación productividad / salario.
- Industrias altamente dependientes de la importación de materias primas.
- Industrias que enfrentaban una fuerte competencia por parte de los países recientemente industrializados.⁷³

Así pues, como se ha visto en este capítulo, la empresa multinacional ha ido evolucionando y fortaleciéndose a través de los años, desde la instalación de las empresas precursoras a finales del siglo XIX hasta las modernas corporaciones multinacionales actuales. Básicamente, la empresa multinacional es una empresa con actividades de inversión, producción, distribución, comercialización e investigación en más de una jurisdicción nacional, pero que opera de manera centralizada a partir de un mando corporativo global. Asimismo, la multinacional es una empresa flexible y móvil por naturaleza, que tiene la capacidad de desplazar sus activos por todo el mundo en busca de las mejores ventajas para la ganancia. Ello le ha permitido ser considerada como la expresión más acabada, hasta la fecha, del procesos de concentración y centralización propio del desarrollo capitalista, colocando al capital multinacional como la vanguardia y actor principal de la economía mundial, así como un decisor importante en todos los ámbitos de la sociedad. Por todo lo anterior no resulta difícil entender por qué durante la crisis económica de 1970's dichas empresas jugarían un papel fundamental en el proceso conocido como reconversión industrial – mismo que abordaré en el capítulo siguiente-, instrumentando importantes cambios en sus estructuras productivas con el objeto de reactivar el crecimiento, darle un nuevo impulso a la industria, recuperar la competitividad y disminuir la dependencia en las materias primas. Sin embargo, como se ha señalado, al ser dicho capital el eje de la reconversión industrial, ésta respondería fundamentalmente a los intereses de las multinacionales, a sus necesidades y objetivos de acumulación, lo cual tendría en general serias repercusiones para la clase trabajadora.

⁷³ Villarreal, René. Op. Cit. p. 21.

CAPÍTULO II.

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA RECONVERSIÓN INDUSTRIAL.

En este capítulo abordaré los dos elementos principales –visto desde el ángulo de la producción- en los que se constituyó el proceso de reconversión industrial, esto es: 1) el diseño y aplicación de nuevas tecnologías, tales como la informática, la robótica, las telecomunicaciones y la biotecnología, vitales en el desarrollo y articulación del proceso de reconversión; 2) la implementación de cambios en los procesos y organización del trabajo, tales como la emergencia de sistemas como el “Just In Time” y de “Calidad Total”, la manufactura flexible y la flexibilización de la fuerza de trabajo. Naturalmente, dichos cambios también incidirían notablemente en los trabajadores, al modificar las bases sobre las que se produce la lucha de clases en un proceso que crearía nuevas contradicciones entre capital y trabajo, lo que también será abordado al final del capítulo.

2.1 Diseño de nuevas tecnologías.

A raíz de la crisis de la economía mundial de la década de los setenta, se señaló el agotamiento de la base tecnológica⁷⁴ como una de las causas principales de dicha crisis, pues se le atribuía la disminución del ritmo de la productividad, lo cual acarrearía la disminución de la tasa de ganancia y, por lo tanto, del ritmo de acumulación. Asimismo, se argumentó que para los procesos de trabajo organizados bajo los principios tayloristas y fordistas, el límite de la automatización estaba marcado por la diferencia negativa entre los costos de introducir mejoras en los sistemas de maquinaria y los aumentos que ello implica en la productividad, y por la imposibilidad de seguir parcializando las tareas.⁷⁵ Frente a ese agotamiento, se presentó la emergencia de la tercera revolución tecnológica, bajo el supuesto de que si las causas de la crisis eran técnicas, también lo serían sus soluciones.⁷⁶ A grandes rasgos, los campos tecnológicos que constituyen la esencia de las nuevas tecnologías son, básicamente, los siguientes.

2.1.1 Informática.

Las revoluciones tecnológicas implican la aparición de una tecnología genérica, aplicable a una gran diversidad de procesos productivos. Sin embargo, la tecnología puede tener diversas formas: tecnología de fuente de energía genérica (como por ejemplo la máquina de vapor en los siglos XVIII y XIX o el motor eléctrico en el siglo XX), o bien, proporcionar una forma genérica de control de los procesos productivos (como lo hace por ejemplo el control computarizado). Por ello podemos decir que la Tercera Revolución Industrial tiene su eje en la informática., pues uno de los principales rasgos de las nuevas tecnologías es que su principal materia prima es la información, y su principal objeto es el tratamiento de ésta, por lo cual destaca el papel de la informática, que resulta vital.

⁷⁴ Tecnología es el conjunto de conocimientos que sirven de fundamento a una técnica; y se entiende por técnica los procesos materiales, incluyendo maquinaria y equipo, para la producción, circulación o consumo. De la Garza, Enrique. REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA Y RESPUESTA SINDICAL EN MÉXICO. Instituto de Investigaciones Económicas / UNAM- División de Ciencias Sociales y Humanidades / UAM-I. México, 1993. p. 17.

⁷⁵ Ceceña, Ana y Barreda, Andrés. Op. Cit. p. 449.

⁷⁶ De la Garza, Enrique. Op. Cit. p. 10.

De esta forma, lo que fue la energía para la primera y segunda revoluciones industriales (la máquina de vapor y la electricidad, respectivamente) es ahora la información para la tercera. Así por ejemplo, el objeto de las telecomunicaciones es la transmisión e intercambio de información, a velocidades cada vez mayores, con costos cada vez menores; lo que lleva a cabo la automatización (la robótica, la telemática, la informática industrial, etc.) es la programación de instrucciones y mensajes; lo que representa la biotecnología y, en particular, la ingeniería genética es la capacidad de descifrar los códigos de la materia y, en particular, de la materia viva para reprogramarla.⁷⁷

Dichas tareas serían prácticamente imposibles o muy difíciles de llevar a cabo –ante tan elevado número y complejidad de información- si no existiese la computadora, pues como bien señala Daniel Bell, “la cadena de cálculos múltiples que se pueden hacer con facilidad, los análisis de muchas variables que intenta reiterar las interacciones detalladas de muchas variables, la solución simultánea de centenares de ecuaciones... sólo son posibles con una herramienta... el computador”.⁷⁸

En efecto, la revolución informática representa un gran avance en la superación de trabas impuestas al trabajo intelectual, y para el caso que abordaremos más adelante, para la industria automotriz, facilita enormemente las tareas de aprovisionamiento, distribución, selección control y montaje en la producción, tanto por su precisión como por el ahorro de tiempo, dinero y mano de obra.

En cuanto al desarrollo de la informática se refiere, es precisamente en la década de 1970 cuando tiene lugar el cambio más significativo en la computación: el perfeccionamiento del microchip⁷⁹ de silicio⁸⁰, capaz de incluir miles de circuitos miniaturizados, y que lleva a la invención de la computadora personal. La producción masiva de chips, a bajo precio, produce una revolución en tamaño, velocidad, complejidad, confiabilidad, costo, con menor consumo de energía y menor requerimiento de espacio, y la consiguiente aptitud para asumir una gran variedad de complejas tareas no sólo en el ámbito productivo, sino también en los centros financieros, la administración pública, los centros de investigación, las oficinas, hogares, hospitales, lugares de esparcimiento, es decir, prácticamente en todos los ámbitos de la sociedad.⁸¹

Asimismo, el aumento de las velocidades operativas (generalizada desde la década de 1980; la velocidad de cálculo se multiplica por mil cada cinco años), constituye un avance decisivo de importantes consecuencias, como por ejemplo el permitir el funcionamiento en tiempo real, y con ello la extracción de

⁷⁷ Fernández, Otilio. “Las nuevas tecnologías y los programas de reconversión”, en Villareal, René. Op. Cit. p. 30-32.

⁷⁸ Asimismo, cabe señalar que es precisamente la informática uno de los elementos fundamentales para la existencia y desarrollo de la sociedad Post-industrial estudiada por Bell -y que según el autor paulatinamente terminará por imponerse en el mundo- en la medida en que en ésta la economía productora de mercancías (donde la fuerza de trabajo se ocupaba primordialmente en las fábricas o en la agricultura) cambia paulatinamente a ser una economía productora de servicios (como el comercio, finanzas, transporte, investigación, educación, sanidad, recreo, etc), donde científicos e ingenieros forman el grupo clave en dicha sociedad, misma que tiende a organizarse “en torno al conocimiento para lograr el control social y la dirección de la innovación y el cambio”. La informática entonces, como ciencia del tratamiento automático y racional de la información, resulta imprescindible como eje articulador del proceso. Bell, Daniel. El advenimiento de la sociedad Post-industrial. Alianza Universidad. México, 1994.

⁷⁹ El microchip o microprocesador (también central processing unit) es un trozo pequeño de material semiconductor (usualmente silicio) en el cual se fija un circuito integrado, y se ubican así millones de componentes electrónicos... se combina de este modo, en un pequeño chip, un conjunto de rasgos y funciones para la memoria y los procesos lógicos. *Ibidem* p. 51.

⁸⁰ El silicio es uno de los nuevos materiales más importantes para la tercera revolución industrial, debido a que desempeña un papel sumamente importante en el desarrollo de la electrónica y la informática (que a su vez constituyen el eje de la tercera revolución industrial), pues debido a que es un material semiconductor muy abundante se utiliza como material básico para la creación de microchips que se pueden implantar en una gran variedad de transistores y circuitos electrónicos. Asimismo, este material es un elemento vital en numerosas industrias: el dióxido de silicio es un importante constituyente del hormigón; se utiliza en aleaciones en fundiciones; en la industria de la cerámica técnica; en la medicina, etc. Kaplan, Marcos. (coordinador). REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA, ESTADO Y DERECHO. Tomo IV. Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM / PEMEX. México, 1993. p. 50-52,71-72.

⁸¹ *Ibidem*. p. 51-52.

lecciones operativas inmediatas respecto al funcionamiento de una unidad operativa automatizada; la corrección continua de fallas, en suma, la optimización del proceso productivo.⁸²

2.1.2 Robótica.

Básicamente, la robótica es la rama de la ciencia de la computación que se ocupa del diseño, la construcción y la programación de robots, máquinas computarizadas que pueden reaccionar a insumos sensoriales (mediante medios de visión o de otros tipos de sensores), viendo u oyendo elementos del medioambiente, moviéndose en éste, y que son capaces de actuar físicamente mediante un brazo mecánico.⁸³

Los actuales robots son esencialmente máquinas-herramientas controladas por computadora o Computer Numeric Control (CNC)⁸⁴, por sus siglas en inglés, que se caracteriza por su extraordinaria flexibilidad de producción, pues las herramientas especiales, torneados, labrados y moldeados, se eliminan casi por completo, ya que son máquinas que pueden efectuar, gracias a cambios de herramientas (que pueden ser automáticas), una gran variedad de operaciones sobre una misma pieza, sin desplazamientos, lo que a su vez permite que el tiempo requerido para armar un montaje de piezas, o para cambiarlas de uno a otro, se reduzca a pocos minutos. Además, estas máquinas son flexibles en la medida en que pueden memorizar varias series alternativas de trayectorias y son fácilmente reprogramables.⁸⁵

Con las utilización de dichas máquinas, las dos principales causas de gastos en la producción de lotes pequeños se eliminan, a saber: el alto costo por unidad de torneados y moldeados especiales, y el alto costo por unidad por el tiempo que se tarde en armar. Esto tiene un efecto muy importante en la producción, pues con los nuevos sistemas de maquinaria, la empresa puede poner en circulación un gran cantidad de productos, pero ya no estandarizados, sino divididos en lotes con diverso grado de diferenciación, abarcando de esta forma un mayor número de segmentos de la demanda social.⁸⁶

Asimismo, la maquina CNC solo exige la mera vigilancia para regular su rendimiento mecánico, por lo que el nivel de conocimientos requeridos para ello es mínimo, lo cual también ayuda a reducir la presión sobre las reservas de mano de obra especializada que exige la economía.⁸⁷ De esta manera, las calculadoras asumen casi⁸⁸ la totalidad de lo que en un principio era el trabajo calificado de un ingeniero, por lo que el control del proceso es puesto firmemente en manos de la dirección (ingenieros altamente calificados, a quienes corresponde la tarea de concebir los programas), dejando de depender del operador y pudiendo así optimizar la utilización de máquinas.⁸⁹

Otro de los resultados de la utilización de maquinas CNC es que se vuelve innecesario clasificar las tareas correspondientes a clases especializadas de máquinas herramientas, pues la clase del trabajo en dichas

⁸² *Ibíd.* p. 57.

⁸³ *Ibíd.* p. 62.

⁸⁴ Habría que señalar que las máquinas CNC reciben un importante apoyo de los sistemas CAD/CAM (Computer Aided Design – Computer Aided Manufacturing). Con ellos, un ingeniero puede usar el sistema para diseñar un producto, y para preparar los datos de su producción y controlar los procesos, con lo que se supera los trabajos repetitivos; se asocia la pantalla a los medios de cálculo, para visualizarlos; se evalúan tiempos de fabricación, se integran normas, se elaboran gamas de producción y programas de fabricación. Asimismo, los diseños computarizados sustituyen un trabajo en otro tiempo considerable de cálculo y de dibujo en todo lo concerniente a la elaboración de perfiles o de superficies de piezas. Viorisz, Thomas. “Posibilidades de la computadora”, en Martín, Howe. Op. Cit. p. 74-75.

⁸⁵ *Ibíd.* p. 79

⁸⁶ Ceceña, Ana y Barreda, Andrés. Op. Cit. p. 452

⁸⁷ Martín, Howe. Op. Cit. P. 79.

⁸⁸ Casi, porque algunas tareas que efectúan los seres humanos son imposibles de eliminar, como la programación de las máquinas y puesta en marcha de las instalaciones en cada ciclo de producción nuevo. Coriat, Benjamín. El taller y el robot. p. 45

⁸⁹ *Ibíd.* p. 46.

maquinas es muy similar la mayoría de las veces, lo cual permite eliminar las clasificaciones de los obreros especializados por tarea específica, lo que a su vez permite el intercambio y sustitución de los trabajadores de unas máquinas a otras (dando lugar al trabajador polivalente, tema que retomaré más adelante), lo cual es vital para el proceso de producción flexible.⁹⁰

2.1.3 Telecomunicaciones.

La evolución de las tecnologías de la información ha ido paralela a la evolución de las telecomunicaciones desde que en 1847 apareciera el primero de estos servicios de telecomunicaciones, el telégrafo. Sin embargo, desde mediados de la década de los setentas se ha producido una importante diversificación y rápida multiplicación de servicios de telecomunicaciones como el teletexto, videotexto, telecopia, videoconferencia, entre otras posibilidades abiertas en el terreno de las comunicaciones.⁹¹

Asimismo, las telecomunicaciones han adquirido un papel de primer orden en la economía y, por supuesto, en las organizaciones empresariales, y se han convertido en uno de los soportes básicos del desarrollo económico actual y en el futuro. En ello ha jugado un papel vital la fusión entre las tecnologías de las telecomunicaciones y la informática; la integración de ambos tipos de tecnología es tal, que hace difícil determinar donde empieza y donde acaba cada una de ellas. Esa interacción se debe a tres hechos fundamentales:

- 1) El desarrollo de la microelectrónica y la producción de circuitos integrados muy complejos.
- 2) La aparición y desarrollo de técnicas de transmisión, en especial la fibra óptica⁹² y los satélites de comunicación.
- 3) La tecnología digital, que permite la codificación, transformación y transmisión de todo tipo de información en forma de bits, lo cual se generaliza a diversos ámbitos por permitir un tratamiento de señales numéricas con menores errores, pues manipula números enteros, tiene capacidad y precisión mayores, ofrece un lenguaje común al teléfono y a la informática, como medio de operaciones lógicas, aritméticas y de acceso a base de datos.⁹³

Otro hecho fundamental para el desarrollo de las telecomunicaciones y la multiplicación de sus servicios fue la reducción del coste de introducción del equipo físico en las empresas; ello debido a la utilización de nuevos materiales (fibra óptica, silicio, cerámicas, etc.) y nuevos procesos de trabajo que redundan tanto en el mejoramiento de la calidad de los equipos empleados como en la abaratamiento de los costos.⁹⁴ De esa forma, la comunicación moderna ha conseguido suministrar información a un sinnúmero de personas, en cualquier

⁹⁰ *Ibidem*. p. 180-181.

⁹¹ Kaplan, Marcos. Op. Cit. p. 67

⁹² Desde 1977, año en que se instaló un sistema de prueba en Inglaterra, la fibra óptica ha representado una revolución en el mundo de las telecomunicaciones por su gran variedad de usos, convirtiéndola, junto con el silicio, en otro de los materiales imprescindibles de la tercera revolución industrial. Básicamente, la fibra óptica implica la transmisión de mensajes o de información por pulsaciones de luz a lo largo de fibras de vidrio o de plástico del grosor de un cabello. Los cables de fibras ópticas pueden ser más pequeños y ligeros que los cables convencionales que usan alambres de cobre o tubos coaxiales, pero transportan mucha más información; pueden guiar mensajes luminosos y transmitir, con obstrucciones cien veces inferiores a las de los cables, un número muy grande de mensajes simultáneos (32 mil millones de bits por segundo a través de una red de fibra óptica). Asimismo, son inmunes a la interferencia electromagnética (de la luz, motores cercanos y fuentes similares) y a las conversaciones cruzadas de cables adyacentes.

De esta manera, las fibras ópticas, gracias al aumento constante de su rendimiento, son utilizadas para una gran variedad de equipos de comunicaciones (computadoras, televisiones, teléfonos, etc.), lo cual a su vez implica que se establezca un precio de comunicación independiente de la distancia, y desempeñando por ello un papel clave en el desarrollo de las telecomunicaciones. *Ibidem*. p. 68-70.

⁹³ *Ibidem*. p. 68.

⁹⁴ *Ibidem*. p.70.

momento y en cualquier lugar del mundo, a través de las redes denominadas “superautopistas de la información”, capaces de transmitir no sólo datos o textos, sino también voces e imágenes interactivas., lo cual ha producido cambios profundos en diversos ámbitos culturales y sociales, y por supuesto también en el ámbito de la producción. Así por ejemplo, la deslocalización productiva empleada por las compañías multinacionales, movimientos financieros, información vital del comportamiento de los mercados, así como la implementación de estrategias corporativas globales, serían prácticamente imposibles sin el notable desarrollo en las tecnologías de la comunicación.

2.1.4 Biotecnología.

La biotecnología es el uso integrado de la bioquímica, la microbiología y las ciencias de la ingeniería para conseguir las aplicaciones tecnológicas de las capacidades de los microorganismos, de los cultivos de tejidos celulares y de sus partes.⁹⁵ La biotecnología o biotecnologías permiten explotar con fines industriales, el conocimiento biológico, las potencialidades de los microorganismos (bacterias, levaduras, hongos) y las células animales y vegetales. Ello gracias particularmente a los avances en la ingeniería genética que hace posible el desarrollo de las técnicas de creación de nuevos productos diseñados a la medida, como alimentos, medicamentos, fertilizantes y pesticidas, ganado genéticamente mejorado, terapias para reparación de defectos genéticos, etc.⁹⁶

Asimismo, las biotecnologías son el resultado de crecientes capacidades de dominación y explotación de los fenómenos vivientes, y del manejo del tiempo, pues con dichas tecnologías se puede, por una parte, vencer el tiempo con su aceleración, producir más rápido, suprimir etapas intermedias de fabricación, o bien, a la inversa: conservar y proteger entidades vivientes y necesarias para la vida durante periodos más largos, o incluso indefinidamente. De cualquier forma, la manipulación del tiempo (de freno o de aceleración) redundará en un aumento de la productividad.⁹⁷

Entre las aplicaciones actuales de la biotecnología sobresalen las siguientes:

- *Agropecuarias*: es posible el mejoramiento de las características específicas de las plantas, a través de la introducción o manipulación de los genes; mejora de las técnicas de fertilización y cultivo mediante el empleo de supercatalizadores fisiológicos o biofertilizantes; diagnosis, prevención y control de enfermedades animales; nutrición animal y estimulación del crecimiento mediante el uso de hormonas y aditivos de aminoácidos; mejora genética directa de razas animales, mediante el uso de anticuerpos monoclonales y de la tecnología del DNA recombinante.
- *Productos químicos especializados y aditivos de alimentos*: por medio de técnicas de síntesis químico-biológicas se obtienen industrialmente los veinte aminoácidos fundamentales de la naturaleza en forma biológicamente activa, y constituyen los ingredientes activos que intervienen en los procesos de fabricación de biofertilizantes, biomasa, biocatalizadores, aditivos para alimentación animal y humana. Asimismo, también se han podido obtener enzimas, vitaminas, proteínas,

⁹⁵ Definición empleada por la Federación de Sociedades Europeas de Biotecnología (EFB), en: Villareal, René. Op. Cit. p. 38.

⁹⁶ *Ibíd.* p. 39.

⁹⁷ Kaplan, Marcos. Op. Cit. p. 88.

organismos unicelulares, y esteroides a través de procesos biotecnológicos, con elevadas ventajas en costos y/o calidad, sobre los procesos químicos tradicionales.

- *Desarrollo de fuentes de energía alternativas:* la producción por fermentación, por medio de las biotecnologías, del metanol, etanol, la acetona, butanol, promete constituir una red estratégica para la sustitución del petróleo en usos químicos y carburantes, además de ofrecer apoyo energético a empresas agrícolas e industriales, y favorecer la eliminación de desechos.
- *Medicina:* gracias a la ingeniería genética y su capacidad para manipular las moléculas de ADN de los seres vivos, se pueden producir cambios fundamentales en los organismos vivos, como por ejemplo posibilitar nuevos tratamientos para diversos males y enfermedades, entre ellos varios hasta ahora incurables o hereditarios.
- *Productos farmacéuticos:* la biotecnología permite optimizar, en costos y/o calidad, la fabricación de muchos productos farmacéuticos, como vacunas, antibióticos, anticuerpos monoclonales, productos obtenidos a partir de la sangre, etc.⁹⁸

Por último, es necesario señalar que las empresas multinacionales se ubican a la vanguardia en el desarrollo de las biotecnologías, debido a que dicho desarrollo requiere la convergencia de requisitos y condiciones favorables, tales como: dimensión de mercado, necesariamente mundial, en adecuación a los altos costos y grandes inversiones, y las consiguientes exigencias de rentabilización; capacidad industrial y financiera de los grupos inversores, químicos y farmacéuticos; así como adecuada articulación de la investigación y producción industrial.⁹⁹

2.2 Cambios en los procesos y organización del trabajo.

Las empresas que generan bienes y servicios presuponen recursos humanos (fuerza de trabajo), un objeto de trabajo (materia prima y auxiliares que es transformada) y maquinaria, herramientas, edificios e instalaciones, que en su combinación constituyen el *proceso de trabajo*. Asimismo, la forma de vincular los recursos materiales con los recursos humanos de acuerdo con un plan es lo que se conoce como *organización de la producción*. En ese sentido, cuando el acento se pone en la relación entre fuerza de trabajo y recursos materiales se refiere a la organización del trabajo.¹⁰⁰

Establecido lo anterior, podemos decir que el modelo predominante de organización del trabajo al interior de la empresa, desde principios de siglo hasta los años setenta, fue el denominado fordista-taylorista (en reconocimiento a sus creadores, Henry Ford y Frederic Taylor). Los principios del taylorismo son básicamente los siguientes:

- 1) Disociación del proceso de trabajo de la pericia de los obreros, manteniendo el proceso del trabajo independiente del oficio, de la tradición y del conocimiento de los obreros, pues la planeación de dicho proceso debe depender sólo de la gerencia.

⁹⁸ Fernández, Otilio. Op. Cit. p. 39-43.
Kaplan, Marcos. p. 88-92.

⁹⁹ Kaplan, Marcos. Op. Cit. p. 95.

¹⁰⁰ De la Garza, Enrique. Op. Cit. p. 56-58.

- 2) Separación del trabajo mental y manual, es decir, que únicamente la gerencia es la encargada del estudio de los procesos de trabajo, y solo los resultados son comunicados a los obreros bajo la forma de tareas e instrucciones simplificadas, las cuales deben ser seguidas sin pensar.
- 3) Monopolio del conocimiento por parte de la gerencia para controlar cada paso del proceso de trabajo y su modo de ejecución (es decir, control de los tiempos y movimientos en la producción).¹⁰¹

Esa racionalización o *Administración Científica del Trabajo* a través de la separación de tareas pretende fundamentalmente dos objetivos: 1) la puesta en práctica –en el menor plazo posible- del método que se presenta como el más eficiente (*the best and only way*) y la eliminación de los fallos en los puestos de trabajo y las disfuncionalidades entre esos puestos, orientado todo ello hacia el aumento de la productividad en un sentido estricto, esto es, la mayor eficiencia física de cada operación; 2) objetivo menos publicitado, es el de obtener por medio de un conocimiento detallado del tiempo necesario para llevar a cabo cada operación un control estricto de la intensidad del trabajo del obrero, con el objetivo de minimizar los momentos de ocio (tiempos muertos) en el proceso de trabajo.¹⁰²

Por su parte, el fordismo perfecciona el modelo taylorista en la medida en que consigue acoplar los diferentes sistemas (máquinas, herramientas, bandas transportadoras) con el trabajo, la transformación y elaboración del producto de manera continua sobre una línea o “cadena” de producción.¹⁰³ Otra característica que distingue al fordismo es el de incorporar las normas tayloristas en el dispositivo automático de la maquinaria, pues de esa forma, es el movimiento de las máquinas (particularmente en el caso de las líneas de producción) el que determina la operación que el trabajador debe realizar y el tiempo disponible para llevarla a cabo.¹⁰⁴ Asimismo, este sistema plantea, además de la producción en masa, el consumo en masa: en 1913 Henry Ford introdujo en sus fabricas el “five dollar’s day” (cuando el salario de base estaba a 2.34 dólares por día) lo cual sugirió la idea de que era posible incorporar a los obreros al consumo masivo, y de esa manera crear un mercado interno fuerte y, por supuesto, aumentar la tasa de ganancia.¹⁰⁵

Asimismo, la consolidación de dicho modelo de producción implicó el montaje de un sistema de regulación social que incluyó la gestión macroeconómica de tipo keynesiano y el “Estado de bienestar”, lo cual ayudó a asegurar la viabilidad del sistema mediante la regulación del consumo colectivo y el estímulo al desarrollo comunitario.

La extensión del fordismo como modelo de industrialización llevó consigo aumentos de la productividad aparente (combinación de verdaderos aumentos de la productividad y aumentos en la intensidad del trabajo) que no han tenido precedente en la historia económica mundial. Estos fueron la base (aunque no

¹⁰¹ Taylor, F. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA. Ed. Herrero Hermanos. México.

¹⁰² Instituto Latinoamericano del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES / ONU); Instituto de Estudios Urbanos de la Pontificia Universidad Católica de Chile (IEU / PUC). REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA Y REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA: IMPACTOS Y DESAFÍOS TERRITORIALES. Grupo Editorial Latinoamericano. Argentina, 1990. p. 105.

¹⁰³ Godínez Enciso, Andrés; Gallardo Velásquez, Anahí; Turner Barragán, Ernesto (coordinadores). PERSPECTIVAS DE LA EMPRESA Y LA ECONOMÍA MEXICANA FRENTE A LA REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA. UAM-Azcapotzalco. México, 1995. p. 116.

¹⁰⁴ ILPES-ONU / IEU-PUC. Op. Cit. p. 106.

¹⁰⁵ Sin embargo, no terminan ahí las implicaciones del “salario alto” planteado por el fordismo, pues, de acuerdo a Antonio Gramsci, dicho salario no sólo permite crear un mercado interno fuerte, sino que también representa una forma transitoria de retribución frente a nuevas formas de explotación más racionalizada e intensa, pues “ el conjunto humano de una empresa es una máquina que debe ser renovada...(y el salario alto) es el instrumento para seleccionar una maestría adaptada al sistema de producción y de trabajo y para mantenerla en forma estable... para acrecentar su eficiencia muscular nerviosa”. Gramsci, Antonio. NOTAS SOBRE MAQUIAVELO, SOBRE POLÍTICA Y SOBRE EL ESTADO MODERNO. Juan Pablos Editor. México, 1986. p. 291, 302-303.

la condición suficiente) del crecimiento que se experimentó durante la llamada “edad de oro” del fordismo. Sin embargo, hacia finales de la década de los setenta comenzaron a evidenciarse claras señales de erosión en dichos elementos básicos, cuando el ritmo de la productividad comenzó a disminuir mientras aumentaba el capital fijo *per capita*, lo que provocó una disminución en la tasa de ganancia y, después de un cierto tiempo, una caída del ritmo de acumulación.¹⁰⁶

Entre las fallas que tenía el taylorismo-fordismo para aumentar la productividad estaban los siguientes:

- La imposibilidad de separar estrictamente concepción de ejecución, pues el obrero “que no piensa a la hora de efectuar su trabajo” no existe, y puede poner sus facultades con entusiasmo o desgano a favor o en contra de la productividad.
- La segmentación minuciosa del proceso de trabajo y su estandarización siempre dejó pequeños espacios de incertidumbre, para ser llenados por un trabajador no motivado.
- Las separaciones entre producción, y entre ejecución y supervisión trajo aparejados conflictos de poder por el control del proceso de trabajo que perjudicaron a la productividad.
- Asimismo, esa lucha por el poder en los procesos de trabajo se manifestó en resistencias obreras de carácter individual o de pequeños grupos informales (sabotaje, paro loco, ausentismo, rotación de personal, alcoholismo), o colectivas organizadas (huelgas, lucha por limitar las velocidades de las cadenas de producción), que también afectaron la capacidad del taylorismo-fordismo para incrementar, a través de la profundización de sus principios, la productividad.¹⁰⁷

De esa manera, la reconversión industrial, y las nuevas formas flexibles de organizar el trabajo, surgen por la incapacidad endógena del modelo fordista-taylorista para superar sus limitaciones para la expansión y crecimiento mediante simples cambios incrementales.¹⁰⁸

El concepto de flexibilidad esta relacionado con un diagnóstico acerca de la crisis de los años setenta y una solución que permite un rediseño industrial. El diagnóstico habla de la crisis, como crisis de productividad, como límite de las relaciones laborales de los procesos productivos y del sistema de relaciones industriales que lo acompañó después de la Primera Guerra Mundial.¹⁰⁹

La rigidez puede ser definida en varios niveles:

- En el producto: poca variabilidad de la producción en masa.
- En el proceso desde el punto de vista técnico: escasa variabilidad en las líneas de producción.
- En el uso de la fuerza de trabajo dentro del proceso de trabajo. Esta rigidez puede a la vez desglosarse en las siguientes subdimensiones:
 - * En cuanto a la capacidad de las empresas para aumentar o disminuir el volumen de la fuerza de trabajo, de acuerdo con las necesidades cotidianas de la producción.
 - * En los principios tayloristas: división estricta del trabajo, definición clara y precisa de las funciones de cada puesto de trabajo, la separación entre ejecución y supervisión.

¹⁰⁶ ILPES-ONU / IEU-PUC. Op. Cit. p. 106.

¹⁰⁷ De la Garza, Enrique. Op. Cit. p. 22-23.

¹⁰⁸ Coriat, Benjamín. El Taller y el robot. Ensayos sobre el fordismo y la producción en masa en la era de la electrónica. Siglo XXI Editores. México, 1992. p. 29.

¹⁰⁹ De la Garza, Enrique. Op. Cit. p. 60.

* En los sistemas salariales: salario según categoría, con primas de antigüedad y poco peso de los bonos por productividad.

* En las relaciones laborales formalizadas: el carácter protector de la contratación colectiva con respecto al empleo, del uso de la fuerza de trabajo dentro de los procesos de trabajo y del salario.

* En las costumbres del trabajo: el carácter instrumental de la cultura laboral, tanto de los trabajadores como de los empresarios (“trabajo porque me pagan”, “los trabajadores son un factor más de la producción”) sin compromiso moral ni involucramiento con los fines de la productividad y la calidad.

* Del sistema de relaciones industriales. Éste debe ser entendido en su acepción de vínculos institucionales entre relaciones laborales y el sistema jurídico, de seguridad social y estatal. En esta dimensión cabe destacar la rigidez en: el carácter de las leyes laborales (contraparte de la contratación colectiva en el sistema de relaciones industriales); el carácter de leyes e instituciones de seguridad social; del sistema de regulación del conflicto obrero-patronal; de los pactos corporativos entre Estado, sindicatos y empresarios.¹¹⁰

De esa forma, los aspectos mencionados convergieron para impedir la elevación de la productividad, de la calidad y de la competitividad.

Por otro lado, la flexibilidad puede ser definida como la eliminación de trabas o rigideces para el cambio del producto, en las líneas de producción o el uso de la fuerza de trabajo; este último puede darse en el nivel de las relaciones laborales o del sistema de relaciones industriales, buscando ajustes rápidos de la producción con sus insumos o la demanda del producto.¹¹¹

Las dimensiones de la flexibilidad son las mismas que las de la rigidez pero en sentido contrario:

- Flexibilidad en los tipos de productos, y sus presentaciones.
- Flexibilidad en los cambios en las líneas de producción.
- Flexibilidad de la fuerza de trabajo o de las relaciones laborales:
 - * Numérica: capacidad para cambiar sin restricciones el volumen de la fuerza de trabajo de acuerdo con las necesidades cotidianas de la producción.
 - * Organizacional o funcional: capacidad de las empresas para usar la fuerza de trabajo donde sea necesario, cuando y como se requiera, sin restricciones.
 - * Salarial: ajustar el salario a la productividad individual y según la jornada de trabajo.
- Flexibilidad en la contratación colectiva. Esta dimensión tiene las mismas subdimensiones que la anterior, pero se refiere específicamente a la forma de la contratación colectiva en dichos aspectos.
- Flexibilidad en el sistema de relaciones industriales. Éste debe ser entendido en su acepción de vínculos institucionales entre relaciones laborales y el sistema jurídico, de seguridad social y estatal. Esta dimensión abarcaría:
 - * Marco jurídico laboral.
 - * Marco jurídico de bienestar social.
 - * Red institucional y prácticas de regulación del conflicto obrero-patronal, la contratación y el registro de sindicatos.

¹¹⁰ *Ibidem.* p. 61.

¹¹¹ *Ibidem.* p. 64.

* Red institucional y prácticas de las instituciones de seguridad social.¹¹²

De acuerdo a lo anterior, las nuevas formas de organización del trabajo adquirirían configuraciones especiales como las siguientes.

2.2.1 Sistema Just In Time.

El cambio en la organización de la producción se inició en Japón¹¹³, en la planta Toyota, fabricante de automóviles. El ingeniero Taichi Ohno (creador del Just In Time, aunque también conocido como Sistema Toyota u ohnismo) se percató que la gente trabajaba con menos eficiencia y observó una conexión con el nivel de inventarios; inventarios de materias primas y materiales, abastecimientos o suministros, productos terminados y en proceso de fabricación, y mercancías *en existencia*. Así pues, Ohno se dio cuenta que, naturalmente, detrás de las *existencias* están –necesariamente– aquellas y aquellos que contribuyeron a producirlas; dicho de otra manera: detrás de las existencias está el *sobreefectivo*, el exceso de hombres empleados en relación con el nivel de la demanda solvente y efectivamente despachada. Asimismo, y necesariamente si las existencias son permanentes, detrás de las existencias esta el sobreequipo. De esa manera, Ohno asumió que partir de las existencias y de los insumos generados por la producción indica y localiza las vías y los puntos de aplicación en los que se pueden obtener ganancias de productividad: eliminando las existencia también se elimina el exceso de personal y de equipo.¹¹⁴

Fue así como surgió el sistema justo a tiempo o Just In Time (JIT)¹¹⁵, cuyo objetivo es la eliminación de los gastos innecesarios y la reducción de costos que se logra al quitar los inventarios, es decir, la de reducir la fábrica a las funciones, los equipos y el personal estrictamente requeridos para satisfacer la demanda diaria o semanal.¹¹⁶

En este tipo de organización de la producción, para alcanzar el objetivo de cero existencias, el movimiento de la fabricación está pensado de adelante hacia atrás: el cliente conviene con el gerente de ventas las especificaciones del producto y el volumen que desea adquirir, el gerente de ventas coloca el pedido y el trabajador que realiza la última etapa de fabricación (el ensamble), solicita, a su vez, de los trabajadores e industriales maquiladores que le surtan las piezas necesarias con sus respectivas especificaciones de calidad. A su vez, estas industrias hacen las modificaciones pertinentes, a fin de suministrar las piezas demandadas con la calidad requerida y solicitan a otras industrias las materias primas que requieren con sus propias especificaciones.¹¹⁷

¹¹² *Ibíd.* p. 64-65.

¹¹³ Ello debido a que una de las características del sistema japonés fue que estaba sometido a una oferta de trabajo constante provocado por la alta mortandad sufrida por la población masculina durante la guerra, por lo que se buscó elevar la productividad y la calidad del producto sin generar empleos adicionales. Godínez Enciso, Andrés. *Op. Cit.* p. 19.

¹¹⁴ Coriat, Benjamín. “Pensar al revés; trabajo y organización en la empresa japonesa”. Siglo XXI Editores. México, 1992. p. 22.

¹¹⁵ Con una frase afortunada, un autor inglés señaló que con el modelo japonés se pasa de los métodos fordianos del “*por si acaso*” (*just in case*: se produce por si acaso se presenta un vendedor...), al *justo a tiempo* (*just in time*: sólo se produce lo que está vendido). *Ibíd.* p. 89.

¹¹⁶ *Ibíd.* p. 23.

¹¹⁷ Godínez Enciso, Andrés. *Op. Cit.* p. 20.

Este tipo de organización de la producción no sólo tiene la ventaja de adaptarse al cliente, sino que también reduce en gran medida los costos, al trabajar con cero inventarios¹¹⁸, cero defectos y cero trámites y formularios administrativos innecesarios¹¹⁹, ya que la empresa produce justo lo que el cliente desea en volumen y calidad. Habría que señalar que la informática y las telecomunicaciones han desempeñado un papel sumamente importante en el desempeño del Sistema Toyota, permitiendo no sólo la colocación inmediata de los pedidos, sino también la especificación y adaptación del proceso, en forma casi inmediata, gracias a las máquinas de control numérico.¹²⁰

La implementación de dicho tipo de organización de la producción permite la disminución de la magnitud del capital circulante empleado, debido en primer término a la reducción de las necesidades de inventarios –insumos, productos en elaboración o productos finales- y de compras realizadas pero no recibidas, así como de ventas no cobradas; ello deriva de la conexión más eficiente entre producción y circulación. En segundo lugar, se ahorra material de trabajo y materias auxiliares por la reducción de los desperfectos, pues la nueva organización del trabajo se conjuga con los avances de las herramientas y de los sistemas de información que vigilan la marcha del proceso para hacer posible el alza de productividad con cantidades muy pequeñas de desperfectos, lo cual nos lleva al concepto de calidad total.¹²¹

2.2.2 Calidad Total.

Asociado al sistema justo a tiempo aparecen los sistemas de “control de calidad total” y de “mantenimiento productivo total” que buscan reducir a cero los defectos de fabricación y los paros por descomposturas de las máquinas. El objetivo de la calidad total o cero defectos, sin aumento de costos, se basa en el concepto de que la eliminación de un defecto es más rápida y económica cuanto más próximo se está en el momento de detectar el defecto.¹²² Por ello, los controles de calidad se hacen *in situ*, puesto por puesto; ninguna unidad es entregada al puesto siguiente sin la calidad requerida (lo cual es un principio contrario a los planteamientos de Taylor, quien argumentaba que la fabricación y control debían estar separados).¹²³ La consecuencia es que la calidad se incorpora al proceso productivo con la progresiva eliminación de los controles *ex post*. Las diversas fases del proceso productivo se conciben como una relación entre el proveedor y el cliente, regulada por la auto-certificación de la calidad de material o de la prestación efectuada.¹²⁴

Asimismo, la calidad total implica la existencia de un mejoramiento continuo (*kaisen*, en japonés), pues mediante esfuerzos cooperativos en los que toman parte los trabajadores y la gerencia, cada uno de los aspectos del proceso de producción es sujeto de discusión, experimentación y comprobación de posibles cambios, incluso la tarea, los movimientos y los controles burocráticos. El resultado de ello es un uso más eficiente del tiempo, mayor aprovechamiento del conocimiento, experiencia y un notable mejoramiento de la

¹¹⁸ Sin embargo, las condiciones de fabricación no permiten siempre alcanzar este objetivo ideal. Así, en la planta Toyota el valor de los inventarios compuestos por 10 % de productos terminados, 30 % de productos intermedios y 60 % de materias primas, es inferior a 3 días de venta. *Ibíd.* p. 122.

¹¹⁹ Principio de cero papel, que implica el uso eficiente de la información reduciendo la emisión, lectura, tratamiento y clasificación de la información no necesaria, lo que se logra en buena medida a través de la electrónica, el uso de lectores ópticos y de códigos de barras que sirven a la identificación. *Ibíd.* p. 121.

¹²⁰ *Ibíd.* p. 122

¹²¹ Ceceña, Ana y Barreda, Andrés. *Op. Cit.* p. 454.

¹²² Godínez Enciso, Andrés. *Op. Cit.* p. 122

¹²³ Coriat, Benjamín. *El taller y el robot.* P 86

¹²⁴ Godínez Enciso, Andrés. *Op. Cit.* p. 123

calidad del producto. Así, del mismo modo que el taylorismo tenía su máximo principio en el *the best and only way*, el modelo japonés lo tiene en el *kaisen*. Pero mientras que el principio fordista imponía por vía jerárquica soluciones definitivas, en el principio japonés se convoca a participar a toda la comunidad empresarial y sus resultados nunca son definitivos.¹²⁵

Resulta útil señalar que en la medida en que es constante la amenaza de que un taller se transforme en un “cuello de botella” ligado a una deficiencia, la presión mental organizada sobre los trabajadores, causa de su responsabilidad en el funcionamiento de conjunto, crece enormemente. Además, el principio de calidad total, con sus presiones propias, también representa una técnica poderosa y renovada de control social sobre el trabajo mediante “responsabilización”, con ayuda de un sistema de organización que muy pronto hace “transparentes”, ante la supervisión, a los trabajadores y a los puestos deficientes –lo que la cadena fordista, “anónima” por constitución, no hacía más que muy difícilmente posible.¹²⁶

2.2.3 Manufactura flexible.

Durante el periodo fordista, el modelo de empresa predominante era la gran empresa manufacturera, donde la producción se centraba en la fabricación de bienes de consumo masivo. Estos bienes tuvieron, especialmente al comienzo del fordismo, un ciclo de vida relativamente largo y reducida variedad de modelos, pues la estructura y equipamiento rígido sobre la cual se organizaba la producción industrial se vinculaba con la vida más o menos larga de los bienes producidos; es decir, se suponía que durante un periodo de tiempo suficientemente largo –que aseguraba la amortización de la inversión fija- se producirían en forma masiva los mismo tipos de bienes.¹²⁷ Sin embargo, también en la década de los setentas se empezó a hablar de la crisis de la producción en masa estandarizada o rígida, debido a que la volatilidad de los mercados comenzó a dar ventajas a la producción en pequeños lotes flexibles al gusto del consumidor.¹²⁸

En la producción flexible se intenta descubrir nichos de mercado, a fin de elevar la competitividad en los mismos, mediante la diferenciación de productos según los grupos a los que dichas producciones se orientan. Es decir, se trata de proceder a la valorización del capital a través de la diferenciación de ciertos signos externos de dichos productos, como estrategia adicional de la acumulación.¹²⁹

Ante tales circunstancias, un hecho fundamental del JIT es que permite asociar el crecimiento de las ganancias con escalas de producción, ya no masivas sino diferenciadas.¹³⁰ Ello, por una parte, porque se vale en gran medida del abanico de posibilidades que ofrecen los sistemas computarizados y maquinas de control numérico resultantes de los adelantos tecnológicos, pues la posibilidad de reprogramación alarga la vida útil de los equipos y las líneas de producción, en tanto que no están ligados a un solo producto o a un solo segmento dado de la demanda, sino que son susceptibles de ser adaptados para producir otro tipo de bienes

¹²⁵ *Ibíd.* p. 321.

¹²⁶ Coriat, Benjamín. *El taller y el robot*. p. 88.

¹²⁷ Albuquerque, Francisco. “La necesidad de la reflexión global acerca de la fase actual de la acumulación capitalista”, en IIPES/ONU-IEU/PUC. *Op. Cit.* p. 58.

¹²⁸ De la Garza, Enrique. *Op. Cit.* p. 23.

¹²⁹ *Ibíd.* p. 24.

¹³⁰ Sin embargo, cabe hacer notar que autores como Enrique de la Garza y Benjamín Coriat, consideran que las tendencias a la producción en masa no han desaparecido, pero que éstas se presentan ahora flexibilizadas. Así por ejemplo, las grandes empresas multinacionales de computadoras, con todo y que han adoptado tipos de organización flexible, continúan requiriendo partes producidas en forma masiva (como chips para el ensamble de computadoras) de medianas y pequeñas empresas subcontratistas. De esa manera, puede haber una flexibilización que reproduce formas atrasadas de organización del trabajo y de las relaciones laborales, junto a otra moderna de tipo toyotista. Coriat, Benjamín. *El taller y el robot*. *Op. Cit.* p. 80-83. De la Garza, Enrique. *Op. Cit.* p. 23-24, 63.

cuando la demanda del producto original se ha saturado. Así, el riesgo de obsolescencia en relación con el patrón fordista es menor.¹³¹ Por otro lado, el JIT se vale de las nuevas formas que asume la actividad del trabajador polivalente basadas en una mayor diversidad de sus tareas y en el “involucramiento en la producción”, lo cual nos lleva al siguiente apartado.

2.2.4 Flexibilidad de la fuerza de trabajo.

El éxito de la fabricación flexible depende en gran medida de la flexibilización de la fuerza de trabajo y de las relaciones laborales, en varios niveles:

a) *Flexibilidad organizacional o funcional*, lo cual depende de la capacidad de las empresas para usar con un elevado nivel de discrecionalidad la fuerza de trabajo donde sea necesaria, cuando y como se requiera, sin restricciones. La fabricación flexible requiere la realización sistemática de cierto nivel de polivalencia de los trabajadores. Éstos deben de ser capaces de disponer de pericias variadas ya que la fabricación flexible entraña la rotación de cada trabajador a través de diversas tareas (fabricación, reparación, diagnóstico, programación, etc.), generalmente en forma de equipo en una situación de trabajo (más bien que como personas individuales en la cadena de montaje). Cada equipo es responsable de un subproducto completo, incluido el control de calidad progresivo y la prevención de errores. El resultado de estas innovaciones es un uso más eficiente del tiempo, mayor aprovechamiento del conocimiento, experiencia y sentido de la responsabilidad de los trabajadores en su trabajo, así como un notable mejoramiento de la calidad del producto.¹³²

Esta flexibilidad representa una ruptura con el modelo fordista-taylorista, pues la separación entre concepción y ejecución, entre trabajo directo y supervisión, así como entre producción y mantenimiento se subvierten a través de la organización en equipo propositiva de los trabajadores y mandos. Ello también implica una retroalimentación entre cúpula y base, y reglas menos rígidas y detalladas.¹³³

Sin embargo, este movimiento de desespecialización de los obreros profesionales y calificados para transformarlos en trabajadores multifuncionales no deja de ser un movimiento de racionalización del trabajo en el sentido clásico del término, pues se trata aquí también –como en la vía taylorista- de atacar el saber complejo del oficio de los obreros calificados, a fin de lograr el objetivo de disminuir su poder sobre la producción y de incrementar la intensidad del trabajo. Así, tanto el fordismo como el postfordismo buscan la intensificación del trabajo, pero en vez de proceder por fragmentación y microtiempos impuestos, como hizo el fordismo, la racionalización del postfordismo procede por la desespecialización y polivalencia del trabajador.¹³⁴

b) *Flexibilidad numérica*. Según el volumen de los pedidos, la cantidad de trabajadores puede aumentar o disminuir en concordancia con el aumento o la disminución de la cantidad de tareas y del tiempo asignado a cada uno. Así, mediante una flexibilidad de las tareas asignadas no sólo se obtiene una gran flexibilidad

¹³¹ De la Garza, Enrique. Op. Cit. p. 453-454.

¹³² ILPES / ONU. Op. Cit. p. 139. En este aspecto, Japón representa el tipo “ideal”: “en Japón no existe ningún tipo de legislación ni de convenios bilaterales (ningún tipo de demarcación estricta de puestos, clasificaciones, ni funciones de trabajo) que restrinja al empresario en cuanto a cómo disponer la actividad de los trabajadores. La gerencia puede trasladar a los trabajadores libremente de un puesto a otro o de una función a otra”. Gómez Solórzano, Marco (coordinador). REESTRUCTURACIÓN INDUSTRIAL EN MÉXICO: CINCO ASPECTOS FUNDAMENTALES. UNAM / Instituto de Investigaciones Económicas - Editorial Nuestro Tiempo. México, 1992. p. 46.

¹³³ De la Garza, Enrique. Op. Cit. p. 59-60.

¹³⁴ Coriat, Benjamín. Pensar al revés... Op. Cit. p. 55.

cualitativa de los montajes (en función de la naturaleza de los productos solicitados y por fabricar), sino también una mayor productividad; cuando hay una demanda decreciente, se emplea a menos trabajadores (y los trabajadores con contratos temporales son los que principalmente pagan las consecuencias de estos ajustes).¹³⁵

c) *Flexibilidad salarial*. Ajustar el salario a la productividad individual y según la jornada de trabajo. Es decir, se busca que los procedimientos de formación de los salarios no estén dotados de esa “automaticidad” institucional construida en las fórmulas salariales fordianas, que garantizaba niveles mínimos de “indexación” del salario a los precios y la productividad. En vez de eso, se promueven sistemas salariales que logren optimizar la competencia entre los trabajadores en tanto método principal para estimular al máximo el esfuerzo del individuo.¹³⁶

De esa manera, el modo de establecimiento del salario se modifica sustancialmente, dejando amplio margen a diversas fórmulas de primas y de “reparto de utilidades”, establecidas en función de los rendimientos individuales o de los resultados de la empresa (esto último es otra ventaja para la empresa, pues le permite trasladar parte del riesgo de mercado a la propia mano de obra).¹³⁷

2.3 Efectos de la reconversión industrial sobre la clase trabajadora.

El conjunto de alternativas implementadas por las multinacionales en el marco de la reconversión industrial modifica las bases sobre las que se produce la lucha de clases en un proceso que supera los límites de la organización productiva fordista y, en forma paralela, crea nuevas contradicciones entre capital y trabajo.¹³⁸

En el proceso de trabajo, las nuevas formas de organización productiva minan la capacidad de resistencia de los trabajadores, en tanto: a) hacen superfluo al trabajador calificado de la cadena a partir de la expropiación de los saberes fordistas, pues con modelos como el just in time, el capital se apropia de los conocimientos del obrero a través del sistema *kaizen*, que no sólo promueve la mejora continua de la producción y de la calidad de los productos, sino que también conlleva un incremento invisible de la intensidad del trabajo debido a la eliminación del desperdicio de tiempo en el proceso de trabajo; en otras palabras, gracias a la eliminación de los tiempos muertos dentro de la jornada de trabajo se consigue un aumento absoluto de ésta; b) vuelven ineficaces o inaplicables las formas de resistencia cotidiana, como el sabotaje, el tortuguismo, el ausentismo, al incorporar en los dispositivos de control numérico los ritmos y la vigilancia del proceso y al desarrollar al obrero polivalente; c) introducen nuevas formas de relación con la empresa, que buscan reducir los niveles de enfrentamiento. Este objetivo se consigue por diversas vías: en un extremo, la negociación con el colectivo de trabajadores y la organización sindical, sobre la base de compartir los beneficios derivados del crecimiento de la productividad; En el otro extremo, el uso de la coerción y la agudización de la competencia entre empleados y desocupados para presionar a los primeros, logrando una mayor productividad. Por supuesto, entre estas formas, existen una multitud de opciones con el fin de estimular el buen funcionamiento de la organización productiva.¹³⁹

¹³⁵ *Ibíd.* p. 55

¹³⁶ Gómez Solórzano, Marco. *Op. Cit.* p. 19.

¹³⁷ Coriat, Benjamín. *El taller y el robot...* *Op. Cit.* p. 245.

¹³⁸ Ceceña, Ana y Barreda, Andrés. *Op. Cit.* p. 464.

¹³⁹ *Ibíd.* p. 465.

En lo que respecta a la lucha “económica”, los sindicatos ven debilitada su capacidad de negociación, en proporción con la disminución de sus afiliados y el dilema que les plantea la empresa entre aumento de salarios o preservación del empleo.¹⁴⁰ En ese sentido, Coriat señala que como resultado de la reconversión industrial, incluso en países de primer mundo como Estados Unidos, los sindicatos han asumido una lógica de resistencia y de limitación de los estragos, por lo que el aumento sistemático del salario real ha dejado de ser el objetivo prioritario, siendo su simple mantenimiento lo que se busca; en cambio, el objetivo central es el mantenimiento/creación de empleo. Asimismo, la empresa no sólo busca concesiones en términos salariales, sino también términos de recomposición de tareas y de la introducción de nuevos sistemas de máquinas a cambio de conservar la plantilla de trabajadores. Sin embargo, las protecciones obtenidas por los sindicatos sólo poseen una esfera de aplicación muy limitada -en general sólo válido para trabajadores directos de grandes empresas-; además, debido a que tales protecciones se asientan en los límites estrictos de la empresa o del sector concernido y sin efectos de difusión verdadera a su alrededor, contribuye a segmentar y diferenciar las condiciones de existencia y reproducción de las diferentes categorías de asalariados en el espacio nacional.¹⁴¹

Las nuevas tecnologías son otro elemento que ayuda a debilitar las bases de acción de las organizaciones de los trabajadores; así, la huelga es menos eficaz que en el pasado, en tanto la producción que se detiene puede ser trasladada por la empresa multinacional con relativa facilidad hacia otro establecimiento, incluso fuera del país, y porque, en espacios de tiempo limitados, los trabajadores pueden ser sustituidos por otros sin experiencia, con mermas mínimas para la producción.¹⁴²

En el nivel social y político, asistimos a un proceso de reversión de las conquistas y posiciones de los asalariados. Así, la forma asumida por la reestructuración, guiada por los intereses de las empresas multinacionales, ha impulsado la disgregación social: validación del desempleo y del sector informal como partes del funcionamiento regular de la economía, y no como válvulas de seguridad para atraer o expulsar trabajadores; desmantelamiento de los mecanismos de mejoramiento de los niveles de vida (atención médica, capacitación, etc.) y de la movilidad social (en forma notable, la educación). Asimismo, flexibilización y disgregación social son los instrumentos que permiten al capital romper los pactos sociales surgidos de la expansión económica y sentar las condiciones para su despliegue: trabajadores más “dóciles”, con menores remuneraciones y sin capacidad de iniciativa social o política, son la mejor combinación para introducir nuevas formas de producción.¹⁴³

Asimismo, con la implementación de la reestructuración productiva surgen dificultades para armonizar las nuevas formas organizativas con los antiguos esquemas regulatorios de las relaciones laborales fordistas. Por tal motivo se suscitan fuertes presiones hacia la desregulación y flexibilización del mercado de trabajo, lo que implica, entre otras cosas, modificar aspectos tales como los sistemas de formación de salarios, la organización del trabajo y la jerarquía de las calificaciones, lo cual abre un periodo de redefinición de la relación capital-trabajo y, en el centro de esta redefinición, figura la pérdida de derechos laborales y sociales de los trabajadores.¹⁴⁴ Así por ejemplo, las reformas laborales adoptadas en América Latina durante la

¹⁴⁰ *Ibidem.* 467.

¹⁴¹ Coriat, Benjamín. *El taller y el robot*. Op. Cit. p. 219-220.

¹⁴² Ceceña, Ana y Barreda, Andrés. Op. Cit. p. 465.

¹⁴³ *Ibidem.* 466-467.

¹⁴⁴ Sotelo, Adrián. *La reestructuración del mundo del trabajo*. Editorial Itaca. México, 2003. p. 114.

década de los ochentas y noventas se centraron en las siguientes políticas que más interesan a las empresas para flexibilizar el trabajo:

- a) Facilidad de contratación y de despido con base en la disminución del costo esperado de despido (en meses de salario). Este indicador estimula la contratación temporal sin obligación para el patrón y a ello apuntan las reformas laborales en curso.
- b) Flexibilidad de la jornada laboral, medida según los “sobrecostos” que signifiquen las jornadas extras de trabajo (horas extraordinarias), que tienden cada vez más a no ser remuneradas.
- c) Aumento de las contribuciones a la seguridad social como proporción de los salarios y disminución de las correspondientes al capital.
- d) Ruptura de las “rigideces” debidas a la legislación sobre salario mínimo, que para el empresario se traducen en supuestas “restricciones” para la contratación de nuevo personal.¹⁴⁵

De esa manera, se da el paso de un régimen protector con estabilidad en el empleo a un régimen temporal y previamente limitado en los contratos de trabajo. Ello debido a que las empresas multinacionales, deseosas de mantenerse flexibles y activas frente a la competencia global, optan cada vez más por el *outsourcing* o subcontratación, que básicamente consiste en la transferencia a terceros (de ahí que también se le conozca como *tercerización*) de ciertos procesos complementarios que no forman parte del giro principal del negocio, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener mayor competitividad y poder responder con rapidez a las fluctuaciones del mercado. El resultado es un incremento en la productividad y una mayor inseguridad del empleo en todos los países del mundo, ya que los trabajadores de la empresa subcontratista casi siempre son reclutados con salarios y condiciones de trabajo menores a aquellos de la empresa usuaria, que a menudo ejecutan tareas similares o equivalentes. Dichos trabajadores tampoco gozan de la misma seguridad del empleo, en la medida en que la misma empresa subcontratista por lo general está limitada por un contrato de duración determinada con la empresa usuaria, motivo por el cual sus trabajadores no tienen expectativas de empleo más allá de la duración del contrato en cuestión.¹⁴⁶

De acuerdo a lo anterior, habría que subrayar el hecho de que las nuevas formas de organización del trabajo, en lo que concierne a la polivalencia del trabajador, más que ser un método de “enriquecimiento” del obrero, como argumentan los administradores del trabajo, es desde el punto de vista capitalista, un típico procedimiento para intensificar la explotación de la fuerza de trabajo y degradarla. Además, concibe las

¹⁴⁵ *Ibidem.* p. 115.

¹⁴⁶ Asimismo, existen otras desventajas que se relacionan más directamente con la desagregación del colectivo laboral de todos aquellos que laboran para la empresa usuaria, como por ejemplo: si bien los trabajadores de la empresa usuaria pueden sindicalizarse y negociar colectivamente con la misma, no sucede lo mismo con los de la empresa subcontratista, quienes a lo sumo podrán sindicalizarse entre sí (no con los trabajadores de la empresa subcontratante) y negociar colectivamente con esta última, pero esto sólo en la medida en que lo permita la temporalidad y precariedad de la relación que se ha establecido entre la empresa subcontratista y la usuaria; la empresa subcontratante tampoco tendrá la obligación de afiliarlo a la seguridad social, y por la misma razón se le negarán derechos como la protección por riesgos profesionales o licencia y prestaciones por maternidad. *Bronstein, Arturo. LA SUBCONTRATACIÓN LABORAL. OIT. San José de Costa Rica, 1999.* Asimismo, resulta interesante señalar que desde comienzos de la década de los ochentas, en América Latina la ruptura del principio de estabilidad laboral tuvo efectos directos e indirectos: de manera directa, se tradujo en un enorme aumento de los empleos y contratos de trabajo temporales. Así, alrededor de 35 % de los asalariados privados formales tenía algún tipo de contrato temporal en Argentina, Colombia y Chile, y 74 % en Perú, y; de manera indirecta, se tradujo en un inusitado aumento de empleos de baja productividad en el sector informal, donde priva una realidad laboral injusta y desigual para millones de personas, pues de acuerdo a la CEPAL (2002), alrededor de 66 millones de personas en las áreas urbanas laboraban en el sector informal o de baja productividad, que provee 48 % de los empleos urbanos en América Latina. *Ibidem.* p. 116-117.

relaciones de rivalidad entre compañeros de trabajo como una fuente más de presión por la productividad y de intensificación del trabajo, estimulada por el sistema flexible de remuneración y por la coyuntura de los altos índices de desempleo y subempleo.

La organización de la producción continua siendo decidida, organizada y controlada por la estructura jerárquica tradicional, pues si bien suele resaltarse el carácter participativo de los equipos de trabajo, los espacios de participación que brindan las nuevas formas de organizar el trabajo son más ilusorios que reales: se puede discutir para mejorar la calidad, reducción de costos y eliminación de defectos, pero no existe ninguna posibilidad de discutir ni opinar cómo se reparten las ganancias, en qué se invierten, cómo se fijan los salarios, cantidad de puestos de trabajo, organización de la empresa, introducción de nueva tecnología, etc.; es decir, el carácter “democrático” de modelos como el *just in time* es absolutamente restringido y sólo apunta a mejorar la rentabilidad de la empresa.

En resumen, como pudimos apreciar en este capítulo, el proceso conocido como reconversión industrial instrumentado a partir de la década de los setenta como respuesta del capital ante la crisis de la economía mundial, estuvo constituido principalmente por dos elementos, los cuales se interrelacionaron estrechamente, a saber, el diseño y aplicación de nuevas tecnologías y la implementación de importantes cambios en los procesos y organización del trabajo. En lo que respecta a las nuevas tecnologías, destacarían ampliamente por sus alcances y por su incidencia en los procesos productivos la robótica, las telecomunicaciones, la biotecnología y particularmente la informática, la cual desempeñaría el papel de eje articulador de los nuevos adelantos tecnológicos al ser la información y tratamiento de ésta la principal materia prima de lo que se conocería como Tercera Revolución Industrial.

En lo que respecta a los cambios acaecidos en los procesos y organización del trabajo, el evidente agotamiento a principios de los setenta del modelo predominante de organización del trabajo conocido como taylorismo-fordismo –a causa de su incapacidad endógena para superar sus limitaciones para la expansión y crecimiento mediante simples cambios incrementales- daría como resultado cambios en la concepción de las formas de organizar el trabajo, en las cuales adquiriría importancia vital el concepto de flexibilidad, entendido este como la eliminación de trabas o rigideces para el cambio del producto, en las líneas de producción o el uso de la fuerza de trabajo, a nivel de las relaciones laborales y del sistema de relaciones industriales, todo ello con el afán de lograr ajustes rápidos de la producción ante las fluctuaciones del mercado. En ese sentido, cobrarían importancia sistemas como el Just In Time, el sistema de Calidad Total, la manufactura flexible y la flexibilización de la fuerza de trabajo, mismos que si bien lograrían en general aumentos de la productividad, en el nivel social y político darían pie a un proceso de reversión de conquistas y posiciones de los asalariados, al representar la flexibilización un instrumento que permitiría al capital romper los pactos sociales surgidos de la expansión económica de la posguerra, modificando aspectos tales como los sistemas de formación de salarios, la organización del trabajo y la jerarquía de las calificaciones, abriendo con ello un periodo de redefinición de la relación entre capital y trabajo, lo que en general daría como resultado la pérdida de derechos laborales y sociales de los trabajadores, modificando el mundo del trabajo mediante reformas institucionales que lo volverían flexible y precario, así como funcional a las nuevas necesidades del capital. Naturalmente, la implementación de dichos cambios no se harían esperar en la que ha sido y es considerada una de las industrias más representativas y redituables de la empresa capitalista: la industria automotriz.

CAPITULO III. LA RECONVERSIÓN INDUSTRIAL EN LA RAMA AUTOMOTRIZ EN MÉXICO.

Si partimos del hecho de que la historia de la industria automotriz en México comenzó en el momento en que la empresa Ford instaló en 1925 su primera planta armadora de automóviles en el país, entonces podemos decir que a partir de dicha fecha es posible establecer diferentes etapas caracterizadas por ciertas formas de producción y grado de desarrollo de las empresas correspondientes a dicha industria. El presente capítulo aborda las tres principales fases en que se divide el desarrollo de esta industria, a saber: 1ª) ensamble de automóviles a partir de piezas y componentes importados (1925-1961); 2ª) producción y ensamble de automóviles y de piezas y componentes para el mercado interno (1962-1981); 3ª) Producción y ensamble en México de motores y automóviles, principalmente para el mercado mundial (1982 en adelante). En el análisis de estas fases se abordan de manera general temas tales como el tipo de tecnología utilizada, la organización del trabajo preponderante, los decretos gubernamentales expedidos sobre la materia en dichas fases, la ubicación geográfica de las plantas y sus diversas implicaciones, y la filiación sindical de los trabajadores. Además, se mencionarán algunas de las principales estrategias implementadas con el objeto de instrumentar el proceso de reconversión industrial, tales como la eliminación de contratos colectivos y elaboración de otros más flexibles, la desconcentración geográfica hacia el norte del país, la implementación de una política laboral corporativa y autoritaria que favorecería a las empresas, y una política de atomización sindical, todo lo cual terminaría por incidir en los trabajadores generalmente de forma negativa, como se verá a continuación.

3.1 Primer periodo: de ensamble (1925-1961).

La empresa norteamericana Ford Motor Company es la primera firma que establece una filial en México para ensamblar automóviles, iniciando sus actividades en 1925¹⁴⁷. Es sólo hasta diez años después que se instalan otras empresas (*cuadro 5*): General Motors de México y Automotriz O'Farril en 1935, seguidas de varias empresas más, estadounidenses, europeas y mexicanas: Fábricas Automex, que contaba con participación nacional mayoritaria (participación que más tarde vendería a la Chrysler), se instaló en 1939, automotriz de México en 1941, Automotriz Lozano y International Co. of México en 1944, Equipos Automotrices y Armadora Mexicana en 1945. Las empresas restantes señaladas en el *cuadro 5* se establecerían en los años posteriores al término de la segunda guerra mundial.

¹⁴⁷El adelanto de Ford, en relación a otras empresas, en la iniciación de sus actividades en México se explica por el liderazgo que en ese momento la empresa ejercía en el mercado automotor de Estados Unidos, sumado a la agresiva política de la empresa en aquella época sobre ocupación de espacios de inversión en América Latina. *Ibíd.* p. 87.

Cuadro 5. Fechas de iniciación de actividades de las empresas ensambladoras del sector automotor de la primera etapa (1925-1958).	
Empresa	Fecha de establecimiento.
1. Ford Motor Company, S.A.	Julio de 1925
2. Automotriz O'Farrill, S.A.	Mayo de 1935
3. General Motors de México, S.A. de C.V.	Octubre de 1935
4. Fabricas Automex (Chrysler), 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: Lifschitz, Edgardo. El complejo automotor en México y A.L. UAM-Azcapotzalco. México, 1985. p. 90.

Los factores internos que explican el temprano establecimiento de estas plantas en México son diversos: 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 –que en esta etapa del proceso es intensiva-; y bajos costos de transporte para el traslado de vehículos desarmados, entre otros aspectos.¹⁴⁸

Sin embargo, cabe señalar que la implantación en México de la producción automotriz a partir de las inversiones de las empresas transnacionales no correspondía a la evolución endógena del aparato productivo, ya que no se trató 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 que permiten la elaboración de un producto complejo como el automóvil, sino que por el contrario, el proceso fue implantado por las empresas transnacionales 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, la parte del proceso de producción que se implantó en esta primera etapa en México 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.¹⁴⁹

Este periodo de ensamble se caracteriza por las constantes fluctuaciones de la producción y del mercado, derivados de los altibajos de la economía mundial y nacional. Así, un ejemplo del frágil comportamiento de la industria automotriz mexicana se manifestó al estallar la Segunda Guerra Mundial, la cual incidió negativamente en la actividad automotriz en el país, al grado de que las actividades de ensamble pasaron de 13 888 unidades en 1941 a 822 en 1945. Esta caída del ensamble en la industria automotriz en México se derivó de la incapacidad de las matrices del sector para exportar al país los vehículos

¹⁴⁸ Arteaga, Arnulfo. Integración productiva y relaciones laborales en la industria automotriz en México. UAM-Iztapalapa/Plaza y Valdés Editores. México, 2003. p. 72.

¹⁴⁹ *Ibidem.* p. 72.

desarmados (CKD)¹⁵⁰, lo cual prácticamente paralizó las actividades de montaje.¹⁵¹ Sin embargo, el bloqueo de las importaciones permitiría el surgimiento y la proliferación de empresas de autopartes de capital nacional, aunque la producción de éstas estaba orientada principalmente al mercado de reposición de refacciones de bajo contenido tecnológico.¹⁵²

Una vez concluida la Segunda Guerra Mundial, con la estabilización de la economía mundial, su reconversión a la economía civil y la profundización del proceso de industrialización del país, el sector automotriz registró un crecimiento tanto en la producción como en las ventas, el empleo y las importaciones. De 1945 a 1964 el crecimiento de la producción de vehículos pasó de únicamente 822 a 100 mil unidades, de los cuales 64 242 fueron automóviles, 32 566 camiones y alrededor de 1200 unidades entre autobuses y tractocamiones.¹⁵³

Asimismo, luego de la conflagración mundial iniciarían actividades más empresas automotrices, como Willis Mexicana (que posteriormente sería Vehículos Automotores Mexicanos, VAM) y Automóviles Ingleses en 1946, Diesel Nacional y Autos Packard en 1951, Studebaker Packard de México y representaciones Delta en 1953, Volkswagen mexicana en 1954, Planta Reo de México en 1955 e Industria Automotriz S.A. en noviembre de 1958.¹⁵⁴

Es importante señalar que una constante durante la etapa de ensamblado fue la gran proliferación de marcas: hacia finales de la década 1950's llegaron a ser 44 y aproximadamente 117 modelos ofrecidos en el mercado. Esta gran diversidad era sólo el reflejo de la multiplicación de líneas y modelos que cada firma ensamblaba e importaba. Asimismo, 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.¹⁵⁵

Por otro lado, tanto durante este periodo como en el siguiente, 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 –en términos de los patrones tecnológicos internacionales existentes- que impedía que la producción generada en México pudiera ser competitiva en los mercados externos, pero que técnicamente estaban en condiciones de operar en mercados protegidos y de bajas escalas de producción como en México, donde los criterios de competencia no estaban basados en el incremento de la productividad en tanto vías para abatir costos de producción y precios.¹⁵⁶

Durante este primer periodo el mercado laboral de la industria automotriz estuvo ligado a la conformación de los primeros contingentes de la clase obrera manufacturera del país, cuya principal

¹⁵⁰ CKD (Completely-Knocked-Down): sistema de montaje que utiliza material completamente desmontado importado de la empresa matriz. Pries, Ludger. (coordinador). "Entre el corporativismo productivista y la participación de los trabajadores. Globalización y relaciones industriales en la industria automotriz mexicana". UAM-Iztapalapa/Miguel Ángel Porrúa. México, 2000. p. 15.

¹⁵¹ La disminución del flujo de componentes automotrices se originó por la vinculación de las matrices de las empresas trasnacionales al esfuerzo de la economía de guerra, lo que obligó a reconvertir sus plantas productoras de partes y automóviles para una economía civil a fabricantes de armamento y vehículos de guerra. *Ibidem.* p. 73.

¹⁵² *Ibidem.* p. 73.

¹⁵³ *Ibidem.* p. 73.

¹⁵⁴ Lifschitz, Edgardo. Op. Cit. p. 90.

¹⁵⁵ *Ibidem.* p. 76.

¹⁵⁶ *Ibidem.* p. 62.

procedencia fueron talleres artesanales de actividades indirectamente ligadas a la industria automotriz. Asimismo, el empleo total en el sector mostró entre 1960 y 1964 una tasa media de crecimiento anual de 17.6 %, al pasar de 7 072 personas ocupadas a 13 547.¹⁵⁷

En cuanto a las formas de organización del trabajo, es en esta industria donde en el ámbito nacional se dio de manera más consolidada la adaptación a lo que se denominó “taylorismo-fordismo”, es decir, una producción segmentada basada en la relación “un hombre-una maquina-una operación”, dando como resultado el obrero especializado en un pequeño fragmento del proceso de trabajo.¹⁵⁸ En este primer periodo, las empresas (el capital) son las que se encargan de la organización del proceso productivo en el cual ni el trabajo (los sindicatos) ni el Estado se meten; este último, en ese sentido, practica una política denominada por Ludger Pries como “Liberal-delegativa”, en el sentido de que intenta meterse lo mínimo posible en las negociaciones colectivas y delega al sindicalismo oficial –en primera instancia a la CTM- la regulación de las condiciones de trabajo y empleo. Cabe señalar que el carácter de estas regulaciones era cupular, en el sentido de que normalmente los funcionarios sindicales –locales, regionales o nacionales, pero no dentro de las empresas- hacían arreglos con la parte patronal; posteriormente esos convenios eran dados a conocer y se aplicaban a los trabajadores sobre los cuales tenían la titularidad.¹⁵⁹

En cuanto a su filiación sindical, había un marcado predominio de organizaciones sindicales que pertenecían a centrales obreras oficiales (*cuadro 6*), en especial, como se mencionó, a la CTM. En este periodo los sindicatos se entienden como “sindicatos de circulación” que, de cierta forma, venden a la empresa la mano de obra que esta requiere y garantizan el “buen funcionamiento” de la misma, es decir, el control de sus afiliados. Asimismo, mientras que una tendencia predominante en la época es la de constituir sindicatos nacionales y negociar contratos ley, en la industria automotriz prevalece la dispersión sindical (aunque la CTM, por ejemplo, tuviera la titularidad de varias empresas del ramo).¹⁶⁰

Cuadro 6	
Sindicatos en la industria automotriz a principios de 1960's	
Ford	CGT
General Motors	CROC
Chrysler	CTM
Vehículos Automotores Mexicanos	CTM
Volkswagen	CGT (pasaría a la CTM en 1964)
Diesel Nacional	CROC
Nissan	CTM
<p><i>Fuente: Lifschitz, Edgardo. Op. Cit. p. 63-64.</i> <i>CTM: Confederación de Trabajadores de México.</i> <i>CROC: Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos.</i> <i>CGT: Confederación General de Trabajadores.</i></p>	

Otro aspecto importante a señalar en esta etapa inicial, es el hecho de que la ubicación geográfica del ensamblado automotor siguió el patrón del conjunto de la manufactura del país, concentrándose principalmente en el Distrito Federal; así por ejemplo, las plantas de Ford, General Motors y Chrysler desde la

¹⁵⁷ *Ibíd.* p. 82.

¹⁵⁸ *Ibíd.* p. 63.

¹⁵⁹ Pries, Ludger. *Op. Cit.* p. 34-35.

¹⁶⁰ *Ibíd.* p. 34.

etapa inicial hasta mediados de la década de 1980's obtuvieron importantes ventajas de esta ubicación, al estar asentadas en lo que ha sido históricamente el principal mercado de la industria automotriz nacional: la capital del país.¹⁶¹

Por otro lado, un elemento más a considerar en el desarrollo de la rama automotriz en el país es la política industrial y el marco jurídico-legal.¹⁶² En este aspecto, es necesario reiterar que este primer periodo se distinguió por la escasa intervención del Estado en el desarrollo de la industria automotriz, pues su participación se orientó principalmente hacia la aplicación de una serie de políticas de tipo económico cuyo objetivo consistiría en estimular la inversión en la industria, en la medida en que la estructura económica se caracterizaba por tener una industrialización limitada y por el predominio del sector primario.¹⁶³

De esa manera, en el periodo que va de 1925 a 1947, las plantas tuvieron libertad para determinar el nivel de integración deseada sin que hubiera presiones oficiales, y el armado de vehículos se realizó mediante operaciones de ensamble y escaso consumo de artículos nacionales. Asimismo, la oferta y consumo nacional de artículos automotores se realizó dentro de un mercado libre, sin límite para importación de material de ensamble, unidades terminadas, y sin control de precios.¹⁶⁴

Sólo hasta 1948 el gobierno mexicano formula la primera reglamentación que establece restricciones a la importación de automóviles, cuotas de importación de vehículos y montaje, control de precios y cuotas de ensamble para disminuir modelos y marcas (de 75 se llegó a 24). Estas medidas tendieron a reducir la enorme fragmentación del mercado y de la producción que existían anteriormente, y que tenía consecuencias muy negativas sobre la balanza comercial. Esto último debido a que el sector automotriz era uno de los que generaban parte importante del déficit de la balanza comercial, a causa de su gran dependencia de las importaciones; así, la producción local estaba sujeta a la importaciones de componentes automotrices – mismos que constituían 80 % del total de las compras de esta industria- y las compras en el interior sólo comprendían un 12 % de autopiezas, y el 8 % restante lo constituían aceites, lubricantes y material de ensamble. Por su parte, las exportaciones originadas en el complejo eran prácticamente inexistentes, pues para finales de 1960 sólo sumaron 4 millones de pesos, mientras que las importaciones alcanzaban la cifra de 1 096 millones de pesos.¹⁶⁵

De este modo, para principios de la década de 1960's la industria automotriz nacional era fundamentalmente ensambladora, constituida por doce empresas armadoras y diecinueve importadoras. Asimismo, comenzó a considerarse seriamente la posibilidad de dar un nuevo impulso a la actividad automotriz, puesto que en la décadas previas se habían formado fuerzas productivas básicas que, aunque dispersas y desintegradas, ya constituían una base suficiente para comenzar a pasar a otro nivel de desarrollo; así, la estructura económica se había diversificado y profundizado en diversas ramas, la producción de acero y energéticos había crecido sustancialmente, y en el aspecto infraestructural se había ampliado la red de

¹⁶¹ Lifschitz, Edgardo. Op. Cit. 59.

¹⁶² Considerando en este rubro el tipo de regulación y legislaciones existentes en materia de política industrial, y que en términos generales expresan distintos niveles de intereses complementarios, de enfrentamiento y de negociación entre los principales interlocutores en la definición de las políticas de estímulo y promoción al desarrollo del sector. Lifschitz, edgardo, Op. Cit. P. 89.

¹⁶³ García Gutiérrez, Patricia. EL CAPITALISMO DE FRONTERA EN EL NORTE DE MÉXICO: EL CASO DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ. UAM-Xochimilco. México, 1993. p. 24.

¹⁶⁴ Lifschitz, Edgardo. Op. Cit. P. 98.

¹⁶⁵ *Ibidem.* p. 101.

carreteras y gasolineras. Estos elementos expresaban condiciones propicias para asegurar el desarrollo de la rama automotora.¹⁶⁶

3.2 Segundo periodo: integración nacional de la industria automotriz (1962-1980).

Durante la década de los años sesenta el Estado mexicano pretendió consolidar su carácter rector en el proceso de industrialización del país. En este sentido, la política industrial y el marco jurídico-legal de la rama automotriz fue objeto de cambios para coincidir con el interés del Estado por disminuir la creciente salida de divisas debida a la importación de partes, componentes y material de ensamble para el armado de los vehículos,¹⁶⁷ y como base para continuar la política de industrialización del país a través de la sustitución de importaciones, política que en gran medida tuvo a este sector como eje, debido a que reunía diversas condiciones: representaba un peso importante dentro de las importaciones; contaba con una gran posibilidad de encadenamientos hacia atrás¹⁶⁸, favoreciendo la industrialización y el empleo; permitía aprovechar la competencia –intensificada a raíz del desarrollo de las empresas automotrices europeas- para lograr una mayor integración de las empresas que actuaban en el mercado interno, e impulsaba a otras a ingresar al mercado.¹⁶⁹

En consecuencia, durante este segundo periodo se expidieron tres decretos –1962, 1972, 1977- que tenían como meta principal promover la sustitución de importaciones y el desarrollo de la industria nacional de piezas y componentes. En particular, el decreto de 1962 estableció que 60 % de los componentes de los vehículos deberían ser de origen nacional, y prohibía, a partir del 1º de septiembre de 1964, la importación de vehículos ensamblados en el extranjero, así como de motores, baterías y llantas, modificando a su vez los criterios para la determinación de las cuotas de ensamble, lo cual tenía por objeto que las empresas transnacionales automotrices establecidas en el país llevaran a cabo un proceso de sustitución de esas importaciones, lo que también permitiría revertir el saldo negativo de la balanza comercial, así como elevar el nivel de interacción del sector automotor.¹⁷⁰

Así, como resultado del decreto de 1962 se llevó a cabo la incorporación de nuevas fases de la fabricación de los vehículos por parte de las empresas automotrices, como son: fundición, maquinado y armado del motor, así como mejoras tecnológicas en la fase de ensamble final.¹⁷¹ Asimismo, se vio reducido el número de empresas, pues hubo aquellas (entre ellas varias nacionales) que no estaban en condiciones o interesadas en llevar a cabo las inversiones necesarias para encarar los nuevos requerimientos fijados por el Decreto, y por tanto, se retiraron del mercado nacional. Así, de un total de 19 empresas del sector terminal que había a principios de los años sesenta, solamente 7 quedaron sobre territorio mexicano: Ford, General Motors, Fábricas Automex (Chrysler), Willys Mexicana (VAM), Diesel Nacional (con participación de Fiat y Renault), Volkswagen y Nissan (*Cuadro 7*). Esto significó que, en los hechos, una de las primeras

¹⁶⁶ Aguilar García, Francisco Javier. LA POLÍTICA SINDICAL EN MÉXICO: INDUSTRIA DEL AUTOMÓVIL. Ediciones Era. México, 1982. p. 21.

¹⁶⁷ Arteaga, Arnulfo. Op. Cit. p. 88.

¹⁶⁸ La industria automotriz podría crear una serie de ramas proveedoras colaterales en función del capital extranjero, permitiendo la articulación de éste con el capital nacional en la esfera productiva. *Ibíd.* p. 138-139.

¹⁶⁹ Lifschitz, Edgardo. Op. Cit. P. 35-36.

¹⁷⁰ Arteaga, Arnulfo. Op. Cit. p. 87.

¹⁷¹ *Ibíd.* p. 88.

consecuencias derivadas de la emisión del decreto fue que el Estado indujera un proceso de centralización de capital.¹⁷²

Cuadro 7 Plantas de la segunda etapa (fecha).		
<i>Empresa</i>	<i>Tipo de planta</i>	<i>Ubicación geográfica.</i>
Dina	Motores y ensamble	Cd. Sahagún, Hgo.
Nissan	Motores y ensamble	Civac, Morelos
Ford	Fundición, motores y ensamble.	Cuautitlán, Edo. Méx.
General Motors	Fundición, motores y ensamble	Toluca, Edo. Méx.
Volkswagen	Fundición, motores y ensamble	Puebla, Pue.
VAM	Fundición, motores y ensamble	Lerma, Edo. Méx.
Chrysler	Motores y ensamble	Toluca, Edo. Méx.

Fuente: Arteaga, Arnulfo. Op. Cit. p. 90.

Por otra parte, 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, lo cual dio como resultado la primera relocalización geográfica hacia los estados aledaños a la capital del país, donde se construyeron nuevas instalaciones para el maquinado y el ensamblado de motores, y la creación de complejos industriales.¹⁷³

Así, en 1964 Chrysler instala un planta de motores en Toluca; ese mismo año Ford inaugura sus instalaciones de motores, fundición y montaje en Cuautitlán; en 1965 General Motors construye una planta de fundición y otra de motores en Toluca; VAM abre en 1966 una nueva planta en Toluca; Nissan construye un complejo industrial en Cuernavaca en 1967; ese mismo año Volkswagen traslada el ensamble de autos que se hacia en Xalostoc a sus instalaciones en Puebla.¹⁷⁴

De esa manera, la emisión del Decreto de 1962, el incremento de las inversiones y la desconcentración geográfica de la industria terminal fueron factores que incidieron en forma importante para reorientar la evolución de la industria automotriz en México, y consolidarse en la década de 1970's como uno de los sectores "de punta" de la economía mexicana, por considerársele una actividad 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 (participación que paso de 4.7 % a 6.4 % entre 1970 y 1980).¹⁷⁵

Como efecto inmediato de la 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. 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 incorporado una mano de obra de procedencia rural, carente de experiencia previa en procesos de manufactura. Así, a partir de estas fuentes de reclutamiento, 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.¹⁷⁶

¹⁷² García Gutiérrez, Patricia. Op. Cit. p. 26.

¹⁷³ Aguilar, Javier. Op. Cit. p. 44-53.

¹⁷⁴ García Gutiérrez, Patricia. Op. Cit. p. 26.

¹⁷⁵ Arteaga, Arnulfo. Op. Cit. p. 90.

¹⁷⁶ *Ibíd.* p. 104.

Asimismo, se puede considerar que es en este periodo que la industria automotriz mexicana empezó a contribuir de manera importante en la generación de empleo directo en el sector manufacturero: 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 dichos años, por lo que su contribución en la ocupación total de la industria manufacturera fue de las más altas.¹⁷⁷

Ahora bien, como resultado de los estímulos a la industria automotriz, el aumento de la producción resultó prácticamente sostenido durante la segunda mitad de la década de los sesenta y la primera de los setenta, registrando en esta última tasas anuales promedio de 12.5 %.

Sin embargo, en 1976 y 1977, la producción de vehículos por primera vez se ve contraída (ver cuadro 8). A grandes rasgos, algunos factores que explican esta contracción son: la devaluación del peso, lo cual elevó el precio de las importaciones que se requerían para la producción; lo que provocó el incremento interno de los costos de producción, y la contracción de la demanda debida a un ascenso de la inflación, acompañada de la disminución del poder adquisitivo.¹⁷⁸

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 del crudo, lo cual, aunado a los préstamos de la banca internacional, permitió que se diera un auge general de la actividad económica, incluyendo la industria automotriz. Así, para 1980 la manufactura de vehículos fue de 490 006 vehículos, y que en comparación con los 103 584 vehículos manufacturados en 1965, permitía ver que la producción de había multiplicado en casi cinco veces en quince años.¹⁷⁹

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.¹⁸⁰

En consecuencia, tanto 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), respectivamente, se dispuso de una serie de estímulos fiscales como: 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 producido en el país; autorización para depreciarla en forma acelerada; y también se fijó a las empresas un presupuesto anual de divisas basado en una cuota inicial autorizada y en las exportaciones netas que realizaran, con lo cual se pretendía disminuir las importaciones y convertir a la industria en generadora de divisas, y así contribuir al equilibrio de la balanza de pagos del país.¹⁸¹

Sin embargo, las importaciones no sólo no disminuyeron, sino que se incrementaron considerablemente; por otro lado, las exportaciones no fueron suficientes para compensar las importaciones,

¹⁷⁷ Dicha contribución fue de las más altas si se le compara con otras ramas consideradas como estratégicas dentro del aparato productivo nacional y su contribución al empleo. Así por ejemplo, entre 1970 y 1980 en la petroquímica el personal ocupado pasó de 2 594 a 14 330, es decir, su participación en la industria manufacturera pasó de 0.15 % a 0.59 %; mientras que en la industria del cemento, pasó de 7 834 a 13 618, es decir, una participación de 0.45 % a 0.56 %. *Ibíd.* p. 105.

¹⁷⁸ Arteaga, Arnulfo. p. 91.

¹⁷⁹ *Ibíd.* p. 92.

¹⁸⁰ *Ibíd.* p. 96.

¹⁸¹ *Ibíd.* p. 97.

por lo que el déficit comercial fue cada vez mayor, así como su peso en el monto de la deuda con el exterior.¹⁸²

Así, las importaciones de vehículos y productos automotores, en los años 1965 a 1980, pasaron de 203.6 a 1 882.7 millones de dólares, mientras que las exportaciones pasaron de 32.4 millones de dólares en 1971 a 404.4 en 1980. De esta forma, en términos absolutos, el déficit en este sector pasó entre 1971 y 1980 de 234 a 1 478.3 millones de dólares, en tanto que su participación en el déficit comercial del país fue de 26.3 % en 1971 para pasar a 46.5 % en 1980 (*cuadro 8*). De esa manera, la evolución de la balanza comercial nos permite observar el fracaso de las medidas aplicadas por las distintas administraciones para crear una industria integrada sobre bases nacionales.¹⁸³

Cuadro 8. Participación del déficit del sector automotor en el déficit comercial del país: 1965-1980 (millones de dólares)					
Año	Déficit del 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	23.77
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: Arteaga, Arnulfo. *Op. Cit. p. 99.*

El incremento sostenido del déficit comercial se explica por la creciente dependencia de los insumos provenientes del exterior y al rezago tecnológico tanto de la industria terminal como de autopartes. Asimismo, esta última no fue capaz de abastecer a la industria terminal, lo que obligaba a las armadoras a importar permanentemente los insumos requeridos para la producción. además, no había una estrategia sostenida para impulsar la exportación, debido en gran parte a que en ese momento no constituía un objetivo estratégico de las empresas multinacionales automotrices el convertir a sus plantas ubicadas en México en plataformas para enviar su producción a los mercados externos, sino que su estrategia en ese momento era centrarse en el mercado interno.¹⁸⁴

Así, en 1980, dieciocho años después de la emisión del decreto que pretendía lograr la integración nacional de la industria automotriz, y habiéndose emitido en ese intervalo otros dos decretos con intenciones

¹⁸² Como ejemplo, de 1966 a 1970, Ford y Chrysler realizaron exportaciones de motores por un valor de aproximadamente 436 mil pesos que, a un tipo de cambio de 12.50 por dólar, representarían apenas 5 % de las importaciones realizadas por la industria automotriz en esos mismos años. Este dato revela el reducido impacto de los ordenamientos incluidos en los decretos y que justamente pretendían equilibrar la relación importación-exportación en el sector. *Ibidem. p.*

¹⁸³ *Ibidem. p. 98.*

¹⁸⁴ *Ibidem. p. 99.*

similares para estimular los objetivos iniciales, la evolución de la industria automotriz se dirigió por senderos muy distintos de los planteados originalmente por la política del Estado mexicano.

El sindicalismo automotriz durante el periodo.

Por su parte, al comienzo de esta segunda etapa se da la consolidación del sindicalismo oficial en la rama, en particular la Confederación de Trabajadores de México (CTM), ya que todas las nuevas plantas que inician operaciones a principios de la década de 1970's firman contratos con esa central (cuyas condiciones de contratación estarían ubicadas por debajo de las que tenían los obreros de las primeras plantas en el centro del país).

Sin embargo, a lo largo de los años setenta, se daría el surgimiento de un sindicalismo alternativo al tradicional, el llamado nuevo sindicalismo, el cual implicaba una fuerte reivindicación intraorganizacional por una mayor participación e involucramiento de las bases sindicales en las relaciones industriales; ejemplo de ello fueron los delegados sindicales, que en algunos casos ya existían antes del nuevo sindicalismo (pero que más bien fueron "correas de transmisión y control" por parte de los funcionarios sindicales hacia los trabajadores), se convirtieron en actores importantes en la regulación cotidiana de normas, prácticas y conflictos (como se dio en el sindicato de Volkswagen, lo cual abordaré mas ampliamente más adelante). Asimismo, cambiaron las relaciones interorganizacionales entre capital y trabajo, al ya no ser exclusivamente relaciones cupulares de arreglos y control, sino relaciones en las que se introdujo la negociación colectiva real a nivel de empresa; y esto no solamente en los periodos de revisión contractual o salarial bianuales, sino también en la cotidianeidad de las empresas.¹⁸⁵

Durante este periodo, algunos sindicatos –como el de Volkswagen y el de Nissan- rompieron con la CTM. En la Ford, sin abandonar dicha central, el sindicato negoció un amplio margen de autonomía dentro de la CTM que se expresó en un alto grado de control sobre la promoción y el movimiento de los trabajadores y las reglas de trabajo, tal y como el sindicato de la General Motors lo había hecho años antes en la CROC. Asimismo, de los obreros de automóvil emergió una nueva agrupación coordinadora, la Unidad Obrera Independiente (UOI)¹⁸⁶ a la cual pertenecieron los sindicatos de VW, Nissan y Dina (ver cuadro 9).

¹⁸⁵ Pries, Ludger. Op. Cit. p. 35.

¹⁸⁶ La UOI era una organización surgida en 1972, dirigida por el abogado Juan Ortega Arenas con influencia en sectores importantes como el textil, automotriz y metalúrgico, en algunos casos ubicados en el centro del país, como Hidalgo, Puebla, Tlaxcala y Morelos, principalmente. Gran parte del avance de esta central obrera se debió a las serias limitaciones de negociación que ofrecían las centrales obreras oficiales, así como al apoyo por parte de las autoridades laborales durante el régimen echeverrista (1970-1976) para obtener el registro de sindicatos que se separaron de la CTM, principalmente. Este nuevo tipo de sindicalismo rompía con la línea tradicional y ensayaba nuevas formas de intervención y participación más beligerante. Sin embargo, a lado de las conquistas inmediatas que ofrecía la UOI a los trabajadores, también llevó a cabo, en general, una acción fragmentada en cada planta y entre la organización sindical de cada firma, produciendo una acción desarticulada y con una dirección desinteresada en fomentar las relaciones entre los sindicatos, lo que determinó que en los hechos sólo operaran como sindicatos de empresa, más que como una central, rasgo que tendió a acentuarse con el tiempo. Asimismo, la UOI consideraba que de ninguna manera debía permitirse la organización de minorías en los sindicatos, y no planteaba ninguna forma de organización o nombramiento de su coordinación general, que mantuvo al mismo representante desde su fundación: Juan Ortega Arenas. Así, tiempo después, las practicas antidemocráticas y verticales, sumadas a las características de la fuerza de trabajo de las zonas donde están ubicadas las tres empresas automotrices que pertenecían a la UOI, propiciarían la ruptura de los tres sindicatos con dicha central, para conformarse en sindicatos independientes. Fraile, Francisco. Op. Cit. p. 21; Pries, Ludger. Op. Cit. p. 35-36.

Cuadro 9. Tipos de sindicatos y centrales obreras en la industria automotriz (1976).		
<i>Sindicatos</i>	<i>Tipo de sindicato</i>	<i>Central sindical</i>
Diesel Nacional	Nacional	UOI
Volkswagen	Empresa	UOI
Nissan	Empresa	UOI
Chrysler	Nacional	CTM
Ford	Nacional	CTM
Vehículos Automotores Mexicanos	Nacional	CTM
General Motors	Empresa	CROC
Trailers de Monterrey	Empresa	CROC
Trailers del Norte	Empresa	FSINL
<p><i>Fuente: Aguilar García, Francisco. Op. Cit. p. 153.</i> <i>UOI= Unidad Obrero Independiente; CTM= Confederación de Trabajadores de México; FSINL= Federación de Sindicatos Independientes de Nuevo León.</i></p>		

Junto con los procesos democratizadores, en los años setenta se presentó una fuerte incidencia de movimientos (huelgas, paros, manifestaciones, mítines) en torno a problemas salariales, contractuales y, en términos generales, laborales. Como resultado de ello, los sindicatos obtuvieron prestaciones ascendentes, niveles relativos de control de los procesos de trabajo, reducciones de la jornada laboral, procedimientos bipartitos para la solución de los conflictos y escalafones basados en la antigüedad. Salarialmente, su poder adquisitivo se vio incrementado en los primeros seis años de la década de 1970's; y, más tarde, en los años de mayor inflación, menos mermado que los del conjunto de los asalariados.¹⁸⁷

Junto con este nuevo sindicalismo siguió existiendo el sindicalismo tradicional, en el cual se mantuvieron vigentes las características del primer periodo sindical de la industria automotriz y que abarcaba a los sindicatos de VAM, Chrysler –donde fue derrotado un importante movimiento democratizador en 1969-, Ford, General Motors y Trailers de Monterrey. Las fuerzas oficiales representadas por la CTM y la CROC, en general, mantuvieron sus diferencias particulares en lo que se refiere a áreas de influencia, pero se manifestaron unidas en algunos conflictos y en repeler públicamente las acciones promovidas por las corrientes independientes al interior de sus sindicatos. La FSINL –a la que pertenecía la empresa automotriz Trailers del Norte- era una fuerza sindical ligada estrechamente a los intereses de la burguesía regiomontana, y por tanto no se le considera como parte del movimiento de la insurgencia sindical.¹⁸⁸

Ahora bien, antes de continuar el análisis de los cambios que sufriría la industria automotriz mexicana a partir de la década de 1980's, me parece pertinente señalar el hecho de que la reestructuración en el sector obedeció más a cambios en la industria automotriz a nivel mundial, que a motivos internos, por lo cual brevemente mencionaré a continuación dichos cambios acaecidos.

3.3 Aspectos generales de las transformaciones en la industria automotriz mundial en los setenta.

En general, la industria automotriz se ha caracterizado por ser una de las ramas de vanguardia en la economía internacional contemporánea, distinguiéndose por tener un crecimiento dinámico. No obstante, su

¹⁸⁷ Pries, Ludger. Op. Cit. p. 36.

¹⁸⁸ Aguilar García, Francisco. Op. Cit. p. 53.

evolución también ha sufrido periódicas crisis. Una de las más severas inició entre 1974-1976, teniendo como contexto la crisis petrolera de 1973, y encadenándose con la crisis del sistema capitalista en su conjunto.¹⁸⁹

En el mercado automotriz, esta crisis cuestionó la utilidad y rentabilidad del automóvil, especialmente del prototipo de los años 1950's y mediados de 1960's: el llamado "auto americano", caracterizado por su alto consumo de energéticos y que había sido concebido de manera diferente al "auto europeo" y al "auto japonés", que competían por la hegemonía en el mercado. Por su parte, los consumidores ante la crisis, la inflación y la recesión –aunado al alto consumo de energéticos- disminuyeron sus compras, presentándose una caída general de las ventas en la industria.¹⁹⁰

Tal situación acentuó la competencia entre los principales productores automotrices, lo que llevó a éstos a llevar a cabo un proceso de reestructuración de sus filiales a escala global con el fin de superar la crisis, así como elevar la tasa de rentabilidad y productividad.¹⁹¹

A grandes rasgos, los principales cambios operados en la industria automotriz mundial fueron los siguientes.

- a) El desplazamiento de Estados Unidos y de Europa Occidental del liderazgo como principales exponentes del prototipo de la industria automotriz en el mundo, pues aún cuando esta región mantenía la supremacía en el total de la producción global, su dinamismo declinó sensiblemente a finales de la década de 1970's y los 1980's.¹⁹² Por otro lado, emerge el liderazgo de Japón con una industria en constante transformación, al generar normas más eficientes para la fabricación de automóviles e incorporando sus conceptos de diseño, producción, organización del trabajo, de relaciones laborales y de mercado a escala internacional (*cuadro 10*).¹⁹³

Cuadro 10. Comparación entre industrias automovilísticas de EUA y de Japón en el desarrollo del rendimiento del producto a mediados de 1980's.		
	<i>Productores japoneses</i>	<i>Productores de EUA</i>
Horas promedio de ingeniería por coche nuevo (millones)	1.7	3.1
Tiempo de desarrollo medio por coche nuevo (meses).	46.2	60.4
Número de empleados en el equipo de proyecto.	48.5	90.3
Costes de cambio de ingeniería como parte del coste total de la matriz.	10-20 %	30-50 %
Índice de productos retrasados	1 de 6	1 de 2
Tiempo de desarrollo de la matriz (meses).	13.8	25.0
Tiempo de entrada del prototipo (meses).	6.2	12.4
Tiempo desde comienzo de producción hasta primera venta (meses).	1	4
Regreso a la productividad normal con el modelo nuevo (meses)	4	5
<i>Fuente: Arteaga, Arnulfo. Op. Cit. p. 202.</i>		

¹⁸⁹ Montiel, Yolanda. Proceso de trabajo, acción sindical y nuevas tecnologías en Volkswagen de México. ediciones de la casa chata. México, 1991. p. 15.

¹⁹⁰ *Ibidem.* p. 17.

¹⁹¹ *Ibidem.* p. 18.

¹⁹² Así por ejemplo, si bien en 1950 EUA concentraba el 80 % de la manufactura mundial de vehículos, para 1985 sólo participaba con el 28 %. Arteaga, Arnulfo. Op. Cit. p. 40-41.

¹⁹³ Como ejemplo, las capacidades de producción de las "cuatro grandes de Japón" (Toyota, Nissan, Honda y Mazda) aumentaron en un 160 %, en condiciones tales que la principal empresa, Toyota, estuvo produciendo entre 1975 y 1985 a un 106 % de su capacidad instalada. *Ibidem.* p. 14.

- b) La transformación tecnológica acelerada tanto en el producto como en el proceso, lo que hizo que una industria que se consideraba madura, retomara a fines de la década de 1970's el desempeño de una industria naciente en lo que se refiere a la aplicación de nuevos métodos de producción, basados en la introducción de sofisticados desarrollos técnicos. En ese sentido, entre las estrategia de diversas compañías destacó el uso de la informática, permitiéndoles modificar de manera global su forma de operación, así como la toma de decisiones; además, se descentralizó la fabricación alrededor del mundo, ya fuera con la producción de diferentes partes en distintos países (como en el caso del proyecto del “auto mundial” de la Ford), o bien, con la regionalización de producciones diferenciadas (fabricación de ciertos modelos de principio a fin en ciertas regiones) que también tienen intercambios más allá de las fronteras nacionales.¹⁹⁴
- c) Con matices y variaciones se extienden las estrategias organizacionales japonesas, adquiriendo gran importancia en la eficiencia, productividad y abatimiento de costos de producción para incrementar la competitividad en los principales mercados.¹⁹⁵ Dichas estrategias tienen como eje el principio de flexibilidad de los productos y de los procesos productivos con el fin de hacer frente a las fluctuaciones del mercado, todo lo cual ha redundado en una heterogeneidad de los segmentos productivos, en las tecnologías, en las formas de control social y en la calificación obrera.
- d) Una creciente interdependencia de las principales firmas a nivel mundial, que se refleja en la puesta en práctica de diversas modalidades de colaboración en todos los planos de la organización de la producción y comercialización automotriz mundial, lo cual genera una intrincada red de relaciones y de confrontaciones en distintos espacios. Como ejemplo de estas asociaciones se encuentran el proyecto del “auto mundial de Ford”¹⁹⁶, y el “proyecto Saturno”¹⁹⁷ de General Motors (este último en diversos acuerdos de asociación con Toyota, Daewo, Dee, Isuzu, Susuki, Nissan, Lotus, Fiat, AMC, Volvo y Pininfarina).¹⁹⁸

3.4 Cambios al interior del Estado mexicano.

Otro de los elementos que incidieron en la reestructuración de la industria automotriz mexicana fue el hecho de que el Estado mexicano diera a lo largo de la década de 1980's un viraje de su forma social hacia otra de carácter neoliberal, y dejara de ser el eje de la acumulación del capital, a través del incentivo de su gasto, para pasar a ser el que coadyuvara a los esfuerzos privados individuales.¹⁹⁹

En ese sentido, la decisión de la inversión y, por tanto, la seguridad del desarrollo sería principalmente un asunto privado y no público, por lo que el Estado sólo daría facilidades para que la inversión se realizase, pero no dirigiría la economía en sentido estricto. Asimismo, en el entendido de que la

¹⁹⁴ Montiel, Yolanda. Op. Cit. p. 22.

¹⁹⁵ Arteaga, Amulfo. Op. Cit. p. 13.

¹⁹⁶ Proyecto encaminado a descentralizar la producción alrededor del mundo, con la producción de diferentes partes en distintos países. *Ibidem.* p. 22.

¹⁹⁷ Proyecto orientado a regionalizar producciones diferenciadas que también tienen intercambios más allá de las fronteras nacionales, como por ejemplo, el de producir 500 000 autos anuales, con 6 000 obreros que trabajan todo el proceso productivo, desde el motor hasta el ensamble final en un solo complejo industrial, en Spring Hill, Tennessee. *Ibidem.* p. 22.

¹⁹⁸ *Ibidem.* p. 21.

¹⁹⁹ De la Garza Toledo. Op. Cit. p. 89.

nueva estrategia estatal era convertir al sector exportador en el eje del crecimiento y la recuperación del país, desde principios de la década de los ochenta comenzaría a impulsarse cada vez más una apertura de la economía mexicana al mercado internacional en general, y en particular al de Estados Unidos.²⁰⁰

Así, desde el comienzo de su mandato, el presidente Miguel de la Madrid (1982-1988) expresaría su interés por impulsar lo que sería su bandera durante todo su sexenio: el *cambio estructural*, con el que se pretendía superar las insuficiencias y los desequilibrios fundamentales de la estructura económica. Dicho cambio supondría la reordenación del gasto público, que se traduciría pocos años después, entre otras cosas, en acciones de despido masivo de trabajadores del aparato estatal; la atención a la eficiencia de la empresa paraestatal, cuyo principal signo sería la privatización; y la estrategia de desarrollo y capacitación productiva, la cual se conocería posteriormente como “reconversión industrial”, la cual tendría como algunas de sus expresiones las modificaciones contractuales, despidos, cierres de empresas y, en lo general, la imposición de una nueva disciplina laboral.²⁰¹

3.5. El marco jurídico legal y la política industrial sobre el sector automotriz en México.

Sería durante el régimen de Miguel de la Madrid (1982-1988) cuando, ante la marcada influencia de la nueva dinámica derivada del contexto internacional en la industria automotriz (impulsada y liderada por las poderosas compañías multinacionales del sector), se promovería la liberalización paulatina de la industria automotriz en el país, razón por la cual se emitiría en 1983 el *Decreto para la racionalización de la industria automotriz*.

Ese año –1983- puede considerarse como una fecha fundamental para entender la evolución de la industria automotriz en México. Antes de ese momento se había venido implementando la vertiente de desarrollo fincada fundamentalmente en la expectativa de crear una industria sobre bases nacionales a partir de *encadenamientos hacia atrás*, orientada principalmente a cubrir la demanda del mercado interno. Sin embargo, a partir de dicha fecha toma fuerza otra vertiente que tendría como eje la apertura de nuevas plantas, que incorporarían nuevas tecnologías para producir inicialmente motores, y en un segundo momento vehículos ensamblados, cuyo destino principal en ambos casos sería el mercado estadounidense; y simultáneamente perdería 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.

En ese nuevo decreto el papel del Estado, en cierta medida, se remitió a sancionar en el plano formal lo que en los hechos venía imponiéndose como la nueva lógica de operación de dicha industria en el ámbito nacional. Como su nombre lo indica, dicho decreto establecía una serie de medidas para la racionalización del sector automotriz y tenía como objetivo central la reducción del déficit externo por medio del aumento de las exportaciones.²⁰²

La novedad del decreto consistió en que suprimía los subsidios otorgados a esta industria y también la obligación de incluir un cierto porcentaje de consumo de autopartes de origen nacional en la manufactura de automóviles destinados a la exportación. Asimismo, esa nueva reglamentación redujo el número de

²⁰⁰ *Ibidem*. p. 89.

²⁰¹ Quiroz Trejo, J. Othón y Méndez Berrueta, Luis. *Modernización estatal y respuesta obrera: historia de una derrota*. UAM-Azcapotzalco. México, 1994.

²⁰² Arteaga, Arnulfo. *Op. Cit.* p. 131.

modelos, prohibió la fabricación de motores de ocho cilindros y autorizaba la fabricación de modelos nuevos, de los cuales 50 % se debía exportar como mínimo.²⁰³

Por su parte, la expedición de un nuevo decreto en diciembre de 1989 -*Decreto para el fomento y modernización de la industria automotriz*- constituyó un punto culminante en el proceso de estira y afloja iniciado desde 1962 entre empresas y gobierno, centrado en la conducción y el tipo de industria a la que cada uno de los interlocutores había aspirado. El nuevo decreto constituye, en lo fundamental, una continuidad respecto a los dos anteriores. Lo novedoso es que se establece la posibilidad de importar vehículos nuevos para complementar la oferta en el mercado interno.²⁰⁴

Las modificaciones introducidas en el decreto obedecieron 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 multinacionales en la fijación de la conducción del desarrollo del sector, más en función de los requerimientos externos que respondiendo a una política de industrialización basada en la complementariedad nacional.²⁰⁵ Este marco se refuerza con los acuerdos establecidos entre Estados Unidos, Canadá y México en el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), que en los hechos sanciona la integración en el plano de regulaciones comerciales internacionales y la vinculación de la planta industrial establecida en México con la de sus socios comerciales, en especial con Estados Unidos.²⁰⁶

Con dichos acuerdos se plasmó la estrategia de las corporaciones multinacionales automotrices, particularmente las norteamericanas, y en menor medida la política de comercialización de las empresas europeas (Volkswagen y Renault) y la japonesa Nissan. Dentro de ellos se establece que las regulaciones estipuladas en el decreto de 1989 y su reglamento no podrán contradecir los aspectos contenidos dentro del TLCAN. Sobra decir que lo estipulado en dicho tratado anula la capacidad de decidir internamente el diseño de una política basada en objetivos de desarrollo nacional, sin la presión externa de sus socios comerciales.²⁰⁷

De esa manera, el cambio relevante consistió en que la participación del Estado pasaría de un papel de activo conductor del desarrollo interno del sector automotriz promoviendo la diversificación industrial, a un papel de generador de las mayores ventajas comparativas y competitivas para la inversión externa apoyada con subsidios municipales, estatales y federales, dotación de terrenos e infraestructura en general.²⁰⁸

En ese sentido, la instalación de la planta de motores de la Ford en Chihuahua muestra cómo las facilidades concedidas por el Estado constituyeron un elemento determinante en la decisión de cuál sería el país donde se instalaría la firma norteamericana. Ésta se decidió de entre tres países: Japón, EUA y México, por este último debido a que las grandes prerrogativas otorgadas por el gobierno mexicano le permitieron a su nueva unidad de producción (el modelo Erica, 1984) ser, con gran ventaja, la más atractiva de las tres opciones, con una tasa de rentabilidad del orden de 30 % y una ganancia adicional de 400 dólares por motor

²⁰³ García Gutiérrez, Patricia. Op. Cit. p. 48.

²⁰⁴ *Ibidem*. p. 56.

²⁰⁵ Arteaga, Arnulfo. Op. Cit. p. 131-132.

²⁰⁶ *Ibidem*. p. 57.

²⁰⁷ *Ibidem*. p. 58-59.

²⁰⁸ *Ibidem*. p. 60.

producido. Las concesiones consistieron principalmente en la flexibilización del reglamento sobre las importaciones de componentes.²⁰⁹

Otro ejemplo es el de la misma empresa Ford, pero su planta de Hermosillo, pues con la finalidad de atraer a dicha empresa al estado de Sonora, el gobierno local tomó a su cargo la construcción del gasoducto, que costó 5 mil millones de pesos, así como la donación de un terreno (donde se construyó la planta) con valor de 4 237 millones de pesos. Asimismo, construyó una línea de ferrocarril que une la ciudad de Hermosillo con el pacífico, proporcionó una línea de suministro de agua, dotó de energía eléctrica y de servicios de telecomunicación, y amplió la ruta Nogales-Guaymas.²¹⁰

Por su parte, tanto la Chrysler como la General Motors, además de beneficiarse de prerrogativas similares a las de la Ford en términos de infraestructura y facilidades fiscales, establecieron sólidas relaciones con el Estado por medio de la Secretaria de Educación Pública (SEP) con el objetivo de mejorar las condiciones de calificación de su fuerza de trabajo.²¹¹

3.6 Tercer periodo: reestructuración de la industria automotriz mexicana (1983 en adelante).

Para empezar, es necesario señalar que si bien es a partir de 1983, con la formulación de un nuevo acuerdo entre las empresas del sector automotriz y el Estado, que éste empieza a apoyar más marcadamente la reestructuración de dicho sector, es importante señalar el hecho de que la industria automotriz en nuestro país empezó mucho más tempranamente su modernización que el conjunto del aparato manufacturero nacional (como resultado de los cambios experimentados a nivel mundial en esta industria, ya mencionados), pues aún antes de que se acuñaran y se adoptaran en el discurso oficial los conceptos de modernización o reconversión industrial, este sector empezó a transitar a una etapa cualitativamente distinta de su desarrollo, sincronizándose a los cambios en el orden internacional, aunque relativamente tardía en relación con las transformaciones que se habían iniciado en el plano externo.²¹²

En ese sentido, desde finales de la década de 1970's las empresas del sector iniciaron su reestructuración en México invirtiendo cuantiosas sumas para crear una plataforma de exportación basada en la construcción de nuevas plantas y complejos para la producción²¹³. Así, los activos totales de las empresas se incrementaron en 443 % entre 1978 y 1981, pasando de 21 585.6 a 119 405.2 millones de pesos. El

²⁰⁹ García Gutiérrez, Patricia. Op. Cit. p. 73.

²¹⁰ *Ibidem.* p. 74-76.

²¹¹ Con ese fin, en 1985 se efectuaron concursos automotrices regionales en Sonora, Guadalajara, Monterrey y Mérida, que buscaban impulsar a los estudiantes de las escuelas técnicas a continuar sus estudios de mecánica automotriz y así obtener la calificación adecuada para el manejo de las nuevas tecnologías que habían sido introducidas en esa industria. *Ibidem.* p. 78.

²¹² Arteaga, Arnulfo. Op. Cit. p. 120.

²¹³ Sin embargo, hay que señalar que la reestructuración de la planta automotriz instalada en México ha corrido por dos vertientes: la primera ha sido la apertura de nuevas plantas teniendo como premisa la homogenización tecnológica y productiva con las condiciones imperantes en el ámbito mundial; la otra vertiente de dicho proceso fue la "modernización" de las plantas de los dos primeros periodos: en el caso de las plantas del primer periodo, de las cuatro instalaciones supervivientes a principios de 1980's, la Ford de la Villa (la más antigua en México) cerró definitivamente las líneas de producción manteniendo exclusivamente el departamento de refacciones; lo mismo sucedió con la planta de Vallejo de VAM. Poco más de una década después la planta de GM en la av. Ejército Nacional corrió la misma suerte, al igual que la planta de Chrysler en Lago Alberto; en el caso de las plantas del segundo periodo, enfrentaron un proceso gradual de modernización y su existencia dependió, en buena medida, a que su producción se volvió funcional a los nuevos requerimientos del mercado. Arteaga, Arnulfo. *Ibidem.* p. 171.

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 de 66 % en tan sólo 5 años.²¹⁴

Así, a principios de los ochentas todas las empresas de la industria automotriz construyeron nuevas plantas en el norte del país (excepto Volkswagen), como muestra el *cuadro 11*.

Cuadro 11. Plantas de la tercera etapa				
Empresa	Año de apertura	Actividad	Ubicación geográfica	Capacidad instalada (miles de unidades)
General Motors	1980	Motores	R. Arizpe Coah.	500
General Motors	1981	Ensamble de autos	R. Arizpe, Coah.	120
Chrysler	1981	Motores	R. Arizpe, Coah.	300
Ford	1982	Motores	Chihuahua, Chih.	700
Ford	1986	Ensamble de autos	Hermosillo, Son.	170
Volkswagen*	1982	Motores	Puebla, Pue.	500
Renault	1984	Motores	Gómez Palacios, Dgo.	350
Nissan	1984	Motores / troquelado	Aguascalientes, Ags.	750

Fuente: García Gutiérrez, Patricia. Op. Cit. p. 74. * = ampliación hecha en las mismas instalaciones.

General Motors instaló dos plantas en el complejo industrial de Ramos Arizpe, Coahuila: una para la fabricación de motores (1982) y la otra para el ensamblado de automóviles (1981), gracias a lo cual esta empresa se convirtió en muy poco tiempo en la primera compañía exportadora del sector manufacturero.²¹⁵ Asimismo, sus plantas introdujeron en su producción importantes innovaciones tecnológicas, en la organización del trabajo y en la estructura jerárquica del empleo en dirección a la flexibilización productiva.²¹⁶

Ford construyó una fábrica de motores en Chihuahua en 1982, y una fábrica de estampado y ensamblado de autos en Hermosillo, Sonora, en 1986, cuya producción se destina a los mercados norteamericano y canadiense.²¹⁷ Particularmente, la planta de Hermosillo fue concebida en especial para la exportación masiva de automóviles compactos y subcompactos. Para encarar la demanda, Ford llevo a cabo una coinversión con la firma japonesa Mazda para crear una de las instalaciones que es considerada actualmente como de las más competitivas de la Ford en el mundo. Asimismo, es necesario señalar que el proceso de producción de las dos plantas mencionadas 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 *just in time*. De acuerdo a este último, el proceso de producción –gracias a los avances en informática y telecomunicaciones- 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, 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.²¹⁸

²¹⁴ *Ibíd.* p. 119.

²¹⁵ A partir de 1986 esta planta alcanzó su máxima capacidad de producción, de la cual 90 % se destina a las plantas de la empresa que se encuentran en Estados Unidos, Canadá, Venezuela, Escocia y Sudáfrica. García Gutiérrez, Patricia. Op. Cit. p. 73.

²¹⁶ Arteaga, Arnulfo. Op. Cit. p. 160.

²¹⁷ García Gutiérrez, Patricia. Op. Cit. p. 73.

²¹⁸ Arteaga, Arnulfo. Op. Cit. p. 169.

Nissan construyó un complejo industrial en Aguascalientes, dedicado a la fabricación de motores, al estampado y a la fundición de aluminio (una gran parte de su producción se exporta a EUA y Japón). La instalación de la planta en el norte de la multinacional fue como parte de su estrategia global cuyo objetivo consistía en introducirse de manera gradual en el mercado norteamericano. En la actualidad se encuentra entre las empresas más dinámicas de la industria del automóvil en México, gracias a la modernización de su proceso de producción y de su producto, lo que le permitió alcanzar en 1989 su más alto nivel de producción y ventas.²¹⁹

Chrysler inauguró en mayo de 1981 su fábrica de motores en Ramos Arizpe, Coahuila, beneficiándose de las mismas ventajas de la General Motors en ese estado. Su planta es una de las más rentables de la corporación a escala mundial; fue la única filial que suministró al mercado norteamericano los motores al modelo “K” y, por tanto, su cercanía con la frontera norteamericana constituyó un factor de mayor peso. Asimismo, esta multinacional automotriz fue una de las primeras –incluso antes de la publicación del decreto de 1983- en llevar a la práctica su proceso de reestructuración tecnológica, de tal manera que para abril de 1982 ya había en los Estados Unidos 70 000 autos “K” equipados con motores mexicanos fabricados en Ramos Arizpe.²²⁰

Volkswagen fue la única empresa que modernizó su proceso de trabajo sin haber considerado necesario reubicar su nueva producción en el norte. Así, construyó una nueva nave para la producción de motores destinados al extranjero bajo estándares internacionales competitivos tanto tecnológica como organizacionalmente (lo cual abordaré de manera más amplia en los capítulos siguientes).

Renault abrió en 1984 una nueva planta en Gómez Palacio, Durango, con una capacidad de producción de 350 000 motores, destinados al mercado norteamericano.²²¹

La creación de este sector exportador moderno tuvo como rasgos principales la incorporación de los más recientes avances de la revolución tecnológica y la introducción de una nueva organización del trabajo: la tecnología utilizada permitió homogeneizar las condiciones de producción en México con el nivel medio internacional, de manera que se estuviera en posibilidad de alcanzar escalas de producción dentro de los parámetros internacionales imperantes y ser competitivas en el ámbito global;²²² las nuevas formas de organización del trabajo, más flexibles, permitieron adaptar el proceso productivo a las actuales fluctuaciones del mercado, a la vez que permitieron una mayor coordinación entre los medios de producción y los de circulación, todo lo cual redundó en una rentabilidad mayor.²²³

²¹⁹ En 1987 las ventas de Nissan (modelo Tsuru) superaron por primera vez las de Volkswagen, colocándose así en la punta del mercado interno de ventas de autos hasta 1989. García Gutiérrez, Patricia. Op. Cit. p. 74.

²²⁰ *Ibidem.* p. 73-78.

²²¹ *Ibidem.* p. 73.

²²² Las tecnologías más sofisticadas están presentes en las plantas automotrices modernas en México; y solo como ejemplo: en el troquelado Ford y Nissan introdujeron prensas automáticas y grúas controladas por radio en el maquinado; la totalidad de las empresas introdujeron el control numérico computarizado; en las fases de ensamblado del motor se incorporaron herramientas electroneumáticas, sistemas de medición electrónico y máquinas especializadas para el sellado del motor; se incluyeron los sistemas CNC y CAD/CAM que sintetizan la utilización de los modernos sistemas flexibles de fabricación. Todo ello debido a que la nueva división del trabajo como estrategia generalizada entre multinacionales, al implicar seccionar el proceso de trabajo a nivel internacional, supone la necesidad de homogeneizar los niveles de calidad y con ello los niveles tecnológicos. De la Garza, Enrique. Op. Cit. p. 98, 101.

²²³ En ese sentido, los llamados *grupos de trabajo* son un concepto clave de la nueva estructura organizacional puesta en marcha para responder a las exigencias actuales de la producción. Así por ejemplo, en las plantas de Ford en Hermosillo y en la de Chihuahua, todos los trabajadores están organizados en grupos de trabajo impulsando una mayor participación, iniciativa y responsabilidad en los trabajadores. Asimismo, en Volkswagen se crearon en un primer momento los círculos de calidad en los departamentos de motores, maquinado y fundición, y terminaron por extenderse al resto de los departamentos. Por su parte, a partir de 1986 la General Motors en

Como resultado de la reestructuración del sector automotriz en el país, se dio un segundo movimiento de desconcentración geográfica orientado hacia el centro-norte de México: Aguascalientes (Nissan, 1985) y Durango (Renault, 1983); el norte: Coahuila (General Motors y Chrysler, 1981), Chihuahua (Ford, 1983), y Sonora (Ford, 1986); y la franja fronteriza donde se ha instalado una inmensa red de plantas maquiladoras de autopartes, muchas de ellas propiedad de las mismas multinacionales automotrices, pero con razones sociales diferentes.²²⁴ Esta desconcentración obedeció a la estrategia de las empresas para orientarse hacia lo que sería su principal mercado, es decir, Estados Unidos. Sin embargo, también existía la perspectiva de búsqueda de regiones “pacíficas” sindicalmente (cuestión sobre la que abundaré más adelante).

Asimismo, un hecho que es necesario mencionar para observar la relevancia de la reestructuración del sector automotriz en el país, es que como resultado de dicho proceso, se suscitaron cambios en el comportamiento de la balanza comercial nacional (*cuadro 12*), ya que en menos de una década contribuyó a revertir el déficit histórico del total nacional. La acelerada transición de la balanza de la industria automotriz de una situación negativa a una positiva fue resultado del saldo favorable de divisas generadas por la actividad exportadora, así como a la disminución de las importaciones de insumos para la producción automotriz destinada al mercado nacional entre los años 1983 a 1988, periodo donde se acentuó la caída del mercado interno. Sin embargo, el comportamiento de la balanza comercial automotriz volvería a ser deficitario como resultado de la incapacidad del sector de autopartes para cubrir el repunte del mercado nacional y a la necesidad de mantener el ritmo de la demanda interna, pero sobre todo la del mercado externo, aún a costa de una balanza superavitaria.

Cuadro 12. Participación de la balanza comercial de la industria automotriz en la balanza comercial total. Años seleccionados (cifras en millones de dólares).			
<i>Años</i>	<i>Balanza comercial total (1).</i>	<i>Balanza comercial ind. aut. (2).</i>	<i>Participación % de 2 sobre 1</i>
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	- 1 205	5.85

Fuente: Arteaga, Arnulfo. Op. Cit. p. 122.

Otro rasgo sobresaliente en el proceso de reestructuración del sector automotriz mexicano fue la integración creciente con el mercado norteamericano, ya que los segmentos de la producción que se realizarían en México a partir de los ochentas estarían orientados en gran parte a fortalecer a las multinacionales automotrices en los Estados Unidos, en su competencia por aumentar su participación en los mercados mundiales.

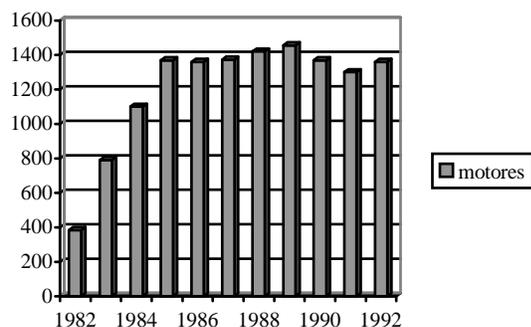
Así, durante esta tercera etapa en el desarrollo del proceso de reconversión en dicho sector, las empresas se abocaron, en un principio, principalmente a desarrollar actividades de relativa especialización productiva en el maquinado y ensamble de motores, que va del año 1981 a 1984. La *grafica 1* muestra el

Ramos Arizpe empezó a integrar los primeros grupos de trabajo, llegando posteriormente a funcionar alrededor de 200. García Gutiérrez, Patricia. Op. Cit. p. 82.

²²⁴ De la Garza, Enrique. Op. Cit. p. 80, 100-102.

dinamismo que adquirió la exportación de motores desde principios de los años ochenta y la participación de las empresas de EUA dentro del total de la comercialización exterior de motores, que osciló entre 89.5 % en 1983 y el 71 % en 1987.²²⁵

Gráfica 1. Exportación de motores 1982-1992 (miles)



Simultáneamente, a lo largo de esa misma década se formó una extensa red de plantas maquiladoras de exportación en la franja fronteriza del norte del país. en su mayoría pertenecen a las empresas multinacionales automotrices y operan directamente bajo el control de sus corporativos ubicados sobre todo en EUA. En conjunto, la nueva planta manufacturera para la producción de motores y autopartes permitió la especialización productiva para proveer al mercado y al aparato productivo estadounidense y permitió que dicha estructura industrial soportara 16.1 % de las importaciones de EUA en los rubros mencionados. Lo anterior ha dado como resultado que las plantas instaladas en México se hayan convertido en primeras y segundas principales proveedoras de autopartes estratégicas para el ensamble de los automóviles. Como puede verse en el *cuadro 13*, esta participación osciló en 1991 entre 15.3 % y 83.9 %.²²⁶

<i>Producto.</i>	Participación %
Limpia parabrisas (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

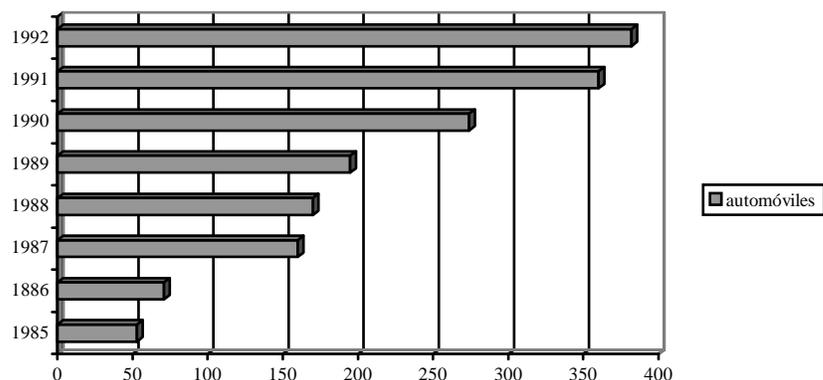
Fuente: Arteaga, Arnulfo. Op. Cit. p. 126

²²⁵ Arteaga, Arnulfo. Op. Cit. p. 123.

²²⁶ *Ibíd.* p. 127.

Sin embargo, después de esta primera fase de especialización productiva en el maquinado y ensamblado de motores, pasó a tener mayor relevancia en las estrategias empresariales del sector el desarrollo de actividades en la especialización productiva en segmentos de mercado exterior de automóviles; de manera particular para el de EUA. Esta fase se inicia a partir de 1984, año en que General Motors 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 EUA. La *gráfica 2* nos permite ver 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.²²⁷

Gráfica 2. Exportación de automoviles 1985-1992 (miles de autos)



Por último, otro nivel de integración al mercado norteamericano es el grado de concentración del volumen de las exportaciones de las empresas de ese país y posteriormente la empresa alemana Volkswagen: a partir de 1985, el porcentaje destinado a ese mercado osciló entre 90.9 % (Chrysler, 1985) y 100 %, habiendo alcanzado este porcentaje las tres empresas estadounidenses (Chrysler, Ford y General Motors, conocidas como las *Big Three*) en distintos años. En el caso de Volkswagen, a diferencia de lo que fueron sus destinos principales antes de la reestructuración (Europa y América Latina), envió 98.7 % a EUA y una pequeña cantidad hacia Canadá.²²⁸

3.6.1 Relaciones laborales tras la reestructuración del sector automotriz.

Como mencione anteriormente, a partir de la década de 1980's el Estado mexicano, ante el empuje de los intereses de las multinacionales automotrices y las nuevas condiciones mundiales –especialmente ante la globalización de la economía- daría un viraje de su forma social hacia otra de carácter neoliberal, con el propósito declarado de terminar con la inercia que durante décadas impidió la modernización de la planta productiva mexicana. A partir de entonces el origen y fin de la batalla sería la reestructuración productiva del aparato económico nacional, y uno de los instrumentos encaminados a esa finalidad sería la flexibilidad laboral.²²⁹

²²⁷ *Ibidem*. p. 128.

²²⁸ *Ibidem*. p. 128-129.

²²⁹ Quiroz Trejo, J. Othón y Méndez Berrueta, Luis. Op. Cit. p. 7.

Para lograr tal objetivo se plantearía una nueva racionalidad en la producción que tendiera a disminuir la rigidez, tanto en los sistemas de máquinas empleados, como en la forma de organizar el trabajo. Esto implicaba, necesariamente, la transformación radical de las normas que regulan la acción capital-trabajo, así como cambios en la forma y los contenidos de la organización obrera. Así, a lo largo de la década de los ochentas y principios de los noventas, en un elevado proceso de desgaste, las agrupaciones de trabajadores comenzarían a sujetarse, por voluntad o por fuerza, a la nueva lógica de producción que se imponía en los espacios de trabajo.²³⁰

En ese sentido, en lo que respecta a la industria automotriz en México, si bien se pueden distinguir diversas estrategias en las distintas firmas, hay 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 nuevas formas de organización del trabajo. Estos rasgos son los siguientes:

a) *La desconcentración geográfica hacia el norte del país.*

Esta desconcentración, a su vez, resultaría convergente con la *Southern Strategy* de los Estados Unidos. La posibilidad de implementar la flexibilidad en el uso de la fuerza de trabajo se fincó en las consecuencias de la desconcentración de la estructura industrial automotriz hacia los estados fronterizos del norte, cuyo objetivo era orientarse hacia lo que sería su principal mercado. Asimismo, la políticas de relocalización del proceso productivo estuvo presente en los EUA, puesto que el centro de gravedad económica del norte y del noreste se desplazó hacia la costa del pacífico y el sur de ese país.²³¹

Este fenómeno contribuyó a transformar a México en una región altamente estratégica sobre todo para las empresas norteamericanas, pero también para aquellas que tienen un interés en penetrar a su mercado (principalmente japonesas y europeas).

Sin embargo, es necesario subrayar el hecho de que tras dicha desconcentración, también existía la perspectiva de reducir la capacidad de negociación de los sindicatos en la determinación salarial y contractual a través de la firma de *contratos espurios*, como en los hechos se dio, al avalar la Confederación de Trabajadores de México (CTM) esta situación. Con el 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. De esa forma, 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 del país tenían un enorme disparidad que se incrementaba al considerar los rubros que componen el salario indirecto y que constituyen el componente integrado por las prestaciones en especie y en efectivo fijadas en los contratos

²³⁰ *Ibíd.* p. 10.

²³¹ La profunda reestructuración del sector industrial que tuvo lugar en los EUA se expresó mediante la crisis de las ramas industriales que habían perdido dinamismo (textil, siderurgia, automotriz, etc.), particularmente sensible en el noreste de la región de los Grandes Lagos, donde se multiplicaron los cierres de empresas y los despidos de trabajadores; y por el *boom* industrial del “*Sunbelt*”, cuya base eran las industrias con tecnología elaborada (aeroespacial, informática, etc.), en particular en California y Texas, así como el uso intensivo de fuerza de trabajo con menores salarios y con bajas tasas de sindicalización, en estados que a menudo han aprobado leyes que limitan los poderes sindicales en las empresas. García Gutiérrez, Patricia. Op. Cit. p. 70.

colectivos de trabajo.²³² Un ejemplo de lo que esto es lo que sucede en la General Motors. El *cuadro 14* nos permite observar dicha situación.

Cuadro 14. Cuadro comparativo de los salarios promedio* de los obreros de GM de las plantas de las tres etapas.		
	Salario por hora \$	Salario diario \$
1ª etapa	479.28	3 834.25
2ª etapa	397.84	3 182.79
3ª etapa	278.12	2 224.95

Fuente: Arteaga, Arnulfo. *Op. Cit. p. 186.*
 * Salarios vigentes en enero de 1986.
 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 la año siguiente empezaron a reducir las condiciones contractuales de las plantas instaladas en la 1ª y 2ª etapa.

Hay que precisar que los trabajadores de las nuevas plantas en dicha empresa son trabajadores que en su mayoría ingresan por primera vez 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 tiene índices de productividad por encima de la media nacional en el sector y compiten ventajosamente con la fuerza laboral de los países avanzados.²³³ Sin embargo, la desconcentración geográfica de la industria se ha constituido en 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 antiguas, e 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.²³⁴

b) Eliminación de contratos y elaboración de otros con alto grado de flexibilidad.

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, así como por la existencia de los contratos de protección²³⁵, también es cierto que había existido un núcleo de trabajadores

²³² Cabe señalar que esta línea de acción ya había sido puesta en práctica durante la primera desconcentración de la industria automotriz 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. Sin embargo, la diferencia esencial de ese proceso con el actual es que las condiciones de los trabajadores de la primera etapa, es decir, de las plantas instaladas principalmente en el DF, sirvieron de parámetro para la negociación de los contratos colectivos en las entonces nuevas plantas, en tanto que en esta tercera etapa el proceso fue inverso: la precarización sobre la que se iniciaron las relaciones laborales en la nueva estructura industrial sirvió de parámetro para las gerencias de las viejas plantas, afectando las condiciones de contratación de los trabajadores, es decir, convirtiendo en el modelo que ha fijado hacia la baja salarios, prestaciones y el clausulado de los contrato colectivos del conjunto de los obreros del sector en el ámbito nacional. Arteaga, Arnulfo. *Op. Cit. p. 129.*

²³³ *Ibidem. p. 189.*

²³⁴ *Ibidem. p. 190.*

²³⁵ Siguiendo el texto de María Xelhuantzi, los contratos de protección pueden ser considerados como una respuesta típicamente capitalista de explotación y para asegurar patrones de acumulación subordinada y procesos de reestructuración autoritaria sin la participación de los trabajadores. En México, dichos contratos son una modalidad del fenómeno mundial del gangsterismo sindical que se deriva de mecanismos particulares de relación entre el poder sindical y el poder político, siendo asimismo producto del corporativismo laboral mexicano, como causa y efecto del control político sobre los sindicatos y de la sobreintervención histórica del gobierno en las relaciones obrero-patronales (*cuestión sobre la que se abundará en este trabajo más adelante, por su importancia en la definición de los conflictos automotrices ocurridos como efecto de la reconversión productiva de las empresas*).

vinculados a sectores y sindicatos que –con base en la estructura corporativizada, mecanismos legales 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.²³⁶

Muchos de esos logros se alcanzaron al amparo de la Ley Federal del Trabajo (LFT), en la cual se estipula el carácter tutelar del Estado en la preservación de los derechos de los trabajadores. Sin embargo, si bien este marco general no se ha modificado (siendo por ello 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.²³⁷

La importancia de la flexibilización de los contratos colectivos estriba en el carácter estratégico de las empresas involucradas, no sólo por su importancia en el valor de la producción sino también por ser el centro de las relaciones laborales de tipo corporativo –su modelo más acabado en México- y por tanto también el centro de las relaciones de poder en el proceso productivo: de poder por el control de las decisiones dentro de los procesos de trabajo.²³⁸

En lo que se refiere al sector automotriz, los contratos colectivos de las viejas plantas habían llegado a ofrecer condiciones de trabajo muy superiores a las legales instaurando, además, importantes espacios de intervención sindical en el manejo de los mercados laborales internos así como en el proceso de trabajo. Sin embargo, la flexibilización contractual, a la par que abrían las nuevas plantas en el norte del país, llevó a un abatimiento generalizado de los salarios y condiciones de trabajo en la industria a tal grado que en la actualidad no existen grandes diferencias entre las que ofrecen las empresas ensambladoras y las de autopartes, como por ejemplo ocurrió en las empresas que se abordan en los cuadros 15, 16 y 17: Ford-Hermosillo, General Motors-Ramos Arizpe y Dina, empresas armadoras, y en Tremec, Kostal y Sealed Power, empresas de autopartes.

Existen dos variantes que dan origen al contrato de protección: 1) el que es acordado entre el patrón y el dirigente sindical, y; 2) el que es impuesto a la empresa por un dirigente que cuenta con el registro y respaldo de una organización sindical. No obstante, en ambos casos la protección de los intereses del patrón ante los derechos y reivindicaciones de los trabajadores se convierte en el objetivo principal del contrato, pues por medio de éste las empresas buscan reducir costos y aumentar ganancias, al ser firmados por debajo de los mínimos que establece la ley laboral –ya sea en materia de salarios, prestaciones, estabilidad en el empleo, etc. A cambio de ello, el dirigente sindical y su organización reciben beneficios económicos de diversa índole.

Generalmente, los contratos de protección (que por lo regular se firman con antelación al inicio de actividades de una empresa e incluso antes de la existencia de trabajadores en la misma) son elaborados por abogados patronales, quienes se encargan de su administración y de resolver al patrón los problemas laborales de su empresa, por lo que la *simulación* es uno de los rasgos principales de este tipo de contratos: simula bilateralidad obrero-patronal y la existencia de vida sindical. De esta manera, el contrato de protección –que supone por lo general la existencia de un sindicato de protección- no representa los intereses de los trabajadores al no contar con una organización que les permita la discusión y la toma de decisiones.

Por último, es necesario señalar que tales contratos con también consecuencia de limitaciones y lagunas en la LFT, siendo una de éstas la de la acreditación de la representación de los trabajadores, esto es: probar que el sindicato existe, y que cuenta con el apoyo de los trabajadores para emplazar, estallar y levantar una huelga por revisión de CCT, etc. Y aunque jurídicamente son correctos y validados por la propia LFT, puede afirmarse que son ilegales en la medida en que impiden el ejercicio de derechos laborales, sociales y humanos básicos, como la libertad de asociación y la contratación colectiva. María Xelhuantzi. La democracia pendiente. La libertad de asociación sindical y los contratos de protección en México. Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana. México, 2000. p. 56-58.

²³⁶ *Ibidem*. p. 177.

²³⁷ *Ibidem*. p. 19.

²³⁸ De la Garza, Enrique. Op. Cit. p. 117.

Cuadro 15. Regulación del proceso de trabajo.						
	Empresas ensambladoras.			Empresas de autopartes.		
	<i>Ford Hermosillo (CTM)</i>	<i>General Motors R. Arizpe (CTM)</i>	<i>Dina (indep.)</i>	<i>Tremec (CTM)</i>	<i>Kostal (CTM)</i>	<i>Sealed Power (FAT)</i>
<i>Definición de cargas y ritmos de trabajo</i>	La empresa	La empresa	La empresa	La empresa	N/C	N/C
<i>Movilidad horizontal</i>	Hasta seis meses en áreas de línea	Abierta	Abierta	Abierta	N/C	Abierta
<i>Programas de producción</i>	N/C	N/C	Derecho del sindicato a ser informado, escuchado y atendido	N/C	N/C	N/C
<i>Solución de conflictos a nivel de planta</i>	2 instancias bilaterales	N/C	4 instancias bilaterales	2 instancias bilaterales	No existe bilateralidad	3 instancias bilaterales
<i>Cambio tecnológico</i>	N/C	N/C	N/C	N/C	N/C	N/C
<i>Trabajo en equipo</i>	Si	N/C	N/C	Si	N/C	N/C
<i>Supervisión del trabajo</i>	Personal de confianza	Personal de confianza	Personal de confianza	Personal de confianza	Personal de confianza	Personal de confianza
<i>Relación cliente-proveedor</i>	N/C	N/C	N/C	N/C	N/C	N/C

Fuente: Juárez, Huberto. Op. Cit. p. 129 (contratos colectivos de trabajo: 1994 / 96, 1996 / 98).
N/C= no se contempla; CTM= Confederación de Trabajadores de México; indep= independiente; FAT= Frente Auténtico del Trabajo.

Cuadro 16. Regulación del mercado de trabajo.						
	Empresas ensambladoras			Empresas de autopartes		
	<i>Ford Hermosillo (CTM)</i>	<i>General Motors R. Arizpe (CTM)</i>	<i>Dina (indep.)</i>	<i>Tremec (CTM)</i>	<i>Kostal (CTM)</i>	<i>Sealed Power (FAT)</i>
<i>Ingreso de nuevos trabajadores</i>	Propuesta del sindicato	Propuesta del sindicato	Propuesta del sindicato	Propuesta del sindicato	Propuesta del sindicato	Propuesta del sindicato
<i>Cláusula de exclusión</i>	Si	Si	Si	Si	Si	Si
<i>Trabajadores eventuales</i>	Núm. abierto	Núm. abierto	Núm. abierto	Máximo 22 %	Núm. abierto	Núm. abierto
<i>Núm. de categorías</i>	1 (técnico de Ford)	47	21	10	3	22
<i>Movilidad vertical</i>	Certificación de habilidades. Ascenso posible cada 6 meses.	Según LFT	Por capacidad para el desempeño del puesto	Por capacidad y certificación de habilidades	Aptitud y antigüedad	Según LFT.
<i>Reajustes y despidos</i>	N/C	N/C	Estudio previo y acuerdo con el sindicato	LFT. Información al sindicato.	N/C	N/C
<i>Sub-contratación</i>	Si. Trabajos no relacionados directamente con el objeto de la planta	Si. Trabajos no relacionados directamente con el objeto de la planta	Si. Trabajos ajenos al proceso de producción.	Si. Trabajos relativos a carga, descarga, construcción, reparación, ampliación y limpieza de instalaciones.	N/C	N/C

Fuente: Juárez, Huberto. Op. Cit. p. 130. (contratos colectivos de trabajo: 1994 / 96, 1996 / 98).
N/C= no se contempla; LFT= Ley Federal del Trabajo.

Cuadro 17. Condiciones de trabajo.						
	Empresas ensambladoras			Empresas de autopartes		
	<i>Ford Hermosillo (CTM)</i>	<i>General Motors R. Arizpe (CTM)</i>	<i>Dina (Indep.)</i>	<i>Tremec (CTM)</i>	<i>Kostal (CTM)</i>	<i>Sealed Power (FAT)</i>
<i>Jornada semanal</i>	*D: 45 hrs. *M: 42.5 hrs. *N: 40 hrs.	D: 48 hrs. M: 45 hrs. N: 42 hrs.	D: 45 hrs. M: 42 hrs. N: 42 hrs.	D: 48 hrs. M: 45 hrs. N: 42 hrs.	D: 48 hrs. M: 45 hrs. N: 42 hrs.	D: 48 hrs. M: 45 hrs. N: 42 hrs.
<i>Turnos de trabajo</i>	8: 2 D 1 M 5 N	3	3	3 Libertad de la empresa p/ fijar turnos especiales.	3	3
<i>Vacaciones</i>	De 10 a 14 días según antigüedad	De 8 a 18 días según antigüedad	De 13 a 22 días según antigüedad	De 7 a 15 días según antigüedad	De 7 a 15 días según antigüedad	De 7 a 17 días según antigüedad
<i>Días de descanso al año</i>	12	13	13	12	12	10
<i>Tiempo extra</i>	Pago según LFT. Decisión bilateral	N/C	Pago según LFT. Decisión de la empresa	Pago según LFT. Decisión de la empresa	Pago según LFT. Decisión de la empresa.	N/C
<i>Salario promedio</i>	\$ 100 diarios (12.5 U\$s)	\$ 73 diarios (9.12 U\$s)	\$ 70 diarios (8.75 U\$s)	\$ 110 diarios (13.75 U\$s)	\$ 70 diarios (8.75 U\$s)	\$ 70 diarios (8.75 U\$s)
<i>Primas de asistencia y puntualidad</i>	N/C	N/C	Mensual, trimestral y anual. Rifa anual de un automóvil, sin inasistencias.	Mensual	Bimestral	N/C
<i>Aguinaldo</i>	36 días	32 días	33.5 % del salario anual	39 días	31 días	De 22 a 30 días según antigüedad
<i>Reparto de utilidades</i>	N/C	N/C	Cantidad anual como anticipo	16 días anuales como anticipo	N/C	N/C
<i>Comedor</i>	Si	N/C	Si	N/C	N/C	Si. 55 % a cargo de la empresa
<i>Transporte</i>	N/C	N/C	Si	Si	Si	Si
<i>Despensa</i>	17 % mensual	9 % semanal	Cantidad fija semanal (aprox. 25 % salario promedio)	7.5 % mensual	Categoría A: 3.66 % mensual categoría B y C: 7 % mensual	18.3 % semanal.

Fuente: Juárez, Huberto. Op. Cit. p. 131-132 (contratos colectivos de trabajo: 1994 / 96, 1996 / 98).
N/C= no se contempla; D= diurna; M= mixta; N= nocturna.

La información anterior son sólo algunos ejemplos que nos permiten apreciar como las compañías automotrices en general han impulsado modelos contractuales flexibles con una marcada unilateralidad empresarial en la toma de decisiones concernientes al proceso productivo, regulación del modelo de trabajo y las condiciones del mismo.

Asimismo, la intensidad de la flexibilidad de los contratos colectivos en la industria automotriz ha estado en función de la importancia de la productividad para la empresa en cuanto a su permanencia en el mercado (mayor flexibilidad en las empresas exportadoras), el tipo de estrategia empresarial con respecto a la productividad (cambio tecnológico, organizacional o en las relaciones laborales) y la política laboral con respecto a las empresas (ofreciendo el Estado mayores ventajas comparativas a las empresas exportadoras, entre ellas una mayor flexibilidad laboral).

En general, podemos señalar que el nuevo patrón contractual flexible en la industria automotriz mexicana tiene los siguientes rasgos²³⁹:

1. Flexibilidad en el proceso de trabajo:
 - Definición amplia de las funciones de las categorías (compactación de tabuladores y polivalencia).
 - Movilidad interna.
 - Elasticidad de la jornada diaria, semanal y anual.
 - No injerencia sindical en intensidad, calidad, productividad y métodos de trabajo.
 - Escalafón por capacidades.
 - No injerencia sindical en la decisión e implementación de los cambios tecnológicos o de organización del trabajo.
2. Flexibilidad en el empleo:
 - Libertad para subcontratar.
 - Libertad para emplear o desemplear eventuales.
 - Libertad para reajustar personal de base (sólo restringido a la indemnización que fija la Ley Federal del Trabajo).
 - Libertad para crear categorías de confianza o aumentar el número de empleados.
3. Flexibilidad salarial.
 - Salario por hora y en función de productividad y de una jornada flexible.

Así pues, lo anterior ha dado como resultado, contractualmente hablando, a un trabajador poco garantizado en salario y empleo. Se trata de un proletariado flexible, pero más que flexible por su polivalencia (situación que sin duda se presenta pero no es el factor definitorio dominante), flexible en el sentido de “móvil”. Asimismo, dicha flexibilidad está asegurada por el control limitado o inexistente de los trabajadores sobre el proceso de trabajo en las nuevas plantas, situación reforzada por el bajo nivel de organización, el control de los sindicatos oficiales y la presión del desempleo sobre el mercado de trabajo.

c) Una política laboral corporativa y autoritaria que ha favorecido a las empresas cuando el proceso de ajuste ha derivado en conflictos laborales.

Un elemento clave de las características asumidas por la reestructuración fue la existencia en la rama automotriz de un sindicalismo combativo que debía ser derrotado o por lo menos contrarrestado como premisa fundamental para imponer una salida unilateral a la crisis por la que atravesó esta industria desde inicios de los ochenta. La insurgencia sindical de los años setenta había logrado recuperar importantes espacios de acción colectiva independiente, antes controlados por la CTM. El avance del poder sindical en el sector, traducido en prerrogativas contractuales –como las restricciones a los procesos de subcontratación o a la utilización de trabajadores eventuales- así como en prácticas informales que permitían cierto control de las

²³⁹ De la Garza, Enrique. Op. Cit. p. 121.

cargas e intensidad del trabajo y, sobre todo, la posibilidad de que ese poder se ejerciera en adelante con una mayor autonomía respecto de las centrales sindicales oficiales y del propio gobierno, se constituyeron en obstáculos a superar a fin de imponer unilateralmente las estrategias empresariales de reconversión.²⁴⁰

De esa manera, el carácter paradigmático y disciplinador de la derrota sindical en el sector automotriz mexicano ante los intentos de resistencia —como los conflictos de General Motors 1980; Ford, 1987,1993; DINA, 1983,1987,1989; Volkswagen, 1992- constituyó una condición previa y esencial para llevar a cabo la modernización unilateral de esta rama.²⁴¹

Ante tal tarea, el papel del gobierno resultó fundamental para disciplinar a los inconformes, pues es un hecho que su intervención a través de una política laboral represiva fue fundamental para disciplinar a la fuerza de trabajo y garantizar la reestructuración del sector. Por tal motivo, se impusieron castigos ejemplares que desalentaron cualquier posible solidaridad entre quienes eran sometidos a las mismas presiones en sus derechos adquiridos o cuestionaban a una dirigencia cada vez menos representativa.

La historia de los conflictos en el sector automotriz mexicano que se suscitaron durante la década de 1980's nos permite observar claramente las consecuencias del sistema laboral corporativo²⁴² predominante en el país, que terminaría por coadyuvar al desenlace de dichos conflictos con la contundente derrota de los trabajadores y el triunfo de empresariado, con ayuda del gobierno. Por ello, me parece importante abordar brevemente las características de dicho sistema para comprender mejor el desenlace de los conflictos en la rama automotriz.

Podemos ubicar el origen del corporativismo laboral desde principios del siglo XX, con el triunfo de la revolución. Como señalara Kevin Middlebrook, el ingreso del movimiento obrero organizado en la política nacional estuvo entre las consecuencias más importantes de la revolución mexicana, pues la participación de los “*batallones rojos*” de obreros organizados en dicho conflicto dejó entrever la importancia potencial de los trabajadores como aliados políticos, a la par que los gobiernos emanados de la revolución ofrecerían a los obreros nuevas oportunidades para organizar sindicatos y aumentar sus demandas socioeconómicas. De esa manera, la incorporación de los obreros organizados en el proceso político y la creación de estructuras estatales especializadas para regular los conflictos de clase, constituyeron elementos centrales en la consolidación del nuevo régimen.²⁴³ Por ello, los gobiernos posrevolucionarios encaminarían la participación obrera en dos direcciones.

1) En primer lugar, las elites políticas forjaron una alianza con el movimiento obrero industrial emergente, con objeto de asegurar una fuente organizada de apoyo popular para el régimen, pues “mientras que los activistas obreros imaginaban un movimiento obrero unificado que superaría las divisiones internas y mejoraría los intereses económicos de los trabajadores, los líderes políticos buscaban una base confiable de

²⁴⁰ Juárez, Huberto. Op. Cit. p. 119-120.

²⁴¹ *Ibidem*. p. 121.

²⁴² Una definición de corporativismo moderno que inauguró gran parte del análisis contemporáneo es la de Philippe C. Schmitter (1974), quien lo definió como “un sistema de representación de intereses en el que las unidades constitutivas se organizan en un número limitado de categorías únicas, obligatorias, no competitivas, jerárquicamente ordenadas y funcionalmente diferenciadas, reconocidas o autorizadas (si no es que creadas) por el Estado, y a las que se les otorga un monopolio deliberadamente representativo dentro de sus respectivas categorías a cambio de respetar ciertos controles en su selección de líderes y en la articulación de demandas y apoyos”. Luna, Matilde y Pozas, Ricardo (coordinadores). “Relaciones corporativas en un periodo de transición. Instituto de Investigaciones Sociales/UNAM. México, 1992. p. 7.

²⁴³ Middlebrook, Kevin. “Estructuras del Estado y política de registro sindical en el México posrevolucionario”, en *Revista Mexicana de Sociología* 54. #4. Octubre-diciembre de 1992. p. 68-69.

apoyo de masas y un medio de eliminar las disputas entre facciones y regular los cambios en el sector laboral²⁴⁴.

En ese sentido, de acuerdo con María Xelhuantzi, puede afirmarse que la formación del corporativismo laboral inició solidamente en los años veinte, y el tipo de sindicalismo practicado por la CROM fue una parte importante de este proceso. La vinculación corporativa de la cúpula cromista al poder político, así como la corrupción y la subordinación asociadas a ella, dejaron una huella profunda en el desarrollo del sindicalismo en México, y fueron sin lugar a dudas significativas para permitir, en un momento dado, la sumisión o entrega de los derechos de los trabajadores por parte de algunos de sus dirigentes sindicales.²⁴⁵ Así, los intentos de construir una alianza duradera entre el Estado y los trabajadores culminaría con la formación de la CTM en 1936 y su integración en el partido gobernante (basado en sectores), el Partido de la Revolución Mexicana (PRM), en 1938.

La postura progubernamental de la CTM –al moderar las demandas obreras- reflejaría la dependencia global del movimiento obrero organizado de subsidios políticos, financieros y legales, lo que lo situó en un papel subordinado respecto del Estado en la toma de decisiones en los niveles salariales, políticas de ingreso y estrategias de desarrollo económico, cuestiones todas ellas que afectarían directamente a los trabajadores²⁴⁶.

2) En segundo lugar, pero no menos importante, fue el hecho de que, como parte de su esfuerzo por centralizar el poder político y ampliar la capacidad del Estado de promover el cambio socioeconómico, los gobiernos posrevolucionarios crearon las *instituciones públicas del trabajo*, leyes y estructuras administrativas especializadas para mediar la participación obrera, y el Estado –como representante de todos los grupos y clases- asumiría la responsabilidad de la regulación de los intereses en conflicto.²⁴⁷

La amplia participación del Estado en los asuntos laborales sería justificada más adelante como un medio necesario para asegurar la puesta en marcha de reformas sociales garantizadas constitucionalmente debido a que, argumentándose en un tono paternalista, la debilidad organizativa del movimiento obrero limitaba la capacidad de los trabajadores para proteger sus derechos legales.

De esta manera, las instituciones públicas del trabajo en México se caracterizan por ser de carácter tutelar-corporativo, en la medida en que se da una sobreintervención del gobierno en las relaciones obrero-patronales y en el mundo de trabajo en general, bajo el supuesto de que el trabajador debe ser tutelado, protegido, dirigido, pero sobre todo controlado, por la autoridad laboral. Dicha sobreintervención fue y es ejercida básicamente por instituciones y derecho del trabajo tutelares como la Ley Federal del Trabajo (1931), los *Catorce Puntos de Política Laboral* del gobierno de Lázaro Cárdenas (1936), la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (1940), el Consejo Nacional de Salarios Mínimos (1963), la Nueva Ley Federal del Trabajo (1970), la creación del INFONAVIT (1972), etc.²⁴⁸ Dichas instituciones y leyes responden al afán

²⁴⁴ Middlebrook, Kevin. Op. Cit. P. 69.

²⁴⁵ Xelhuantzi López, María (2). Op. Cit. p. 62

²⁴⁶ Aunque hay que señalar que en periodos de prosperidad económica la CTM (y, más generalmente, el movimiento obrero organizado subsidiado por el Estado, el “oficial”) transformó su apoyo al régimen durante las crisis políticas y económicas en importantes beneficios para sus miembros, como por ejemplo, subsidios gubernamentales para vivienda, atención médica y artículos básicos; representación en las legislaturas estatales y federales y en cuerpos administrativos centrales como la Comisión Nacional de Salarios Mínimos, el IMSS y la Comisión Nacional Tripartita, así como medidas favorables en la Ley Federal del Trabajo. Middlebrook, Kevin. Op. Cit. P. 69-70.

²⁴⁷ Middlebrook, Kevin. Op. Cit. P. 70.

²⁴⁸ De esas instituciones, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) y las Juntas de Conciliación y Arbitraje son los principales cuerpos administrativos de los asuntos laborales. La STPS, además de administrar una amplia gama de programas de bienestar social para los trabajadores, su responsabilidad para poner en vigor la política laboral del gobierno se centra principalmente en las negociaciones en

de la oligarquía política de “proteger”, pero sobre todo controlar al trabajador, el cual no participó en la elaboración y promoción de aquéllas, lo que generó un esquema sobrepolitizado y autoritario de control y arbitraje, en el cual el gobierno se situó como la máxima autoridad en materia laboral, en el sentido en que enunciara Lázaro Cárdenas en el 3º de sus puntos en materia laboral: “El Estado es el árbitro y regulador de la vida social”.

De esa manera, durante la década de 1980’s, las acciones de instituciones públicas del trabajo como la STPS y la JFCA, herederas de las limitaciones y vicios del corporativismo laboral, destacaron por sus francas violaciones a la legislación laboral mexicana, al declarar la inexistencia de huelgas legalmente establecidas en conflictos en la industria automotriz, así como aceptar la legalidad de paros patronales y de cierre de empresas, y el apoyo a la desaparición de contratos colectivos de trabajo avanzados o de cláusulas clave.

Así pues, los conflictos obrero-patronales en los cuales la autoridad laboral tomó una actitud pro-empresarial fueron varios, por lo que sólo mencionaré algunos ejemplos.

La empresa Dina-Renault. A fines de 1985, el 19 de diciembre, Renault de México presenta a la JFCA, y le es aceptada, una petición que pretendía dar por terminado el contrato colectivo de trabajo y cerrar por nueve meses la planta. El argumento, demasiado pobre, fue la situación de crisis agravada por los sismos de septiembre de 1985. La autoridad laboral, generosa, dio cabida a la petición, y no sólo eso, permanece en silencio también ante la ilegal decisión patronal de cerrar la planta sin que existiera fallo alguno de autoridad competente que lo permitiera. Los obreros optaron por la confrontación y el 18 de febrero de 1986 tomaron por asalto las instalaciones de la JFCA. Ésta declararíá más tarde inexistentes las huelgas de las cinco empresas de Dina: mediante el abuso de un argumento administrativo –no depósito de los contratos colectivos y fallas en el procedimiento para emplazar a huelga-, la autoridad laboral, en una actitud prepotente y pro-patronal, dejó desprotegida legalmente la lucha de los trabajadores de Dina. Finalmente, el 4 de marzo los trabajadores se presentan a laborar; el 11 de ese mismo mes la empresa despediría a la tercera parte del personal sindicalizado y prácticamente dismantelaríá el contrato colectivo de Dina-Renault de México.²⁴⁹

Otro caso fue el de la Ford Cuautitlán. El 20 de julio de 1987 esta empresa estalló en huelga por revisión salarial en demanda del 23 % de aumento de emergencia (aumento que, por otra parte, si se les dio a las plantas de Hermosillo y Chihuahua). La empresa respondió de inmediato: al día siguiente de iniciado el conflicto, solicitó a la JFCA la inexistencia de la huelga. Sin embargo, el conflicto siguió su curso y pasaron los días sin que las autoridades laborales emitieran su veredicto. Sorpresivamente, el 10 de septiembre de ese año se informa que en ese momento el líder sindical de la Ford (afiliado a la CTM) negociaba con la empresa la liquidación de los 3 200 obreros de la planta de Cuautitlán; para el 19 de septiembre se firma este acuerdo,

los conflictos laborales más importantes, pues a pesar de la existencia de juntas especiales de conciliación y arbitraje, los inspectores laborales de la STPS desempeñan frecuentemente un papel activo en las primeras etapas de muchos conflictos contractuales y huelgas. Así, la participación de la STPS en esta área no sólo es un ejemplo de la activa participación del Estado en los asuntos laborales, sino que el patrón de la resolución de los conflictos refleja también el alto grado de centralización administrativa y política que caracteriza al régimen mexicano. Por su parte, las Juntas de Conciliación y Arbitraje tienen también un impacto en los asuntos laborales, pues asumen la responsabilidad formal de mediar en los conflictos obrero-patronales, reglamentar las huelgas (asegurando que las demandas llenen los requisitos de procedimiento y determinar si la huelga es legal), y resolver las quejas particulares de cada trabajador. Asimismo, la composición tripartita de estas Juntas (obreros, empresarios y gobierno) representó el esfuerzo de la elite posrevolucionaria de facilitar los conflictos de clase mediante la integración de los actores sociales más importantes en las estructuras organizativas del Estado, pero en la práctica estas disposiciones dan a los representantes del gobierno un papel decisivo en la resolución de los conflictos obrero-patronales; por ejemplo, las decisiones de las Juntas sobre posiciones de huelga, conforman generalmente la política laboral de la administración titular en su conjunto. Middlebrook, Kevin. Op. Cit. P. 70-71.

²⁴⁹ Quiroz Trejo, J. Othón y Méndez Berrueta, Luis. Op. Cit. p. 144-147.

imponiéndose la lógica empresarial: la planta de Cuautitlán ya no era rentable por lo que había que cerrarla y reabrirla con otro contrato colectivo y con otra planta de trabajadores, y esto fue lo que se hizo con la siempre dispuesta colaboración de la autoridad laboral que, convenientemente, permaneció siempre al margen del conflicto.²⁵⁰

Un último ejemplo por mencionar brevemente (ya que lo abordaré más ampliamente más adelante) es el caso de la empresa Volkswagen. El 1 de julio de 1992 su sindicato estalla la huelga por diversos desacuerdos en la negociación del contrato colectivo. Al día siguiente se resuelven, aparentemente, los puntos del conflicto: la empresa acepta algunas de las peticiones obreras y el sindicato firma un convenio – desconocido por la base obrera- que compromete a los trabajadores en el cumplimiento del proyecto patronal de flexibilización de las relaciones laborales. Sin embargo, los trabajadores, sin tomar en cuenta a su dirigencia sindical, deciden realizar a partir del 20 de julio un paro total de labores en demanda de la anulación del convenio de flexibilización laboral. Ante esta situación, la empresa demanda el 27 de julio, ante la JFCA, la cancelación del contrato colectivo y el fin de la relación laboral. La causa esgrimida: por fuerza mayor. Como era de suponerse, el 17 de agosto la Junta anuncia la legalidad de la demanda empresarial y se dan por terminadas las relaciones laborales en esa empresa; pero no sólo eso, sino que además, al día siguiente se firma con la empresa un nuevo contrato colectivo, y se presenta ante la autoridad laboral, para su registro, nuevos estatutos sindicales totalmente desconocidos para la base trabajadora. Sin alternativa, los 11 000 obreros de la VW se ven forzados a aceptar la nueva normatividad laboral.²⁵¹

d) La atomización sindical.

Si bien es cierto que el gobierno jugó un papel muy importante en el proceso de reestructuración de las empresas automotrices, también es verdad que la recuperación de la hegemonía de la CTM en el control de los sindicatos fue el factor que garantizó en gran medida el éxito de la estrategia empresarial al dejar a los trabajadores con muy escaso margen de maniobra y aislados dentro de una estructura vertical y autoritaria que acordaba cupularmente con los empresarios y con el gobierno medidas que vulneraban los intereses de sus supuestos representados.²⁵²

Desde la perspectiva de la CTM, la estrategia seguida para recuperar el control de los trabajadores de esta rama clave por su lugar en el modelo de exportación resultó exitosa, pues a cambio de su evidente disposición a disciplinar cualquier inconformidad obrera y tolerar las medidas de ajuste del gobierno y de las empresas, consiguió convertirse en la contraparte preferida por las empresas automotrices multinacionales, lo que le permitió obtener, a través de los respectivos sindicatos, la titularidad de la totalidad de los contratos colectivos de las plantas ensambladoras que se abrieron a partir de 1980's.²⁵³

El *cuadro 18* nos permite observar la fuerte atomización de la estructura sindical de las empresas ensambladoras, donde predominan los sindicatos de planta, así como la clara hegemonía de la CTM sobre estas organizaciones.

²⁵⁰ *Ibidem.* p. 144-147.

²⁵¹ *Ibidem.* p. 287-290.

²⁵² Juárez, Huberto. Op. Cit. p. 124.

²⁵³ *Ibidem.* p. 134.

Cuadro 18. Estructura sindical de las empresas ensambladoras.			
1998			
<i>Empresa</i>	<i>Ubicación</i>	<i>Tipo de sindicato</i>	<i>Central sindical</i>
<i>Ford</i>	Edo. De México. Chihuahua Sonora	De Empresa	CTM
<i>General Motors</i>	Edo. De México Coahuila Guanajuato	De Planta De Planta De Planta	CTM CTM CTM
<i>Chrysler</i>	D.F. Edo. De México Coahuila	De Empresa	CTM
<i>Volkswagen</i>	Puebla	De Empresa	FESEBES
<i>Nissan</i>	Morelos Edo. De México. Aguascalientes	De Planta De Planta De Planta	UOI
<i>Dina</i>	Hidalgo	De Empresa	Independiente
<i>Renault</i>	Durango	De Planta	CTM
<i>BMW</i>	Edo. De México	De Planta	CTM
<i>Honda</i>	Guadalajara	De Planta	CTM
<i>Mercedes Benz</i>	Edo. De México	De Planta	CTM
FESEBES= Federación de Sindicatos de Empresas de Bienes y Servicios; UOI= Unidad Obrero Independiente. Fuente: Juárez, Huberto. Op. Cit. p. 135-136.			

En lo que respecta al sector de autopartes, éste presenta también una marcada atomización sindical, pero con una mayor heterogeneidad que las empresas armadoras en lo que se refiere al tamaño de los sindicatos, producto de la coexistencia de empresas grandes, medianas y pequeñas. En relación a la central sindical de pertenencia se advierte una fuerte presencia de las centrales oficiales –CTM, CROC y COM-, las cuales concentran el 64.5 % de los sindicatos, el 73 % de los trabajadores y el 72 % de las empresas. A su vez, dentro del sindicalismo oficial, la CTM es la más importante, ya que controla casi el 50 % de los sindicatos, el 65 % de los trabajadores y el 60 % de las empresas. Por otro lado, sindicalismo independiente ocupa un lugar minoritario en el sector, representando sólo el 16 % de los sindicatos, el 9 % de los trabajadores y el 15 % de las empresas.²⁵⁴

Sin embargo, hay que señalar el hecho de que aunque la hegemonía cetemista es clara, ésta no se tradujo en un mayor poder de negociación frente a las empresas ni en una articulación de las condiciones de trabajo en torno a los contratos más favorables. Por el contrario, la homogenización se dio a la baja ya que la estrategia cetemista de defensa del empleo se limitó a presionar a los sindicatos para que aceptaran los toques salariales y firmaran acuerdos con las empresas a nivel de plantas para realizar paros técnicos y evitar cierre de plantas y despidos, lo que de todas maneras no pudo lograrse. Así por ejemplo, la planta de Ford en “Villa”, de General Motors “Ejército Nacional”, de Chrysler “Lago Alberto” y de Renault “Vallejo” fueron cerradas, mientras que en General Motors 3 000 obreros fueron despedidos entre 1981 y 1986; en Ford 3 500 en 1982; y un año después 2 000 trabajadores de Dina-Renault corrieron la misma suerte.²⁵⁵ Fue precisamente el gran aislamiento y la debilidad de cada sindicato, lo que explica en parte el éxito de las empresas y la fortaleza de la cúpula cetemista.

Con relación a lo anterior, es importante señalar el hecho de que en el sector automotriz no pudo nunca formarse un sindicato nacional de industria, como existe en otros sectores económicos. Un intento en ese sentido se dio en 1988, año en que se firmó un acuerdo entre los sindicatos de Volkswagen, General

²⁵⁴ *Ibíd.* p. 136.

²⁵⁵ García Gutiérrez, Patricia. Op. Cit. p. 52.

Motors, Dina, Nissan y Ford para constituir la Unión de Sindicatos de la Industria Automotriz (USIA). Un año más tarde, esta agrupación se transformó en la Coalición Autónoma de Sindicatos de la Industria Automotriz (CASIA). Pese a su breve existencia, es importante rescatar el carácter plural de la coalición, ya que estuvo integrada por organizaciones del llamado sindicalismo oficial (CROC, y en su etapa inicial, la CTM) y el sindicalismo independiente. También es importante destacar que aún cuando cada sindicato provenía de experiencias, prácticas y estilos de hacer política distintos, a pesar de ello, reconocían la necesidad de enfrentar conjuntamente las estrategias de reconversión planteadas por las empresa. Otro aspecto relevante es que las direcciones de los cinco sindicatos participantes impulsaron acciones conjuntas de apoyo no sólo declarativo, sino también económico así como 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 CASIA.²⁵⁶

Sin embargo, en general, la coalición 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; es decir, se orientó al rescate de sus logros “históricos”, lo que le impidió ver con claridad que lo que estaba en juego no era sólo la negociación por una mejor venta de la fuerza de trabajo, sino sobre todo la esencia misma de cómo hacer el trabajo (reorganización del proceso productivo) y la legalidad que la sustentaba en los CCT. Como señalara Arnulfo Arteaga, la CASIA, de hecho, ya no vivió para constatar su impotencia para encarar estos nuevos procesos.²⁵⁷

Esta ausencia de estructuras sectoriales se debe tanto a problemas internos de las organizaciones sindicales como a la presión de las autoridades gubernamentales y las empresas. Estas últimas han tenido una gran injerencia en el proceso organizativo, no sólo al seleccionar con el aval de la autoridad laboral al titular del contrato colectivo –incluso antes que las plantas comenzaran a funcionar y a contratar trabajadores– sino interviniendo en la vida interna de las organizaciones.²⁵⁸

En cuanto a los factores endógenos que explican el aislamiento en que operan los sindicatos, son de diversa índole. Por una parte la estructura vertical y piramidal de la CTM que busca concentrar el poder en su cúpula ha impedido una mayor articulación horizontal entre los sindicatos, considerados tradicionalmente como “cotos” de poder personal que se manejan a través de prácticas poco democráticas y discrecionales. Por otra parte, hay una marcada discontinuidad en las gestiones sindicales que se caracterizan por una visión inmediatista y restringida de la acción sindical, lo que ha impedido la elaboración de proyectos de largo plazo o capaces de traspasar los estrechos límites de cada planta. Incluso cuando se trata de sindicatos con diversas secciones correspondientes a plantas de una misma empresa, no hay una estrategia formulada por el conjunto, situación que obviamente es aprovechada e incentivada por las gerencias, al establecerse diferentes fechas de revisiones contractuales y salariales para cada una de las plantas.

En ese sentido, el caso más ilustrativo de la política de fragmentación impulsada por las empresas con el apoyo de las centrales sindicales es el caso de la General Motors en Ramos Arizpe, donde a pesar de que las dos plantas de dicha empresa están ubicadas en el mismo complejo industrial, existen dos contratos

²⁵⁶ Arteaga, Arnulfo. Op. Cit. p. 223-224.

²⁵⁷ *Ibidem*. p. 225.

²⁵⁸ Juárez, Huberto. Op. Cit. p. 135.

colectivos de trabajo firmados con dos sindicatos distintos (ambos de la CTM) de la misma federación regional.²⁵⁹

Asimismo, cabe señalar como otro elemento importante en la atomización sindical el predominio de la cultura “patrimonialista” o de “delegación” con pasividad, cuyo rasgo más importante es el consenso pasivo o la cultura de la delegación en el dirigente, al no concebirse los trabajadores como verdaderos agentes sino sólo como subordinados a la dirigencia, en espera de su favor.²⁶⁰ Ello se debe principalmente al carácter corporativo del sistema laboral mexicano, y en especial a lo que se conoce como “*charrismo sindical*”, el cual, de acuerdo con Maria Xelhuantzi, representa la expresión más integrada del corporativismo sindical y de lo que hoy en día se conoce como sindicalismo tradicional. En ese sentido, “uno de los rasgos destacados del *charrismo sindical*, definido de manera particular en el periodo 1946-1952, fue que los sindicatos fueron desterrados del ámbito productivo como espacio esencial de la lucha sindical. Tal vez la principal pérdida del sindicalismo mexicano en este periodo fue la de su papel como interlocutor y como actor en el ámbito productivo y en materia productiva, mediante la negociación y la contratación colectiva”.²⁶¹

Por otro lado, en cuanto a los trabajadores afiliados a sindicatos automotrices no controlados por la CTM, su suerte no fue significativamente diferente. Las organizaciones más combativas y democráticas del sector hicieron a partir de los ochentas intentos de resistencia en forma aislada, lo que los condujo a una derrota que adquirió un carácter ejemplificador para el conjunto de los trabajadores. Es importante insistir en que la estrategia empresarial encaminada a debilitar a los sindicatos contó con pleno apoyo gubernamental. Así, mientras más combativos y democráticos fueron los sindicatos, y mayores los niveles de bilateralidad conquistados previamente en el proceso de trabajo, más salvaje fue la ofensiva empresarial y el avasallamiento de los derechos laborales básicos.²⁶²

Las organizaciones sindicales independientes, respondiendo a un “instinto de sobrevivencia”, desplegaron estrategias defensivas que, aunque con fuertes contradicciones y limitaciones, pretendían resistir los ataques que apuntaban a su aniquilamiento. Sin embargo, estos sindicatos –como los vinculados a la CTM- no contaron con diagnósticos y alternativas que tomaran en cuenta la profundidad e irreversibilidad de los cambios en la industria automotriz e intentaron defender los intereses de sus agremiados mediante costosas estrategias de confrontación, que si bien en los años setenta se tradujeron en resultados relativamente exitosos, a partir de los años ochentas condujeron a una profunda derrota ante una correlación de fuerzas fuertemente desfavorable para estas organizaciones.

²⁵⁹ Arteaga, Arnulfo. Op. Cit. p. 179.

²⁶⁰ Dela Garza, Enrique. Op. Cit. p. 143.

²⁶¹ Asimismo, el “*charrismo sindical*” tiene como rasgos esenciales los siguientes:

- 1) El abandono y/o despojo por parte de los sindicatos del ámbito productivo como espacio estratégico de la lucha sindical. La negociación sindical es trasladada a espacios externos, político-partidistas principalmente. Asimismo, la figura del gobierno mediador y árbitro de las relaciones obrero-patronales y no sólo de los conflictos obrero-patronales se fortalecería, en detrimento de la interlocución directa entre empresas y sindicatos.
- 2) La centralización excesiva y estatutaria del poder sindical en los comités ejecutivos nacionales, de quienes dependería desde la decisión de estallar huelgas hasta las elecciones sindicales, el manejo de las cuotas o la aceptación de cargos político-electorales.
- 3) El reconocimiento y el apoyo por parte del gobierno y de la empresa como factor principal para la conservación del poder sindical (pasando a un lugar secundario el apoyo de los trabajadores), lo que implica una marcada sobreintervención gubernamental en la vida sindical.
- 4) La falta de transparencia en la vida sindical y en la toma de decisiones, así como la escasa o nula participación de los trabajadores, lo cual es resultado de los tres factores anteriores. Xelhuantzi López, María (2). Op. Cit. p. 95.

²⁶² Juárez, Huberto. Op. Cit. p. 138.

Asimismo, los sindicatos de la rama se limitaron a rechazar en bloque –pero sin realizar propuestas alternativas- las nuevas formas de organización de trabajo con que las empresas buscaban sustituir a las basadas en modelos taylorista-fordistas, consideradas ya caducas. Esta falta de alternativas facilitó a las empresas la imposición de reestructuraciones autoritarias a las relaciones laborales. Dicha situación sindical, de pocas o nulas alternativas efectivas ante los cambios acaecidos, también tiene como antecedente histórico que 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, 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/o de una formación que les permitiera generar su propia visión de la necesaria reestructuración, tuvieron que someterse a las estrategias de las empresas.

Como hemos podido apreciar a lo largo de este capítulo, desde la instalación de la primera empresa armadora automotriz en nuestro país –la Ford en 1925- la industria automotriz mexicana ha sido objeto de intensas transformaciones producto no sólo de las necesidades del mercado interno sino sobre todo de los objetivos, estrategias y necesidades de sus empresas matrices. Para efectos del análisis dividimos el desarrollo de la industria automotriz mexicana en tres periodos, aunque por supuesto en los hechos el paso de un periodo a otro no fue inmediato, sino de manera gradual.

Durante el primer periodo, que comprendió desde la instalación de la Ford en 1925 hasta 1961, las empresas automotrices se caracterizaron por limitarse al ensamble final de automóviles y camiones a partir de autopartes importadas, para lo cual la tecnología utilizada era en general obsoleta para los estándares internacionales, pero técnicamente en buen estado para la producción de baja escala y en un mercado protegido. Por otro lado, la organización del trabajo estuvo regida por los principios básicos del taylorismo-fordismo, y las relaciones laborales se caracterizaron por presentar poca intervención en la regulación de la producción. Asimismo, en el ámbito de la política industrial del sector, las regulaciones se caracterizaron por ser en general poco precisas, todo ello en un marco jurídico-legal bastante laxo y sin referencias específicas hacia esta industria. La ubicación de las empresas del sector fue en el centro del país –DF e Hidalgo- a causa de que en esa área se concentraba la mayor demanda de sus productos.

En lo que respecta al segundo periodo, que abarco desde la emisión del decreto gubernamental sobre el sector en 1962 hasta el año de 1980, las empresas automotrices no sólo siguieron desempeñando actividades de ensamble sino que incorporaron el maquinado y ensamble de motores, aunque hay que subrayar el hecho de que la tecnología empleada para ello siguió siendo en general obsoleta en los mismos términos que en el periodo anterior. Asimismo, la organización de la producción básicamente conservó los rasgos tayloristas-fordistas y los contratos colectivos de trabajo se caracterizaron por centrarse en las prestaciones de índole económica. En cuanto a la política industrial y el marco jurídico legal del sector durante este periodo, el gobierno incorporaría, como eje del discurso oficial, la estrategia de industrialización a partir de la sustitución de importaciones, cuyo objetivo principal sería la diversificación productiva sobre bases nacionales con crecientes grados de integración de las cadenas productivas internas. Aunque en los hechos, como hemos visto, esto no se consiguió plenamente. Por otro lado, en este periodo también se suscitaría la primera desconcentración geográfica de las empresas del ramo, al darse la apertura de nuevas

plantas en los Estados aledaños a la capital del país, principalmente en Puebla, Morelos, Hidalgo y en el Estado de México.

Finalmente, durante el tercer periodo, mismo que comprende desde la emisión del decreto gubernamental sobre el sector automotriz en 1981 hasta la actualidad, se llevó a cabo la reconversión industrial en la industria automotriz mexicana, lo que implicó la adhesión de los procesos de troquelado y ensamblado de motores y automóviles, así como de autopartes, todo ello para fines primordialmente de exportación a gran escala dirigidos principalmente al mercado estadounidense. Este viraje en los objetivos y estrategias de las empresas del ramo resultaría inédito en la historia del sector automotriz nacional, pues hasta entonces las empresas instaladas en México sólo habían tenido como objetivo el mercado interno y nunca de manera seria el desarrollo de actividades de exportación. Sin embargo, como mencionamos anteriormente, no hay que perder de vista el hecho de que dicho viraje obedeció más a los fines de las nuevas estrategias de las multinacionales automotrices, y no tanto a la iniciativa gubernamental. Prueba de ello serían la emisión de diversos decretos durante el periodo, mismos que permitirían apreciar el marcado cambio de la participación del Estado, el cual pasó de representar un papel de activo conductor del desarrollo interno promoviendo la diversificación industrial, a un papel de generador de las mayores ventajas comparativas y competitivas para la inversión externa. Por otra parte, en lo que respecta a tecnología, en este periodo sería empleada por primera vez maquinaria y equipo moderno y de punta, con niveles competitivos internacionalmente; prueba de ello sería la implantación de sistemas automatizados, robots, prensas automáticas. En lo que respecta a la organización de la producción, ésta también sufriría importantes cambios, al ser implementadas nuevas formas de organización del trabajo con fuertes rasgos de flexibilidad, por lo que sistemas como el Just In Time y de Calidad Total serían cada vez más comunes.

No obstante, como era de esperarse, las transformaciones producto de la reconversión industrial del sector también incidirían de manera importante sobre las relaciones laborales de la clase trabajadora, especialmente el proceso de cambio en el paradigma de organización del trabajo, cuya implantación tendría como resultado, como hemos podido apreciar de manera general en este capítulo, un largo y conflictivo proceso cuyo desenlace sería en la mayoría de los casos la eliminación de contratos colectivos y la elaboración de otros con alto grado de flexibilidad, así como una nueva desconcentración geográfica dirigida hacia el norte del país, lo cual coadyuvaría a una mayor atomización sindical. Cabe reiterar que en este proceso el gobierno asumiría una posición a favor de las empresas y de los sindicatos oficiales, instrumentando una política laboral corporativa y autoritaria que reiteradamente favorecería a las empresas cuando el proceso de reconversión industrial derivó en conflictos laborales.

CAPÍTULO IV

VOLKSWAGEN DE MÉXICO: INSTALACIÓN, DESARROLLO Y CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA PLANTA HASTA 1991.

En este capítulo, luego de describir la instalación de la planta VW de México, abordaré el desarrollo y las características generales de dicha planta hasta 1991, tales como su proceso y organización del trabajo (de corte predominantemente fordista-taylorista), los recursos tecnológicos con los que contaba (en un principio atrasados en relación a los patrones tecnológicos mundiales pero suficientes para competir en el mercado nacional y, a partir de 1980's, con una mayor inversión en tecnología con miras a la competencia mundial), la estructura de su sindicato (cuyas bases se mantendrían en general combativas sobre todo en momentos coyunturales, pero también por lo general con pocas o nulas alternativas eficaces frente a los desafíos que entrañaba el proceso de reestructuración), así como la historia de éste, que puede dividirse en tres etapas: 1) estancia y desafiliación de la CTM (1964-1972); 2) estancia y desafiliación de la UOI (1972-1981), y; 3) como sindicato independiente de alguna central sindical durante el periodo 1981-1991. Concluyo el capítulo analizando el contrato colectivo de trabajo que se mantendría vigente hasta agosto de 1992.

4.1 Instalación de Volkswagen de México en Puebla.

Volkswagen de México, subsidiaria de la empresa multinacional alemana Volkswagen AG, comenzó sus operaciones en México en el año de 1954. Con un capital social de 50 000 pesos, en un principio sus actividades se limitaron a la importación de vehículos completamente armados, aunque poco tiempo después -en septiembre de ese mismo año- se firmaría un convenio con Fabricas Automex S.A. con el fin de ensamblar las primeras 250 unidades del modelo Sedán en México.²⁶³

Al año siguiente -1955- VW de México y la empresa Studebaker-Packard de México firmaron un convenio para continuar con el ensamblado del Sedán mediante *conjuntos CKD*, convenio que finalizaría el 31 de octubre de 1961. Cabe señalar que los *conjuntos CKD* eran importados desde Alemania y el grado de integración nacional del Sedán era casi inexistente.²⁶⁴

Por otra parte, en junio de 1962 inició actividades en Xalostoc, Estado de México, la primera planta armadora de la multinacional alemana bajo el nombre de Promexa (Promotora Mexicana de Automóviles). Dos años después -1964- cambiaría su denominación a Volkswagen de México S.A.²⁶⁵

Para 1965, como respuesta al decreto automotriz emitido en 1962, que prohibía 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, VW de México decidió empezar la construcción de una nueva planta industrial en el estado de Puebla. La elección de ese lugar se debió, entre otros motivos, a la política de descentralización industrial que el gobierno impulsó en esa década, por la posición geográfica del estado en relación al puerto de Veracruz (de donde recibía la mayoría de los embarques de la matriz en Alemania) y a la Ciudad de México (su principal mercado en aquellos años), y por la proposición personal del entonces

²⁶³Volkswagen, la segunda cara de Puebla. Universidad de las Américas, Puebla. 2003. www.udlap.mx. p. 7

²⁶⁴Ibíd. p. 7.

²⁶⁵Ibíd. p. 8.

presidente de la República, Gustavo Díaz Ordaz, quien vio un medio de favorecer el desarrollo de su ciudad natal, y otorgó amplio apoyo al proyecto.²⁶⁶ Así, para la construcción de la fábrica el gobierno estatal proporcionó exenciones fiscales (que se sumaron a la del gobierno federal), facilidades de infraestructura y un terreno de más de dos millones de metros cuadrados, ubicado en San Lorenzo Amecatla, Puebla.²⁶⁷

En 1966 la nueva planta de VW en Puebla inició operaciones, trasladándose a este lugar las instalaciones y la mayoría del personal de la planta en Xalostoc, que fue cerrada.

4.2 Proceso de trabajo en Volkswagen de México.

Las características más generales de la planta de Volkswagen de México, a principios de los setenta y hasta finales de los ochenta, correspondían a las de las empresas integradas, de grandes dimensiones, orientadas a la manufactura de productos altamente estandarizados y con estructuras organizacionales complejas, piramidales y compuestas por instancias sólo verticalmente comunicadas entre sí.

En la planta poblana, la producción integró todas las fases de fabricación que requiere un auto –con excepción de la fase de planeación que tradicionalmente las empresas multinacionales reservan a su casa matriz-, a saber²⁶⁸:

- Fundición: se funden y producen ciertas partes del motor y autopartes
- Partes mecánicas (motores): se fabrican motores enfriados por agua y motores enfriados por aire.
- Estampado: por medio de prensas se transforman láminas de fierro y aleaciones de metal en partes (toldos, puertas, guardafangos, etc.).
- Ensamble y subensamble: con soldadura y hojalatería se da forma a la estructura de los autos; también se producen diversas autopartes.
- Pintura: con diversos procesos los esqueletos grises de los autos se cubren de diversas sustancias químicas –anticorrosivos, selladores, etc.- y se pintan.
- Línea final: las carrocerías se “visten”, colocándose vidrios, molduras, asientos, llantas, etc.; y se les agrega los conjuntos mecánicos, hasta que salen rodando los autos para su distribución y venta.

Las diversas fases de la producción se distribuyen en talleres (denominados internamente como “naves”) con diferentes niveles de autonomía y un uso racional de la maquinaria, las herramientas y la materia prima, las instalaciones y la fuerza de trabajo.

Asimismo, el sistema fabril ha mantenido un crecimiento constante. En el año de 1964, en el que se abrió la planta, existían tres naves; posteriormente, en 1975, se hizo una ampliación y se formó la nave cuatro y nave cinco; en 1982 se instaló la nave seis y para finales de 1983 comenzó a operar la nave ocho. Así, el crecimiento de la fábrica siguió una dinámica de cambio y adecuación a las necesidades técnicas de la producción.

4.3 Recursos tecnológicos.

²⁶⁶ Martínez Staines, Javier. “El secreto es tener visión. Hans Barchkis, de Volkswagen”. *Expansión*, Marzo 20 de 1991. p. 44.

²⁶⁷ Montiel, Yolanda (1991). Op. Cit. P. 44

²⁶⁸ *Ibíd.* P. 49.

En un principio, los recursos tecnológicos con los que operaba la VW de México se caracterizaba por su nivel muy bajo de mecanización y automatización. Esto se debió, primero, a los bajos costos de mano de obra; segundo, a la falta de fuerza de trabajo bien preparada para el manejo de equipos de producción más sofisticados y; tercero, a la política de la matriz de instalar en México, para productos ya atrasados, equipos amortizados de las plantas matrices. El hecho de operar con tecnología atrasada en relación a los patrones tecnológicos internacionales existentes, obedeció principalmente a que la planta poblana fue originalmente planeada para abastecer principalmente al mercado interno y no para actividades plenas de exportación²⁶⁹.

Sin embargo, a finales de los setenta y, de una forma más marcada, durante la década de los ochenta se implementaron procesos de modernización tecnológica, tanto del producto como de la planta, en un momento en el que en las estrategias corporativas de la empresa multinacional alemana cobró vital importancia la búsqueda de una mayor capacidad para exportar, lo cual exigió elevar los parámetros de calidad a niveles internacionales²⁷⁰.

En ese sentido, la automatización del trabajo de línea, la incorporación de máquinas *transfer*²⁷¹ y la robotización de partes del proceso productivo fueron las innovaciones tecnológicas más importantes, adoptadas en forma unilateral por la empresa.²⁷² Algunos ejemplos de dicha modernización tecnológica fueron los siguientes²⁷³:

- En el área de motores, en 1981 se inició la producción de motores enfriados por agua –destinados principalmente a la exportación- en una nueva nave con sistema de maquinaria automatizada (maquinas *transfer* con sistema computarizado).
- En el área de estampado en prensas en 1981 se introdujeron robots transportadores de material y prensas de programación automatizada.
- En ensamble, en ese mismo año se introdujeron *punteadoras* (utilizadas para soldar diversas partes) con tableros electrónicos, y en 1984 se instaló una nueva nave con maquinaria automatizada.
- En pintura se instaló una cabina para “*primer*” (sellador) por electrofóresis e inmersión en 1982, al mismo tiempo que se modificó el sistema de succión y separación de partículas en las cabinas de pintura, y se mejoró el sistema de hornos.
- En vestidura y línea final, en 1982 se cambió la tradicional banda por una cadena aérea automática y se instalaron sistemas de computación para la coordinación y seguimiento de las actividades en la línea. En 1985 esta fase productiva se amplió con una nueva nave.
- En las áreas de mantenimiento que trabajan con máquinas-herramienta, de 1982 a 1986 se instalaron máquinas con diversos grados de automatización, como programación y en algunos casos diagramación computarizada.

²⁶⁹ Pries, Ludger (1). Op. Cit. p. 47.

²⁷⁰ Asimismo, un hecho indiscutible que incidió en la estrategia de la multinacional alemana de actualizar la tecnología de su filial mexicana se debió a que, al cerrar las plantas armadoras en Westmorland, EU, México suministraría paulatinamente mayores volúmenes de su producción hacia Estados Unidos.

²⁷¹ Una máquina *transfer* está constituida básicamente por una serie de máquinas-herramienta que trabajan en una porción delimitada del proceso de producción, y que están conectadas a un ordenador central programado para adaptarse a cualquier tipo de variación en la producción. Montiel, Yolanda (1991). Op. Cit. p. 48

²⁷² Bensusan, Graciela. “Entre la estabilidad y el conflicto: relaciones laborales en la VW de México”. En Proceso de trabajo y relaciones laborales en la industria automotriz en México. Arteaga Arnulfo (coordinador). UAM-Iztapalapa/Fundación Friedrich Ebert Stiftung. México, 1992. p. 213

²⁷³ Montiel, Yolanda (1991) . Op. Cit. p. 103-104.

En general, los cambios derivados de la introducción de innovaciones tecnológicas consistieron en: 1) disminución de número absoluto de máquinas simples y aumento de las complejas (*máquinas transfer*); 2) mayor continuidad en el proceso de trabajo a través de la automatización del transporte de material, el uso de herramientas automáticas y la reubicación espacial de los trabajadores; 3) aumentos de la producción y de la productividad por obrero; 4) cambios en el proceso de trabajo que indujeron a la intensificación de los ritmos de producción; 5) disminución del empleo por la automatización, fenómeno que no obstante se compensó por el crecimiento de la producción.²⁷⁴

No obstante, hay que señalar el hecho de que se trató de una reestructuración parcial, ya que en general, se mantuvo la heterogeneidad como rasgo de la planta industrial, pues se mantuvieron ciertas fases y áreas con mecanización simple en las máquinas y herramientas utilizadas, por ejemplo ciertas áreas de la línea final, así como el maquinado de motores; también había áreas con mecanización intensiva, como en prensas y en algunas partes de ensamble, fundición y maquinado de motores; simultáneamente, había lugares con equipos y máquinas automatizadas, como en ciertas áreas en ensamble, motores enfriados por agua, pintura, estampado y varias áreas de mantenimiento. Es decir, en la planta poblana se podía encontrar una combinación compleja de diferentes niveles y sistemas técnicos.

4.4 Organización del trabajo.

En la VW de México, los obreros se distribuyen en dos grandes grupos: El primero se integra a la producción de manera directa (trabajadores directos) y están subdivididos en obreros dedicados a tareas productivas y obreros dedicados a inspeccionar y revisar la calidad de la producción; el otro grupo (trabajadores indirectos) se integra a los servicios especializados para la conservación y el funcionamiento del complejo sistema de maquinaria y de las instalaciones en general. Los trabajadores en sus puestos de trabajo tienen categorías específicas: los directos cuentan con 26 categorías (algunas con diversos niveles) que son distribuidas en cinco grupos de salario; los indirectos tienen 114 categorías que se distribuyen en 10 grupos de salario. Los ascensos se remiten a las listas escalafonarias, en las que son básicos los criterios de antigüedad, capacitación y los requerimientos de la producción.²⁷⁵

En la organización del trabajo, por lo menos hasta mediados de los 80's, en general, el eje de la producción se basó en la línea de montaje, unida al principio de especialización en el taller, además de la puesta a punto de las máquinas especializadas en una sola operación, que requería mano de obra de obreros especializados. Todo ello unido a un sistema centralizado de gestión y toma de decisiones, siguiendo los principios clásicos del taylorismo y el fordismo. El trabajo en la línea siguió organizado básicamente bajo la idea de: un hombre/una tarea/un puesto de trabajo; y el tiempo para realizar las actividades laborales estaba establecido sobre la base de un gesto elemental/un tiempo elemental, fijándose la cadencia siempre exteriormente a los trabajadores.²⁷⁶

Así pues, los procesos productivos característicos de la VW de México se basaban en una fuerte y múltiple división del trabajo, cuya norma organizativa la conformaban unas tareas simples, rutinarias y

²⁷⁴ Montiel, Yolanda. Industria automotriz y automatización: El caso de VW de México. Cuadernos de la Casa Chata-SEP/CIESAS. México, 1987. p. 66-71.

²⁷⁵ Montiel, Yolanda (1987). Op. Cit. p. 57,62.

²⁷⁶ Montiel, Yolanda (1991). Op. Cit. p. 78-79.

repetitivas; unos gestos estandarizados perfectamente medidos y dosificados, y; una clara separación entre las labores de transformación, de control de calidad y de mantenimiento y reparación.

Sin embargo, a mediados de los años ochentas, en algunos aspectos esta organización clásica del trabajo comenzó a presentar modificaciones importantes derivadas de la introducción de algunos principios postfordistas de organización del trabajo.

Una de esas modificaciones fue la introducción de los denominados “*estudios de certificación*” que se iniciaron en 1984 al entrar en operación algunas áreas de trabajo nuevas, como la línea productiva del modelo *Corsar*. Dichos estudios establecían que cada trabajador checara sus operaciones e indicara la forma más sencilla y rápida de llevarlas a cabo, así como las modificaciones necesarias para lograrlo. De esa manera se acondicionaron herramientas y dispositivos, dándose también una redistribución espacial de material y de equipo obrero. De esa forma se hizo más rápido el trabajo y se retomó el saber y la inventiva del obrero, lo cual no era contemplado por los lineamientos del taylorismo y del fordismo.²⁷⁷

Otra modificación importante fue la implantación de los círculos de calidad o como se le nombró internamente: “*Programa de Autocontrol*”, el cual dio inicio en 1985, y cuya finalidad es que los obreros realicen en su trabajo cotidiano actividades de producción y de control de calidad; labores que anteriormente eran ejecutadas en forma separada por obreros de producción y de inspección de calidad. Esta modificación no sólo planteaba la reducción significativa de este último grupo, sino que principalmente buscaba aumentar la responsabilidad y actividad en el trabajo, sin mayor tiempo para realizarlo ni retabulación escalafonaria. Sin embargo, es preciso señalar que aunque los círculos de calidad llegaron a extenderse, tuvieron una importancia desigual sin alterar tajantemente las formas de organización del trabajo tradicionales. Esto ha sido señalado como una limitación de la reestructuración emprendida en la planta, al haberse privilegiado los aspectos técnicos de la automatización sin una correspondencia adecuada a nivel de las formas de control de calidad. Asimismo, dicho programa provocó la apatía del obrero debido a su propio contenido, pues implicaba combinar las operaciones de control de piezas y preparación y reglaje de las máquinas con las tareas de ejecución, bajo la responsabilidad de los mismos operadores, lo cual fue percibido como un aumento de las cargas de trabajo.²⁷⁸

En ese sentido, cabe señalar que a lo largo de los ochentas la empresa utilizó diversos mecanismos para lograr la intensificación del trabajo, por lo general sin nueva inversión. Por una parte, se negoció el aumento de las cargas de trabajo a cambio del mejoramiento de determinadas prestaciones y de la jornada normal de trabajo. Por otra parte, se diseñó una política de contratación del personal con una marcada tendencia hacia el aumento del trabajo eventual y a la modificación de las condiciones de trabajo. En situaciones críticas, se suspendieron las labores en ciertas áreas, se reajustaron las vacaciones, se redujeron los turnos y se promovieron renunciaciones voluntarias del personal, para lo cual se contó en general con la disposición de los liderazgos sindicales y la tolerancia de los trabajadores.²⁷⁹

La importancia creciente que en la empresa tuvo el uso del trabajo eventual -práctica que se inició en 1977 pero que se intensificó más tarde- se confirma al considerar que en 1990 poco menos de la mitad del personal había sido contratado en esas condiciones: mientras en 1986 el 20 % de los trabajadores

²⁷⁷ *Ibidem*. p. 107-108.

²⁷⁸ *Ibidem*. p. 107.

²⁷⁹ Bensusan, Graciela. Op. Cit. p. 214.

sindicalizados –2 177 de un total de 12 207- tenían un contrato como eventual, esta proporción se elevó al 46 % cuatro años más tarde, volviendo precario el empleo de 7 398 trabajadores en tanto 8 779 eran de planta, pues como es sabido, dicha precariedad ha sido comúnmente usada para elevar las cargas de trabajo fomentando la competencia entre los trabajadores, e inhibiendo la fuerza de los sindicatos al segmentar la base de afiliación por las distintas modalidades de contratación; además, ante las fluctuaciones del mercado, los trabajadores eventuales suelen ser los más afectados.²⁸⁰

Asimismo, la utilización del trabajo eventual se combinó en la VW de México con la utilización del sistema salarial a destajo en determinadas áreas y puestos (como en diversas áreas correspondientes a los subprocesos de fundición), lo cual provocó un incremento de los niveles de producción en los puestos así remunerados.²⁸¹

4.5 Estructura del sindicato de la Volkswagen de México.

En primer lugar, es necesario señalar que los estatutos que se abordarán a continuación fueron elaborados en 1973 cuando el sindicato estuvo afiliado a la Unidad Obrera Independiente, y en los cuales se establecieron los principales lineamientos y formas en que se articularía el funcionamiento interno del sindicato, mismos que en lo general se mantendrían sin alteraciones significativas hasta 1992, año en que se suscitó un conflicto cuyo desenlace influiría en la introducción de modificaciones estatutarias.

Siguiendo los lineamientos estatutarios, había 7 organismos internos por medio de los cuales el sindicato ejercería autoridad: 1) asamblea general y seccionales conjunta; 2) asamblea general; 3) asamblea de sección; 4) comité ejecutivo general; 5) comités seccionales; 6) comisión de honor y justicia, y; 7) comisión de hacienda y vigilancia. Sin embargo, ya en la práctica sindical, estos organismos conformaban tres niveles de representación y autoridad, a saber:²⁸²

a) En el primer nivel están la asamblea general y la asamblea general y seccionales conjunta. En la asamblea general tienen representación todos los integrantes del sindicato. Debe contar con la asistencia mínima del 51 % de los afiliados, así como con el voto de las dos terceras partes de los socios para validez de los acuerdos. Esta asamblea es una práctica permanente en el sindicato, y cuenta generalmente con una asistencia mayoritaria, aunque no mantiene la periodicidad establecida (la cual es, para las asambleas ordinarias: cada 2 meses; y para las asambleas extraordinarias: cuando 33 % de los trabajadores lo solicitan), pues suele convocarse en periodos previos y durante conflictos y en época de elecciones internas.²⁸³

La asamblea general y de seccionales conjunta se realiza con el comité ejecutivo, los representantes seccionales y las comisiones sindicales formales, no tiene un periodo fijo de realización y son convocadas por el comité ejecutivo.²⁸⁴

²⁸⁰ *Ibidem.* 214-215.

²⁸¹ Montiel, Yolanda (1991). p. 98.

²⁸² Montiel, Yolanda (1991). *Op. Cit.* p. 129.

²⁸³ *Ibidem.* p. 130-131.

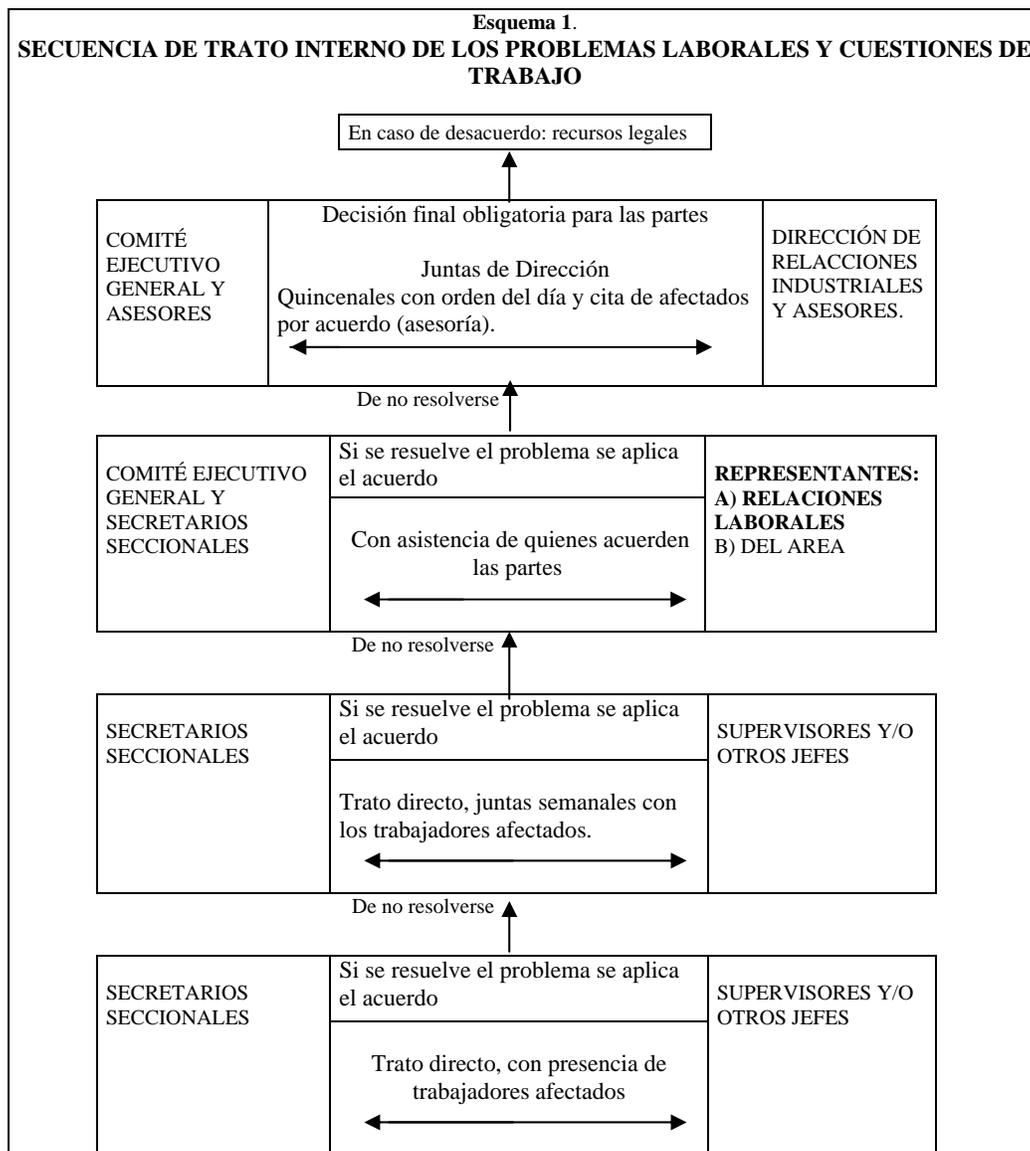
²⁸⁴ *Ibidem.* p. 130.

Ahora bien, un aspecto importante en las decisiones de las asambleas fue la formación de comisiones, tanto para las revisiones periódicas del contrato colectivo de trabajo (cada dos años), como para las revisiones salariales en momentos en que se convocaba a huelga. Con esto solía ampliarse coyunturalmente la representatividad y participación interna de la base trabajadora, la cual, en general, se encontraba ante una estructura de representación e intervención muy rígida y vertical, como se verá más adelante.

b) En el segundo nivel están los delegados seccionales, los cuales se establecieron en la VW de México en 1974. Dichos delegados son una forma de organización obrera dentro de la planta, los cuales son nombrados por una asamblea de sección. Los delegados seccionales representan a los grupos homogéneos de trabajo que realizan la producción en la Volkswagen, por lo que su existencia significa una ampliación de la participación en la dirección sindical, en la que estos delegados fungen como cuadros intermedios entre la base y el comité ejecutivo, ya que sus principales atribuciones son resolver los problemas laborales individuales o de grupo de los integrantes de su sección; y sólo en caso de que se vieran imposibilitados de hallar soluciones a las cuestiones planteadas, se turna el problema a la directiva sindical.²⁸⁵

Asimismo, por esa relación directa y cotidiana con los trabajadores, dichos delegados se convirtieron en la instancia inmediata para tratar los problemas cotidianos que se suscitan en el proceso productivo, como por ejemplo las alzas de producción, descripción de tareas, cargas de trabajo, velocidad de la línea, ausentismo, etc. Dichos representantes fungen como correa de transmisión de la política sindical, tanto de las necesidades y puntos de vista de la base hacia el comité ejecutivo, como de éste a los trabajadores, lo cual se debe a que en la Volkswagen de México los problemas que se suscitan tienen marcado un lineamiento preciso (cláusula 6 del CCT) para ser tratados con la empresa; lineamiento en el cual los delegados seccionales están ubicados en un lugar que los coloca como importantes representantes de los trabajadores frente a la empresa (ver *esquema 1*).

²⁸⁵ Aguilar García, Francisco Javier. La política sindical en México: industria del automóvil 1960-1976. Ediciones Era. México, 1982. p. 57-58.



Fuente: cláusula 6. cct vw 1986. Montiel, Yolanda (1). Op. Cit. p. 245.

Por tal motivo los integrantes del comité ejecutivo suelen mantener un esfuerzo permanente para tener el control y el consenso de los seccionales, a quienes les daba apoyo en la solución más expedita a los problemas de sus áreas fabriles o personales (permisos, préstamos, etc.). Por su parte, también la empresa dirigió parte de su política a controlar y a ganar consenso entre los seccionales, tendiendo a negociar directamente con ellos algunos aspectos particulares de las áreas de trabajo a las que pertenecían a cambio de prebendas personales (como facilidades para su trabajo, un puesto de trabajo menos pesado, promociones fuera del escalafón). Por todo lo anterior, no es de extrañar que algunos delegados tuvieran deficiencias en su actividad como defensores de sus representados.²⁸⁶

Los delegados seccionales también participaron en las comisiones, tanto las que marcan los estatutos o las que se forman de manera especial (como por ejemplo, las mesas de trabajo para las revisiones del contrato colectivo o en los estudios de áreas de trabajo para convenios parciales con la empresa). Además ,

²⁸⁶ Montiel, Yolanda (1991). Op. Cit. p. 134; Bensusan, Graciela. Op. Cit. p. 220.

son el contingente principal para las marchas de solidaridad en que participa el sindicato, así como el grupo que realiza el cuidado de la disciplina y el orden en las actividades del sindicato, tales como asambleas, marchas y festividades, entre otras.

Otra característica de los delegados seccionales era que, a diferencia del comité ejecutivo, podían ser reelectos. Este factor posibilitó el aumento de su poder frente a aquél y le permitió actuar en ocasiones como un contrapeso. Sin embargo, aunque su permanencia en las áreas de trabajo los colocó en condiciones de conocer en forma directa los requerimientos de los trabajadores y los efectos negativos de la reestructuración, carecieron de la formación sindical y de la capacitación técnica necesaria para impulsar soluciones alternativas; ello debido en parte a que su formación era producto de la práctica directa y fundamentalmente por sus funciones y discusiones a nivel productivo laboral inmediato.²⁸⁷

c) En el tercer nivel está el comité ejecutivo (CE) que constituye la dirección y autoridad central del sindicato. Los trabajadores de Volkswagen delegan su autoridad en el comité ejecutivo para la gestión del sindicato ante el gobierno, la empresa y otros organismos, quedando investido como el único nivel de la organización con posibilidades de negociar y representar legítimamente a los obreros. El comité ejecutivo se elige por voto secreto cada tres años, y a la planilla ganadora se le da posesión de su cargo en una asamblea general, la cual, según sus estatutos, tiene en todo momento la facultad de destituir a uno o varios miembros del CE, por votación mayoritaria (art. 89. SITVW, 1985).

En dicho comité hay 8 carteras: secretario general, secretario de trabajo y conflictos, secretario interior y de actas, secretario de organización y estadística, secretario de educación y propaganda, secretario tesorero, secretario de previsión social y secretario de deportes. El total de secretarios son 12 debido a que hay dos en la secretaria de trabajo y conflictos (desde 1985) y dos en la secretaria de previsión social (desde 1981).²⁸⁸

El comité ejecutivo es el encargado directo de llevar la relación con el asesor jurídico del sindicato, cuya función resulta necesaria para esta organización, ya que él concentra el saber profesional del aspecto jurídico-laboral y los trámites burocráticos que se requieren. Asimismo, dicho asesor concentra un conocimiento amplio de los sindicatos y los aspectos político-laborales en que se mueve la organización; con base en ello su opinión e influencia mantiene un peso significativo en la política sindical.²⁸⁹

Ya integrados como grupo, las funciones y facultades internas del comité ejecutivo se dan en un marco piramidal, en cuyo vértice se encuentra el secretario general. De acuerdo a los estatutos, “el secretario general puede ejercer su representación en forma personal y conjuntamente, estando facultado para otorgar representación y poderes a nombre del sindicato, por sí, o en unión de los secretarios de trabajo y conflictos” (art. 13, SITVW, 1985).

De esta forma, las facultades otorgadas al secretario general centralizan en su figura la representación y los poderes que puede ejercer por sí mismo, lo cual es un signo de verticalidad que en ocasiones llegó al autoritarismo en la dirección del sindicato. Ejemplo claro de ello es que el secretario general puede negociar

²⁸⁷ Bensusan, Graciela. Op. Cit. p. 220.

²⁸⁸ Montiel, Yolanda (1991). Op. Cit. p. 137, 227, 228.

²⁸⁹ *Ibíd.* p. 138.

convenios con la empresa sin notificar a los obreros (art. 23 y art. 27 del CCT). Esta práctica es muy importante debido a que en VW de México la empresa acostumbra que aquello que no logra ganar en las revisiones contractuales, lo hace en los convenios que firma con el comité ejecutivo –como se verá más adelante-, el cual algunas veces tendió más a inclinarse por los intereses de la empresa que por los de la base trabajadora. Es en este punto que me parece útil mencionar la influencia que tuvo el principio de no reelección del comité ejecutivo en la relación entre éste y la empresa.²⁹⁰

Cuando en 1972 el sindicato de VW de México se retiró de la tutela de la CTM, se estableció en los nuevos estatutos el principio de la no reelección, y se fijó para el CE un periodo de 3 años. Esta cláusula tenía como consecuencia que los integrantes de cada CE debían retirarse después de 3 años, no solamente de su cargo, sino también de la empresa. Esto se llevaba a cabo a través de acuerdos de liquidación “voluntaria”. Dichos acuerdos implicaban que a propuesta del nuevo CE del sindicato o de la empresa, o en concertación entre ambos, los miembros del CE anterior eran indemnizados y, junto con ellos, se perdía la experiencia sindical que habían acumulado.²⁹¹

Ello significaba que no existía ninguna continuidad ni previsibilidad en la cúpula del sindicato de una de las empresas más importantes de México. Asimismo, cabe la posibilidad de que quienes se presentaban como candidatos al CE tuvieran “expectativas particulares”, pues sabían de antemano que después de un periodo de tres años en la dirección tendrían que retirarse de la planta con su indemnización. Lo contradictorio de esta situación es que quienes se lanzaban como candidatos para representar a los trabajadores de VW, estaban dispuestos a no seguir trabajando en la empresa. Esta práctica contó con el aval de la empresa, pues dicha situación implicaba el dificultar la transmisión de la experiencia de la gestión sindical, colocando en posición de desventaja e inexperiencia a los comités ejecutivos entrantes.²⁹²

Por último, es importante señalar que si bien el CE es de corte vertical, las acciones obreras que en el transcurso de la historia sindical han pugnado por transformaciones democráticas en su organización han relativizado la tendencia vertical y centralizada señalada. La intervención de los trabajadores ha sido decisiva en momentos coyunturales, tales como revisiones contractuales, procesos electorales y remoción de dirigencias.

Así por ejemplo, con la asesoría de la UOI y un triunfo electoral, pudieron separarse de la CTM (1972); una asamblea general votó la separación de aquella central (1981) y puso al descubierto los desfalcos y fraudes cometidos por la dirigencia; en 1980 la mayoría de los trabajadores destituyeron a su secretario general porque había revisado el contrato colectivo a espaldas de la base, pactó un convenio que le permitía a la empresa imponer la movilidad de los trabajadores en ciertas categorías y planeaba modificar los estatutos para prolongar a seis años el periodo del CE así como para posibilitar la reelección; cuando en 1984 el secretario general intentó reelegirse en contra de la opinión de la base y con el apoyo de la empresa, una

²⁹⁰ *Ibidem*. p. 137-138.

²⁹¹ Pries, Ludger. “Volkswagen: ¿un nudo gordiano resuelto?”. En *Trabajo*, # 9. México, 1993. p. 11.

²⁹² Sin embargo, es necesario señalar que si bien es cierto que la empresa se beneficiaba de dicha situación, la cláusula de no reelección fue fruto de la voluntad de los trabajadores de acabar con algunos vicios muy arraigados en los sindicatos oficiales –como la CTM, a la cual estuvieron afiliados-. Sin embargo, con el tiempo dicha cláusula se fue convirtiendo en una “trampa estatutaria”, dando lugar a un círculo vicioso del cual no fue fácil salirse, pues quien intentaba modificar los estatutos y terminar con la no reelección era acusado de querer mantenerse indefinidamente en el cargo. Así, a pesar de que numerosos trabajadores y representantes sindicales estaban consientes de la necesidad de modificar los estatutos, ni los CE’s ni los delegados seccionales de las bases del sindicato estaban en condiciones de definir un proyecto democrático en este sindicato, lo cual estaba relacionado con cierto clima de desconfianza mutua entre los tres niveles del sindicato. *Ibidem*. p. 11.

movilización de los trabajadores se lo impidió votando mayoritariamente en contra; en 1988, cuando el secretario general pactó un convenio a espaldas de la base trabajadora, la respuesta fue inmediata: hubo dos paros, el cierre de la autopista México-Puebla y finalmente la asamblea de seccionales removió al secretario general –aunque ello no bastó para eliminar dicho convenio-. Asimismo, la reivindicación por revisiones salariales y en defensa del nivel de prestaciones acompañó las revisiones contractuales: sólo entre 1974 y 1987 hubo 7 huelgas por dichas razones.²⁹³

Sin embargo, como se verá en los apartados siguientes, los trabajadores, activos en las situaciones críticas, la mayoría de ellos permanece por lo general al margen de la vida sindical, la cual conservó rasgos de verticalidad y autoritarismo de las fases precedentes a su independencia de centrales obreras (CTM y UOI). Esta participación coyuntural de la base trabajadora se debe en parte al hecho de que el mayor esfuerzo para el consenso colectivo se presenta en las revisiones a nivel de mejorías salariales y prestaciones económicas, dejando en un nivel muy secundario las condiciones de trabajo y de gestión ante la empresa (sobre todo en cuanto a su sistema técnico-organizativo).

4.6 Historia del sindicato de Volkswagen de México.

4.6.1 Estancia y desafiliación de la CTM, 1964-1972.

Desde su formación en 1964 y hasta 1972, el sindicato de trabajadores de Volkswagen perteneció a la Federación de Trabajadores de Puebla (FTP), la que a su vez pertenecía a la Confederación de Trabajadores de México (CTM), central sindical que se encargaría de negociar con la empresa Volkswagen y el Estado la creación y titularidad del sindicato en la factoría de Puebla, aún antes de la apertura de la planta -y de la contratación de los trabajadores-.²⁹⁴

Al constituirse el sindicato fueron incorporados la mayoría de los obreros que trabajaban en la fábrica que la VW tenía en Xalostoc, Edo. de México, denominada Promexa S.A., así como obreros que habían trabajado en la construcción de la nueva planta. Así, con una población obrera relativamente reducida de 3 200 trabajadores, el control sindical ejercido por la CTM se dio sin mayores contratiempos.

Durante esa etapa, la asesoría del sindicato recayó en Blas Chumacero Sánchez, líder de la FTP. En los inicios de la empresa, no hubo mucho espacio de negociación intraorganizacional sindical, pues los funcionarios del sindicato de VW (secretarios del comité ejecutivo) eran impuestos y asignados desde fuera por la dirigencia estatal cetemista, por lo que en vez de buscar legitimarse frente a los trabajadores, procuraron su legitimación frente a la CTM y la empresa, garantizando el orden y la disciplina de los trabajadores. Resulta ilustrativo el hecho de que el secretario general de comité ejecutivo en VW en esta etapa -Melquíades Trejo- no fuera obrero sino diputado por el PRI en Puebla.²⁹⁵

²⁹³ Bensusan, Graciela. Op. Cit. p. 218.

²⁹⁴ Es interesante mencionar que el sindicato regional FROC-CROC tenía organizados a los trabajadores (albañiles, obreros de construcción, etc.) que construyeron la nueva planta de la empresa Volkswagen de México en Puebla. Por lo tanto, esa federación sindical aspiraba también obtener el derecho de contratación en el momento en que se pusiera en marcha la fábrica. Sin embargo, la CTM –confederación más grande y más fuerte que la CROC- logró negociar cupularmente la exclusividad de representar a los trabajadores de la VW. De hecho, de acuerdo a testimonios recabados por el investigador Ludger Pries, el secretario general de la CTM –Fidel Velázquez- se trasladó hasta la matriz de la multinacional en Alemania para personalmente negociar allí las condiciones básicas de salarios y contratación. Pries, Ludger (1). Op. Cit. p. 80.

²⁹⁵ Montiel, Yolanda (1991). Op. Cit. p. 152.

En esta etapa sindical de estabilidad y negociaciones delineadas por las políticas cetemistas las conquistas sindicales de los obreros de VW fueron equiparadas a las alcanzadas por el resto del movimiento obrero en el país, pero inferiores en comparación con las de otras empresas automotrices. Sin conflictos laborales, huelgas o paros, la base sindical prácticamente se encontraba al margen de las negociaciones con la empresa. Así por ejemplo, en las cuestiones de aumento salarial no solía emplazarse a huelga, y sólo se les comunicaba a los trabajadores lo que había logrado conseguirse de aumento,²⁹⁶ pues las demandas salariales – y en general, la defensa de los intereses de los trabajadores- no se definían tomando en cuenta las inquietudes de sus afiliados, sino más bien considerando la situación política y la estrategia sindical a nivel estatal y nacional en el conjunto del modelo corporativo-autoritario del sistema laboral mexicano.²⁹⁷

Asimismo, las primeras cláusulas pactadas en torno a obtener una mayor productividad en el trabajo, que datan de 1962 (cuando VW de México todavía se denominaba PROMEXA) y 1968 (ya como afiliada a la CTM) resultan ser paradigmáticas en cuanto a las libertades que conceden a la empresa. En 1962 se estableció que:

“Los trabajadores se obligan a desempeñar su trabajo con la intensidad y calidad adecuadas para el servicio, dentro de la más absoluta buena fe, como si se tratara de negocio propio. Los trabajadores tendrán la obligación de desempeñar su trabajo en las labores y en el lugar que la empresa les designe... por lo que la empresa queda facultada para cambiar a sus trabajadores de un lugar a otro y para cambiarles de labor, de turno o de departamento, *siempre y cuando tales cambios sean sin perjuicio de su salario y su dignidad*”.²⁹⁸

Y para 1968 se precisaría que:

“A fin de garantizar la continuidad del trabajo, lo mismo en las actividades productivas que en los de mantenimiento y servicios, se juzga necesario por las partes, conceder la mayor flexibilidad en la asignación de labores por lo que se conviene que todo trabajador deberá prestar sus servicios indistintamente en cualquier puesto o trabajo de la Unidad Industrial; por lo tanto, la empresa queda facultada para cambiar de puesto, de actividad o de turno transitoria o permanentemente, *siempre y cuando tales cambios sean sin perjuicio de sus salarios*”²⁹⁹

Así, como pudo observarse, se pasó del *salario y la dignidad de los trabajadores* de la versión de 1962 al simple *salario* para 1968; desapareció el concepto de dignidad, tal vez por el poco significado que pudo tener ante las incontestables facultades de la empresa. Asimismo, resulta útil señalar el hecho de que en la versión de 1968 el concepto de flexibilidad tiene la más moderna de las connotaciones en lo que vale para la asignación de actividades, puestos y turnos.

Se trataba entonces de un sindicato de control que no dejaba espacio a la libre formulación de intereses de sus afiliados, ni a la intermediación al interior del mismo. Asimismo, el sindicato no se

²⁹⁶ Fraile, Francisco. Y Los Obreros ¿Qué?: Seguimiento Histórico Del Sindicato Independiente de Trabajadores de la Industria Automotriz Volkswagen. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. México, 1999. p.19; Montiel, Yolanda (1991). p. 154.

²⁹⁷ Pries, Ludger (1). Op. Cit. p. 73.

²⁹⁸ Juárez Núñez, Huberto (1). “Productividad en la industria automotriz: el caso de VW de México”, en El Cotidiano, #64. septiembre-octubre de 1994. p. 71.

²⁹⁹ Ibidem. P. 71.

preocupaba de asuntos de la producción, de la organización y las condiciones de trabajo, ni de la incidencia de las tecnologías en el trabajo, sino que se concentraba en vigilar el orden y la disciplina de los trabajadores.

Sin embargo, conforme fue aumentando la base obrera y se marcaban más las diferencias salariales en la rama automotriz (VW estaba en el nivel más bajo a nivel nacional) paulatinamente fue creciendo el descontento e interés de los trabajadores por lograr mayores conquistas, además de que el rechazo a la CTM estuvo asociado a la certeza de que los dirigentes cetemistas eran cómplices en la formulación de las cláusulas mencionadas. En ese contexto, en 1971 sería el año en que se renovarían el comité ejecutivo del sindicato, por lo que se convocó a elecciones, en las cuales contendieron 3 planillas: *Círculo Amarillo* (afín a la CTM), *Círculo Rosa* (afín a los intereses de la empresa) y *Círculo Blanco* (que era independiente de la empresa y de la CTM, y cuyo asesor era Juan Ortega Arenas, quien a su vez era líder de la central obrera UOI).³⁰⁰

Durante el periodo de propaganda las planillas *Círculo Amarillo* y *Círculo Rosa* tuvieron todas las facilidades para desarrollar sus campañas, mientras que a la planilla *Círculo Blanco* se le restringieron las visitas a las naves de trabajo. A pesar de ello, el resultado de los comicios –no esperado por la CTM– fue favorable a *Círculo Blanco*, el cual, no obstante, previamente no había dado muestras de querer separarse de la CTM, lo cual fue aconsejado por Juan Ortega Arenas, quien además los conminó a tratar de “quedar bien con Chumacero” para así ganarse la confianza de éste, o cuando menos no generar sospechas. El nuevo comité ejecutivo esperaba prudentemente a que quedara registrado y a tomar posesión –el 6 de marzo de 1972–, para finalmente el 16 de abril, durante una asamblea general separarse de la CTM y constituir el Sindicato Independiente de Trabajadores de la Industria Automotriz, Similares y Conexos Volkswagen de México, el cual se afiliaría en esa misma asamblea a una central sindical no oficial, la UOI.³⁰¹

Los motivos aducidos de su separación de la CTM fueron por el descubrimiento por parte del nuevo CE de malos manejos efectuados por el CE anterior, por lo que se exigía al ex-secretario general Melquíades Trejo, que respondiera por los cargos de abuso de confianza, fraude, asociación delictuosa y falsificación de documentos, así como también se le responsabilizó de un déficit de \$30,000.00 de la caja de ahorros y de la desaparición de \$350,000.00 que había entregado la empresa para la construcción de infraestructura sindical.³⁰²

En respuesta a la actitud de los trabajadores, Blas Chumacero señaló al día siguiente, durante el desarrollo de la Asamblea Anual Ordinaria de la FTP, que “no aceptaría que gente advenediza se aprovechara del romanticismo de la juventud para fines inconfesables” y lamentaba que se hubiese hecho a un lado la lealtad a las instituciones que les habían dado trabajo. Sin embargo, la CTM no hizo intentos importantes por recuperar el control del sindicato de VW.³⁰³

4.6.2 Estancia y desafiliación de la UOI, 1972-1981.

Durante esta etapa los problemas que se presentaban en la cotidianidad fabril eran resueltos por el comité ejecutivo, pero sobre todo por los delegados seccionales, quienes fueron un importante grupo de apoyo para el comité ejecutivo y el asesor jurídico. Asimismo, dichos delegados se constituyeron en demandantes

³⁰⁰ Montiel, Yolanda (1991). p. 155.

³⁰¹ Fraile, Francisco. Op. Cit. p. 174.

³⁰² *Ibidem*. p. 21.

³⁰³ Además de declaraciones, tal vez el único intento fue el de los obreros partidarios de la CTM en la VW, los cuales una vez que regresaron a su trabajo empezaron a parar las líneas de producción y a hacer propaganda. Sin embargo la empresa, con la venia del nuevo comité ejecutivo sindical, terminó por darles su liquidación. Montiel, Yolanda (1991). Op. Cit. P. 159.

directos de los problemas fabriles de los trabajadores, y –en muchas ocasiones de manera contradictoria- en filtro de sus demandas hacia la dirección sindical. Sin embargo, a pesar de ello, fueron uno de los elementos más importantes de participación y representación de los trabajadores, pues la organización seccional de éstos abría la posibilidad en la VW de dar solución inmediata a conflictos cotidianos entre empresa y trabajadores. Obviamente, ello no significaba que siempre y fácilmente la empresa aceptara las demandas de los trabajadores, pero de cualquier manera, la eliminación de trámites burocráticos más lentos (como sería la remisión de todos los conflictos a la dirección del sindicato) daba conciencia a los trabajadores de su fuerza y de la posibilidad de negociación más directa con la empresa, al no ser siempre necesaria la intervención del comité ejecutivo sindical.³⁰⁴

Ahora bien, el sindicato de VW, a partir de su salida de la CTM, comenzó a hacer uso de la huelga como instrumento de lucha para conseguir avances en sus demandas sindicales, las cuales fueron acompañadas de movilizaciones como marchas y mítines; de esa forma, de 1974 a 1987 llevaron a cabo ocho movimientos de huelga con los cuales consiguieron diversas mejorías. Asimismo, alcanzaron el objetivo de lograr aumentos salariales mayores a los que tenían durante su estancia en la CTM, así como de los topes salariales establecidos por el gobierno. Sin embargo, no alcanzaron su nivelación con los de la rama, en la cual el sindicato de la planta de Ford en La Villa mantuvo el nivel más alto.³⁰⁵

Es necesario subrayar el hecho de que durante este periodo el sindicato pacto en las diversas revisiones contractuales importantes mediaciones a las atribuciones de la empresa. Así por ejemplo, en 1972 se estableció que “la empresa quedaba facultada para cambiar a sus trabajadores de puesto, de actividad o de turno *transitoriamente*”. En 1976 se limitó ese carácter *transitorio* “hasta por 30 días”, asentándose que los cambios por más de 30 días deberían ser previamente acordados por escrito entre empresa y sindicato”. Para 1978 se agregó que cuando el comité ejecutivo sindical considerara que un determinado cambio no obedecía a razones de trabajo, debería ponerlo en conocimiento de Relaciones Laborales a fin de que éste realizara la investigación pertinente³⁰⁶. De esta manera, los cambios de turno, área y actividad dejaron de ser prerrogativa absoluta de la empresa, en tanto que el sindicato, por vía del comité ejecutivo o por medio de los secretarios seccionales, intervendría en su determinación y convenio. Asimismo, la intervención de la dirección sindical (signo de bilateralidad) se asignó al terreno de la ejecución práctica de los programas de trabajo en las áreas de producción de la planta, “escuchando los puntos de vista al respecto, que manifieste el sindicato y en caso de resultar procedentes, llevar a cabo la adecuación necesaria... ambas partes explicarán a los trabajadores cualquier procedimiento de ejecución que se dificulte, para simplificarlos y resolverlos”³⁰⁷. Estas disposiciones quedarían vigentes, prácticamente sin ningún cambio, hasta agosto de 1992.

Por otra parte, otras demandas obreras relacionadas con las condiciones de trabajo y el control de los aumentos de producción –que imponía la empresa de manera inmediata a los aumentos de salario- fueron dejadas de lado por la dirección sindical, quien sólo les daba atención por medio de papeleo y tramites burocráticos que terminaban por no dar soluciones. Un problema fundamental más que no se abordó por la

³⁰⁴ Sandoval J.M., Cisneros I., Concheiro L. El nuevo sindicalismo en la rama automotriz. p. 98-99.

³⁰⁵ Montiel, Yolanda (1991). Op. Cit. p. 166.

³⁰⁶ Juárez Núñez, Huberto (1). Op. Cit. p.72.

³⁰⁷ *Ibidem*. p. 73.

dirección sindical fue la introducción del trabajo eventual en 1977,³⁰⁸ aunado a la pérdida de 3 000 empleos de planta en esa misma fecha, a pesar de las protestas –desorganizadas- de los trabajadores.³⁰⁹

También es necesario señalar el hecho de que durante esta etapa, y a pesar de la desafiliación con la CTM, la dirección sindical mantuvo ciertas prácticas de la etapa anterior, tendiendo a concentrar el poder y ejerciendo la representación de sus afiliados de forma autoritaria y vertical. Dicho poder recaía particularmente en el secretario general y en el asesor jurídico, Juan Ortega Arenas; este último líder a su vez de la UOI, y cuya presencia era constante en la asambleas generales del sindicato, en las que su influencia era importante, pues “él era el que llevaba la batuta y las sacaba adelante”.³¹⁰ Asimismo, si bien frente a los problemas cotidianos eran los delegados sindicales y el CE quienes se ocupaban de darles resolución, cuando se presentaban problemas mayores (como cuestiones del CCT o salariales) el secretario general actuaba de tal manera que forzosamente el asesor jurídico los tramitara.

Asimismo, fue a partir de su estancia en la UOI que el sindicato de VW de México, en un ambiente de constante conflicto por la tendencia de la empresa a querer obtener el mayor provecho de las cláusulas del CCT, que se comenzó a recurrir al procedimiento de acordar “convenios especiales”. Dichos convenios se concretaron en las áreas donde se presentaba la necesidad de incrementos de la producción o cuellos de botella derivados de la resistencia de los trabajadores y sus secretarios seccionales, y a partir de este periodo la empresa comenzó *de facto* la costumbre de pactar en corto con la dirección sindical, como con pequeños grupos de delegados seccionales, todas aquellas cuestiones que no podían negociarse a nivel de CCT; a cambio, solía compensarse a los obreros con compensaciones salariales o con la basificación a los trabajadores eventuales.

Un hecho que resulta ilustrativo para entender la forma en que se desenvolvía la vida sindical en la Volkswagen de México -aún después de su desafiliación de la CTM- fue la manera en que se desarrolló la gestión sindical del comité ejecutivo por el periodo 1979-1981, durante el cual el secretario general tendió a aumentar la concentración de las decisiones en su cartera sindical, generando relaciones conflictivas con los otros miembros del comité ejecutivo. Asimismo, durante la revisión del CCT de 1980 no se nombró comisión revisora, ni se realizó asamblea general para establecer las principales demandas del pliego petitorio, ya que dicha revisión se hizo solo entre la empresa, el comité ejecutivo (de manera directa con el secretario general del sindicato) y el asesor jurídico del sindicato, Juan Ortega Arenas.³¹¹ Al finalizar la negociación, se informó a los trabajadores de los acuerdos establecidos, pero se omitió el acuerdo sobre una nueva categoría obrera: el “obrero polivalente”, que permitía a la empresa la movilidad interna de los trabajadores en diferentes máquinas, en base a actividades similares, denominadas por la empresa como “valencias”, mismas que carecían de una definición clara. Esto favorecía la reubicación obrera en las nuevas áreas de trabajo que se estaban construyendo, sin que pasaran necesariamente por los caminos tradicionales del escalafón interno (con base en la antigüedad).³¹²

³⁰⁸ No obstante, hay que señalar que desde que se instaló la fábrica en Puebla, el contrato colectivo de trabajo contempló la existencia del trabajo eventual, aunque hasta 1977 todos los trabajadores ingresaban con planta definitiva, lo cual era un “uso y costumbre”. Sin embargo, la empresa argumentaría que como efecto de la devaluación del peso mexicano en 1976, a partir del siguiente año haría uso del trabajo eventual, con lo cual conseguiría flexibilizar su necesidad de recambio de fuerza de trabajo joven, y regular la cantidad de empleo ante coyunturas económicas. *Ibíd.* p. 84.

³⁰⁹ *Ibíd.* p. 166.

³¹⁰ Montiel, Yolanda. P. 165.

³¹¹ *Ibíd.* p. 170

³¹² *Ibíd.* p. 171

Todo lo anterior generó protestas en la base trabajadora, lo cual, aunado al hecho de que el secretario general planteó ampliar de 3 a 6 años el periodo de gestión del comité ejecutivo y permitir la reelección, terminó por generar un conflicto al interior del sindicato que finalizaría con la destitución del secretario general y la mayoría del comité ejecutivo, con excepción del secretario de actas, el secretario de educación y propaganda y el tesorero, quienes se habían unido a las protestas de los trabajadores, y que posteriormente formarían una comisión interina –denominada Comité Ejecutivo Reintegrado o CER– nombrada por una asamblea general. Sin embargo, a pesar de dichas destituciones no se logró anular los acuerdos previamente alcanzados entre la empresa y el depuesto comité ejecutivo.

Desafiliación de la UOI.

En 1981 se desató un conflicto intersindical que terminaría en la ruptura con la UOI. Asimismo, para entender mejor la forma en que se desenvolvía la vida sindical al interior de la VW resulta de utilidad abordar de manera general este conflicto, el cual estuvo plagado de maniobras en contra de la base.

1981 sería el año en que se llevarían a cabo elecciones y renovar el comité ejecutivo del sindicato. Para tal fin, había dos grupos antagónicos: los conocidos como los “chapulines”, que tenían el apoyo del asesor jurídico Juan Ortega Arenas; y el CER que planteaba reelegirse por 3 años más.³¹³ Este último grupo, para alcanzar su objetivo, citó una asamblea general y de seccionales conjunta, supuestamente sólo para presentar su informe de actividades. Sin embargo, al final de dicha asamblea se puso a votación directa el tema de la reelección. De acuerdo a entrevistas realizadas por la investigadora Yolanda Montiel, en dicha asamblea:

“Una clara mayoría votó en contra de la propuesta de reelección, pero bajo el pretexto de que la decisión no estaba lo suficientemente clara, el secretario general repitió tres veces la votación. Así, embrolló a la gente y sin ningún empacho declaró que la mayoría estaba a su favor, dio las gracias por la confianza y manifestó que continuaba por dos años (sic) más. Obviamente, la gente estaba molesta y desconcertada, y comenzó a agitarse...(pero) se escucharon disparos al aire y la asamblea se dispersó”.³¹⁴

Días después el CER aplicó la cláusula de exclusión al grupo de los “chapulines”, a los que responsabilizó de la dispersión de la asamblea. Éste grupo, en respuesta, denunció la expulsión y solicitó firmas entre los trabajadores para realizar otra asamblea general, logrando un apoyo amplio entre los trabajadores. Sin embargo, dicho grupo cometió el error de usar dichas firmas para registrarse como un nuevo comité ejecutivo ante la Secretaría del Trabajo –la cual dio de inmediato su aprobación-. Ante tal engaño, no fue muy difícil para el CER movilizar a los trabajadores para cerrar la fábrica el 29 de octubre de 1981, llamar a una asamblea extraordinaria y lograr que se les ratificara en el cargo, con el argumento de respetar la

³¹³ El CER no tenía el apoyo del asesor jurídico debido a que este comité ejecutivo, a diferencia de otros, había dado muestras de que pretendía una mayor independencia con respecto a la tutela de Juan Ortega Arenas. Así por ejemplo, en la revisión salarial de 1981, ante la insistencia de asesor jurídico de pedir el 30 % de aumento salarial, el CER sostuvo una demanda inicial del 36 % y además conminó al asesor de no intervenir en nada a menos que se lo pidiera el sindicato; finalmente se obtuvo la demanda del 36 % de aumento, además de 100 plantas de base. Otra muestra de búsqueda de independencia con respecto al asesor jurídico se dio durante el conflicto de 1980, cuando el CER buscó apoyo sindical fuera de la UOI con otros sindicatos independientes, así como con grupos locales de trabajadores universitarios (particularmente con algunos grupos de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla –BUAP-. Montiel, Yolanda (1991). Op. Cit. p. 173; Fraile, Francisco. Op. Cit. p. 30,31, 41-43.

³¹⁴ Montiel, Yolanda (1991). p. 173.

libertad de los trabajadores para nombrar a sus representantes; además se aprobó el cambio de asesor jurídico quedando en el lugar de Ortega Arenas el Licenciado Héctor Barba, lo cual significó la salida del sindicato de VW de la UOI.³¹⁵

Por su parte, la empresa, ante el paro de labores, anunció el despido de los miembros del CER y de los delegados sindicales, lo cual hizo que el conflicto se prolongara hasta el 13 de noviembre, cuando finalmente el CER logró la ratificación de la empresa y la Secretaría del Trabajo. A partir de entonces el sindicato se mantendría como sindicato independiente, iniciando una nueva etapa.

4.6.3 Acciones del sindicato independiente de Volkswagen de México durante el periodo 1981-1991.

Durante esta etapa, seis comités ejecutivos ejercieron la dirección: el primero formado por los integrantes del CER, de 1981 a principios de 1982; el segundo bajo la dirección de Alfredo Hernández Loaiza de 1982 a 1984; el tercero formado por la planilla círculos dorados y liderado por Antelmo Ochoa, de 1985-1987; el cuarto por la planilla roji-azul, al frente del cual estuvo Rodolfo Contreras Durán hasta septiembre de 1988; en el quinto CE estuvo al frente Víctor Manuel Del Razo Neri, quien de manera interina estuvo en dicho cargo los tres últimos meses de 1988; y el sexto CE, al frente del cual estuvo Salvador Cano, de 1989 a 1991.³¹⁶

Las revisiones contractuales contaron con una participación y preparación más amplia que las realizadas anteriormente, lo cual redundó en mayor fuerza para negociar. Así, a nivel salarial alcanzaron su nivelación con los salarios devengados en la rama, marcando por lo general los índices más altos. Asimismo, en aspectos contractuales tuvieron avances en el control del proceso productivo, como por ejemplo, en 1982 lograron que se quitara del CCT la cláusula ya mencionada sobre los obreros polivalentes. Otra demanda que mejoró las condiciones de trabajo en 1984 fue la obtención de reducción de 1 ½ horas de la jornada vigente, con lo que ésta quedó en 42 horas y media. Aunque es necesario señalar que paralelamente y en forma contradictoria –pero fiel a las prácticas de la etapa anterior- se continuó con la aceptación tácita de aumento en la producción cada vez que se daban logros sindicales.³¹⁷

Por otra parte, también hubo retrocesos. Por ejemplo, en la revisión contractual de 1984, cuando la dirección sindical permitió –sin debate previo- que la empresa quitara la cláusula referida al control bilateral de movilidad, además de ampliar la posibilidad de que la compañía diera trabajos que se hacían en VW a contratistas externos (subcontratación del trabajo).³¹⁸

En lo que respecta a las relaciones externas del sindicato, estas continuaron durante esta etapa, aunque siguieron siendo poco planeadas. Así, dichas actividades fueron cubiertas por el secretario de deportes, sin que se formalizara esta función en una cartera específica en la estructura del comité ejecutivo. En esta etapa el sindicato mantuvo una presencia importante en el sector de trabajadores que pugnaban por mayor democracia y participó en un frente de sindicatos convocado por el Sindicato Mexicano de Electricistas (SME) denominado “Mesa de Concertación Sindical”. El sindicato de VW integró un grupo de obreros para cubrir sus relaciones con otros sindicatos, y tuvo presencia en diversas reuniones de análisis de la industria

³¹⁵ *Ibidem.* p. 174-175.

³¹⁶ Montiel, Yolanda (1991). *Op. Cit.* p. 184; Fraile, Francisco. *Op. Cit.* p. 45-72.

³¹⁷ Montiel, Yolanda (1991). p. 187.

³¹⁸ *Ibidem.* p. 187.

automotriz y de otras ramas, tanto a nivel nacional como internacionalmente, aunque dicho grupo mantuvo un carácter informal en la estructura interna del sindicato de VW. Éste también continuó con la formación de brigadas de solidaridad durante los conflictos sindicales, tanto de su propia organización como de otros sindicatos, lo que favoreció los lazos de comunicación con otros sindicatos.³¹⁹

Asimismo, en 1988 se firmó un acuerdo con las representaciones sindicales de la General Motors, Dina, Nissan y Ford para constituir la Unión de Sindicatos de la Industria Automotriz (USIA). Un año más tarde, esta agrupación se transformó en la Coalición Autónoma de Sindicatos de la Industria Automotriz (CASIA), de la cual fue el coordinador un ex-secretario general del sindicato de VW hasta 1991.³²⁰

Ahora bien, durante esta etapa se suscitó un conflicto al que diversos autores³²¹ señalan como el primer intento de la multinacional alemana para comenzar una reestructuración más profunda de su planta en Puebla; intento que resultaría fallido esta vez –lo que no sucedería en 1992-.

El día 4 de junio de 1987, el sindicato de VW emplazó a huelga por revisión salarial –como era costumbre- demandando 100 % de aumento. Al día siguiente, en respuesta, la empresa emplazó también ante las autoridades laborales un conflicto de orden económico, argumentando problemas de solvencia económica y negándose no sólo a negociar un incremento salarial, sino también amenazando con cerrar la planta de no aceptarse sus demandas: despido de 723 obreros de planta, reducción del 15 % en el salario vigente en aquel entonces, y disminuir varias conquistas registradas en el CCT, entre las que destacaban reducir la prima vacacional, reducir aguinaldo de 47 a 22.5 días de salario, anular anticipo de utilidades, desaparecer el premio mensual y anual, y quitar el pago extra que se daba por desgaste físico en diferentes áreas (como en fundición y en prensas).³²²

Los diversos puntos del “conflicto de orden económico” se dirigían a menguar el nivel salarial y las prestaciones establecidas en el CCT, lo que constituía una ataque a las conquistas sindicales obtenidas durante más de 20 años de lucha, además de que era una táctica que ya había sido implementada en otras empresas, incluyendo a las de la rama automotriz (como en los ejemplos mencionados en el capítulo anterior).

Así las cosas, se iniciaron pláticas entre el sindicato y la empresa las cuales, de acuerdo con la lógica de la estrategia de la multinacional previamente planeada³²³ desembocaron en el estallamiento de huelga por parte del sindicato el 1º de julio de 1987.

Durante la huelga el sindicato realizó diversas asambleas y movilizaciones, a la par que se realizaban las pláticas en la Junta de Conciliación y Arbitraje (JFCA), las cuales fueron lentas y tortuosas por la inamovilidad de la posición asumida por la empresa, quien había pedido ante la JCA la inexistencia de huelga.

³¹⁹ *Ibíd.* p. 191.

³²⁰ Aunque en general, estas experiencias no se tradujeron en una estrategia de defensa conjunta frente a las políticas de reestructuración de las empresas automotrices. En ese sentido, José Othón Quiroz señala que en esta década, mientras Dina solucionó su emplazamiento con la aceptación de un incremento salarial del 25 % más 7 % en prestaciones, la Ford de Chihuahua estalló un movimiento de huelga que duraría casi un mes; mientras General Motors y Volkswagen hicieron durar su conflicto tan sólo un día, Nissan tuvo que digerir el fallo de inexistencia de huelga declarado por la JFCA. Por lo general, la solidaridad de los trabajadores se redujo a la declaración, al apoyo económico y, en algunos casos, a plantones y marchas. Quiroz Trejo, J. Othón y Méndez Berrueta, Luis. *Op. Cit.* p. 154; Bensusan, Graciela. *Op. Cit.* 220-221.

³²¹ Bensusan, Graciela. *Op. Cit.* p. 227; Othón Quiroz y Méndez Berrueta, Luis *Op. Cit.* p. 132; Montiel, Yolanda. Volkswagen: una modernización en frío. *La Jornada Laboral*. Miércoles 30 de septiembre de 1992. p. 5.

³²² Garza Gómez, Teresa y Méndez, Luis. “¿No que no? ¡Sí que sí!” en *El Cotidiano*, # 20, noviembre-diciembre de 1987. p. 381

³²³ Al respecto, José Othón Quiroz señala que clara y nada novedosa resultó la táctica empleada por la empresa, la cual desde antes había empezado a trabajar tiempo extra para aumentar sus reservas de producción. Además, arrendó, sin especificar por cuánto tiempo, dos terrenos para almacenar más de 15 mil unidades y así garantizar la entrega oportuna de los pedidos, lo cual hacía suponer que la empresa se preparaba para resistir un paro productivo de no menos de dos meses. Quiroz Trejo, J. Othón y Méndez Berrueta, Luis. *Op. Cit.*, p. 140.

De esa manera, las pláticas para la solución del conflicto continuaron estancadas después de 40 días de huelga y pese a la evidente legalidad jurídica del mismo, la solución seguía estancada. Sin embargo, dos hechos inesperados romperían la inercia y marcarían rumbo al conflicto a favor de los 10 500 trabajadores de VW. El primero fue un cambio radical en la actitud de las autoridades laborales: la JFCA declaró existente la huelga. El segundo hecho, más inesperado aun, fue el de que el sindicato de la VW en Alemania comenzó a exigir a la gerencia del consorcio una solución razonable al conflicto, petición que, días después, se acompañó de un paro de tres horas en la planta de Salzgitter, y en otras fabricas se negaron a trabajar un tercer turno extraordinario planeado por la multinacional alemana para compensar la falta de producción en la planta mexicana.³²⁴

De esa manera, ante la inminente baja de la producción de piezas estratégicas para los autos alemanes y ante la cercana posibilidad de que el conflicto le fuese adjudicado para su solución a un tribunal que seguramente dictaría un fallo contrario a sus intereses, los representantes empresariales de VW de México retiraron la demanda de orden económico y se abrieron a la discusión sobre el aumento salarial.³²⁵

Así, al término de la huelga que duró 57 días, los trabajadores obtuvieron un aumento de 78 % (que incluyó revisión salarial y aumento de emergencia de julio y octubre) retroactivo al 1° de julio, 50 % de salarios caídos y que la empresa desistiera de su “conflicto de orden económico”. En esta ocasión, la resistencia de los obreros de VW permitió frenar la ofensiva de reestructuración empresarial, lo que significó una de las pocas experiencias exitosas en la rama automotriz del país ante la ofensiva empresarial de 1980’s.

4.6.3.1 El Contrato Colectivo de Trabajo vigente hasta agosto de 1992.

El cambio tecnológico y de las formas de organización del trabajo implementados en la Volkswagen de México durante la década de 1980’s no provocó transformaciones abruptas en el terreno de las relaciones laborales, pues aunque sin duda en su evolución se suscitaban tendencias flexibilizadoras de los mecanismos de regulación del intercambio entre el capital y el trabajo, las características específicas de la Volkswagen, de su interlocución sindical y de su contrato colectivo de trabajo favorecieron un proceso de avance gradual en los ajustes.³²⁶

Así, aunque se presentaron diversos conflictos en ese escenario de manera intermitente, el restablecimiento de la paz laboral se hizo en condiciones tales que permitieron preservar en lo fundamental el orden previo, aunque ello requirió a veces de cambios en los liderazgos sindicales, en los vínculos externos del sindicato (como su salida de la UOI) y/o pérdidas y ganancias puntuales para los trabajadores y la empresa.³²⁷

El hecho de que la empresa contara con un interlocutor dispuesto a aceptar el aumento de las cargas de trabajo y una política de recursos humanos flexible a cambio de reivindicaciones económicas fue un factor que permitió a la empresa desechar o postergar soluciones drásticas y de mayor costo social y/o económico - como el cierre y la relocalización de la planta o la mutilación contractual, tal como lo hicieron otras empresas de la rama. Así por ejemplo, durante la revisión del contrato colectivo en 1984, al negociarse la reducción de la jornada de trabajo y el mejoramiento de algunas prestaciones, a cambio, la empresa logró modificar la

³²⁴ Garza Gómez, Teresa y Méndez, Luis. Op. Cit. p. 383; Quiroz Trejo, J. Othón y Méndez Berrueta, Luis. Op. Cit. p. 142.

³²⁵ Quiroz Trejo, J. Othón y Méndez Berrueta, Luis. Op. Cit. p. 142.

³²⁶ Bensusan, Graciela. Op. Cit. p. 211.

³²⁷ Bensusan, Graciela. Op. Cit. p. 211.

cláusula referida a la bilateralidad de la movilidad interna, dando con ello un paso importante para ejercer unilateralmente movimientos al interior de las áreas de trabajo, logrando mayor flexibilidad y poder en el uso de la fuerza de trabajo.³²⁸

A lo largo de 1980's el contrato colectivo de trabajo experimentó algunas modificaciones diversas que tendieron a ampliar las prerrogativas de la empresa para disponer de mayor libertad en el uso de la fuerza de trabajo, contratar con terceros y fijar discrecionalmente los programas de trabajo. La participación de los trabajadores en los procesos de revisión a través de las asambleas seccionales y generales previas así como por medio de su representación en las comisiones revisoras no fue suficiente para revertir esa tendencia, aunque permitió una defensa efectiva del nivel de prestaciones y condiciones de trabajo. Así, de las seis revisiones contractuales (las cuales se llevan a cabo como lo estipula la ley, cada 2 años) ocurridas durante esta etapa, tres dieron lugar a huelgas: 1982, 1986 y 1988.³²⁹

Ahora bien, en general, las zonas de discrecionalidad de la empresa se concretaban en las atribuciones siguientes:³³⁰

- a) Cambiar a los trabajadores transitoriamente de lugar, puesto, actividad o turno, bajo determinadas condiciones de tiempo y con acuerdo del sindicato cuando la movilidad se haga por un plazo mayor de 30 días (cláusula 65, CCT, 1990-1992).
- b) Subcontratar con terceros trabajos que no corresponden a las labores manuales y ordinarias de producción o cuando se trate de trabajos de servicio y/o mantenimiento (cláusula 16, CCT, 1990-1992).
- c) Utilizar trabajadores eventuales; en el caso de que las contrataciones por tiempo u obra determinada se vincularan a programas de exportación, la gerencia deberá poner en conocimiento del comité ejecutivo del sindicato las condiciones de la contratación, las labores a efectuar y el número de trabajadores con sus respectivas categorías (cláusula 24, CCT, 1990-1992).
- d) Planear, organizar y supervisar los trabajos en forma unilateral, siempre que con ello no se afecten los derechos colectivos e individuales de los trabajadores (cláusula 11, CCT, 1990-1992).
- e) Fijar libremente sus programas de trabajo (cláusula 64, CCT, 1990-1992)
- f) Implantar –de acuerdo a las necesidades de la empresa- los turnos discontinuos o especiales, ya sea en forma permanente o temporal, previa notificación al comité ejecutivo sindical (cláusula 37, CCT, 1990-1992).

Por otro lado, también habían espacios de bilateralidad reconocidos a nivel contractual que daban facultad al sindicato para:³³¹

³²⁸ Otro ejemplo de flexibilidad concertada es la manera en la que se implementaban las horas extras. De acuerdo con Ley Federal del Trabajo, el tiempo extra –el cual debe retribuirse con 100% más del salario ordinario- no debe exceder de tres horas diarias ni más de tres veces por semana. Sin embargo, en la VW ello se modificaba, pues en general se laboraba más tiempo. Para ello se hacían acuerdos entre empresa y sindicato en los cuales se señalaba que cuando el tiempo extra excediera las nueve horas a la semana, se pagaría con un 200% más del salario ordinario. Montiel, Yolanda (1987). Op. Cit. p. 65.

³²⁹ En 1987, como vimos, se dio una revisión exclusivamente salarial, pero se hizo bajo la amenaza de un retroceso en el nivel de prestaciones por la demanda planteada por la empresa, por lo que se acompañó de una suspensión de labores. Bensusan, Graciela. Op. Cit. p. 221.

³³⁰ *Ibidem.* p. 224

³³¹ Bensusan, Graciela. p. 225.

- a) Intervenir en la contratación del personal, proponiendo los candidatos (cláusula 19, CCT, 1990-1992)
- b) Integrar las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, escalafón (el cual era organizado con base a la antigüedad, aunque se solían pactar acuerdos entre el sindicato y la empresa para casos especiales) y ajustes, y de seguridad e higiene (cláusula 25 y reglamento de escalafón art. 1º, cláusula 74, CCT, 1990-1992).
- c) Negociar con la empresa, entre otros, los cambios definitivos de horarios, turnos y jornadas de trabajo (cláusula 65, CCT, 1990-1992).
- d) Representar a los trabajadores en su interés individual y colectivo a través de un procedimiento establecido (“secuencia de trato interno”, cláusula 6, CCT, 1990-1992) y participar, por medio de su comité ejecutivo, en la reunión mensual de alto nivel;³³² los secretarios seccionales intervienen en las reuniones semanales (cláusula 7, CCT, 1990-1992)
- e) Manifiestar su inconformidad y pedir la solución inmediata del caso cuando la facultad de dirección, planeación y administración de los trabajos de la empresa se ejerza de manera tal que atente contra las disposiciones legales, el CCT o la salud de los trabajadores (cláusula 11, CCT, 1990-1992).
- f) Negociar anualmente con la empresa el calendario de producción (cláusula 49, CCT, 1990-1992).
- g) Tramitar ante la empresa los permisos para faltar a las labores sin goce de sueldo (cláusula 51, CCT, 1990-1992).
- h) Ser informado de los programas de trabajo en los que se refiere a su ejecución práctica y proponer las adecuaciones necesarias (cláusula 60, CCT, 1990-1992).

Asimismo, los niveles de protección contractual superaban los mínimos legales y se incorporaban prestaciones que no existían en la Ley Federal del Trabajo. Los avances más importantes en el régimen de prestaciones se dieron durante la fase independiente del sindicato, como fue el caso de la reducción de la jornada de trabajo o el anticipo de utilidades. Así, en el periodo 1990-1992 las condiciones de trabajo se caracterizaron por lo siguiente:³³³

- a) Una jornada normal de 44, 42 y 40 horas para el primero, segundo y tercer turno (cláusula 37)
- b) Aguinaldo equivalente a 50 días de salario tabulado (cláusula 84)
- c) 26 días de salario como anticipo de la participación de utilidades, cantidad que no será devuelta en caso de que no se generen utilidades en la empresa o cuando éstas sean inferiores a aquel monto (cláusula 85).
- d) 10 días festivos excedentes respecto de los estipulados en la Ley Federal del Trabajo (cláusula 48)
- e) 14 días de vacaciones por el primero y segundo año de servicios, que aumentan posteriormente con base en la antigüedad (cláusula 50).
- f) Prima vacacional equivalente al 80 % del salario durante los dos primeros años y de 19 a 25 días en los siguientes años conforme a la antigüedad (cláusula 50).
- g) Premios mensuales y anuales por asistencia y puntualidad (cláusulas 41 y 42).

³³² Reunión en la que participan la empresa (jefe de personal), las comisiones mixtas de escalafón y capacitación (cada una con 8 integrantes) y el comité ejecutivo sindical. Montiel, Yolanda. (1991). Op. Cit. p. 90.

³³³ Bensusan, Graciela. Op. Cit. p. 225.

h) Transporte gratuito y servicio de comedor (cláusulas 86 y 87).

Sin embargo, es necesario reiterar el hecho de que los estatutos sindicales, al posibilitar la concentración del poder en el comité ejecutivo y en el secretario general, le permitió a este último negociar convenios (art. 23 y 27 del CCT) con la empresa sin notificar a los trabajadores. Así, aunque como tendencia general los procesos de revisión contractual solieron ser en general transparentes, en diversas ocasiones los secretarios generales pactaron al margen de las comisiones revisoras y sin consultar a la base cláusulas que ampliaron las posibilidades de movilidad horizontal de los trabajadores o que amenazaron la materia de trabajo. Esto debido a que en la VW, como ya se había mencionado, la empresa tenía presente que aquello que no lograba ganar en las revisiones contractuales, era probable que lo lograra a través de convenios firmados con el comité ejecutivo sindical.³³⁴

Dichos convenios, que giraban en torno a aspectos particulares de las relaciones laborales tales como promociones, retabulaciones, escalafón, descripción de actividades y otros, fueron cobrando mayor importancia como instrumento destinado a modificar las condiciones de uso de la fuerza de trabajo implicada en los procesos de reestructuración de la planta poblana. Así por ejemplo, el “programa de autocontrol” o círculos de calidad –descrito anteriormente- fue implantado bajo criterios unilaterales de la empresa mediante un convenio entre ésta y el comité ejecutivo. Otro ejemplo fue el de la cláusula 16 –incorporada por primera vez al contrato colectivo en 1984- la cual fue modificada en 1988 mediante un convenio que ampliaba la facultad de la empresa para hacer uso de la subcontratación.³³⁵

De acuerdo a lo anterior podemos observar como la Volkswagen ya había iniciado un proceso de flexibilización aún antes del conflicto de 1992. No obstante, hay que señalar que dicho proceso fue de una *flexibilización negociada*, donde la empresa procuraba ganar espacios políticos para paulatinamente controlar unilateralmente los procesos de trabajo, cediendo a cambio en cláusulas económicas al sindicato. Esto le permitió a la empresa sortear la crisis durante los ochentas y, a pesar de tener un conjunto de trabajadores combativos, mantenerse en los primeros lugares en la producción de unidades, crecer en sus exportaciones y mantener costos salariales rentables. Así, Volkswagen combinó elementos propios de los sindicatos flexibles con espacios significativos de bilateralidad y protección a los trabajadores en materia de prestaciones.

Sin embargo, era claro que para la empresa los niveles de flexibilidad contractual seguían siendo insuficientes, lo cual se desprende de su propuesta de revisión para el periodo 1990-1992.³³⁶

Al igual que en 1987 se propuso disminuir el costo de la fuerza de trabajo (salarios y prestaciones), tres años más tarde tuvo en la mira explicitar las facultades discrecionales y unilaterales en el terreno de las transformaciones tecnológicas y organizativas, introduciendo en el contrato colectivo el tema de la

³³⁴ La Jornada. 14 de agosto de 1992. p. 12.

³³⁵ Esta cláusula, desde su origen en 1984, autorizaba a la empresa a encomendar a contratistas los trabajos que no correspondieran a las actividades normales y ordinarias de producción, servicio y mantenimiento de la unidad industrial, previo aviso al sindicato. No obstante, el CE podía oponerse en caso de que no fuera informado o cuando se afectara a personal sindicalizado. Los contratistas podrían utilizar trabajadores libremente escogidos que serían ajenos a la VW de México y su CCT (SITIAVW, CCT, 1984-86, 1986-88). Sin embargo, en marzo de 1988, a espaldas de los trabajadores y fuera del periodo ordinario de revisión contractual, se pactó un convenio entre el entonces secretario general del sindicato –Rodolfo Contreras Duran- y la empresa, el cual ampliaba la facultad de ésta para contratar con terceros los trabajos de servicio y mantenimiento “cuando sea más conveniente que... los realicen terceras personas físicas o morales”, previo convenio con el sindicato cuando afectase personal sindicalizado. Con esta modificación se pusieron en peligro más de 4,000 plazas sindicalizadas. Bensusan, Graciela. Op. Cit. p. 222, 226.

³³⁶ La empresa propuso en 1990 modificar 14 cláusulas del CCT y 4 transitorias e incluir una nueva cláusula (Propuesta de revisión presentada por el Director de Relaciones Industriales y Laborales y la gerencia de Relaciones Laborales al SITIAVW, 26 de abril 1990). *Ibidem*. p. 227.

productividad. Al respecto, la empresa buscaba establecer el derecho a reestructurar los trabajos y dictar las disposiciones relativas al cambio instrumentado por razones técnicas o administrativas, modificando en su caso el número de trabajadores asignado a las tareas, los controles administrativos y las líneas de mando, así como el compromiso del sindicato de aceptar todas y cada una de las medidas que implementara la empresa tendientes a mejorar la productividad. De esta manera, se eliminaría cualquier obstáculo que la empresa hubiera podido encontrar para sus planes de expansión, de reorganización del trabajo y de aumento de la competitividad.³³⁷

Por el contrario, el sindicato procuró precisar en la misma revisión contractual de 1990 los alcances de la bilateralidad, para defender la materia de trabajo que corresponde al personal sindicalizado en la fábrica poblana y para comprometer a la empresa en la realización de estudios previos que justificaran las posibles subcontrataciones.³³⁸

Sin embargo, ninguna de esas propuestas patronales o sindicales fue incorporado al CCT para el periodo 1990-1992, la huelga no llegó a estallar y el sindicato sólo cedió en algunas reclamaciones de la empresa, como lo fue el reconocimiento del derecho a implantar turnos discontinuos –antes pactados bilateralmente- y la obligación de los trabajadores de observar cualquier medida que la gerencia estableciera como parte integral del sistema de control de puntualidad y asistencia (cláusulas 37 y 40 del CCT, 1990-1992). Por su parte el régimen de prestaciones experimentó cambios puntuales a favor de los trabajadores pero la empresa rechazó las demandas económicas más importantes: pago del 50% del impuesto correspondiente a los trabajadores por sus ingresos vinculados a la relación laboral y el aumento automático de los salarios tabulados, independientemente de la revisión anual, con base en los porcentajes de los incrementos ordinarios y extraordinarios a los salarios mínimos.³³⁹

De esta manera quedaron pospuestas para la siguiente revisión (1992-1994) dos cuestiones centrales no resueltas en el régimen contractual vigente en la VW: 1) La institucionalización del tema de la productividad y de las formas operativas para incrementarla, y; 2) el carácter unilateral o bilateral de tales procedimientos y de los mecanismos destinados a compensar el mayor esfuerzo de los trabajadores. Las expectativas de ambos interlocutores frente a esta problemática eran contrarias y estarían en el origen del conflicto que se suscitaría en 1992.

De esta manera, de acuerdo a lo abordado en este capítulo, la planta de la empresa Volkswagen de México en Puebla ha sido sujeto de constantes cambios desde el inicio de sus operaciones en 1966. Si bien en un principio los recursos tecnológicos con los que contaba eran atrasados en relación a los imperantes en los países desarrollados –pero ad hoc a su objetivo principal de surtir al mercado interno-, a finales de los setenta y sobre todo durante la década de los ochenta implementaría un marcado proceso de modernización tecnológica –ad hoc a las nuevas estrategias corporativas de la multinacional alemana encaminadas a desarrollar principalmente actividades de exportación-. En lo que respecta a la organización del trabajo, el modelo predominante, por lo menos hasta mediados de 1980's, fue el taylorista-fordista, aunque a partir de

³³⁷ Bensusan, Graciela. Op. Cit. p. 227.

³³⁸ *Ibidem*. p. 228.

³³⁹ *Ibidem*. p. 228.

esa fecha dicha organización también comenzó a presentar modificaciones importantes derivadas de la introducción de algunos principios postfordistas tales como los citados “Estudios de Certificación” y el “Programa de Auto-Control de Calidad”. Es importante subrayar el hecho de que tales cambios instrumentados por la subsidiaria alemana se debieron fundamentalmente a las diversas presiones y retos que implicaban la exacerbación de la competencia mundial en el ramo, y no tanto por presiones del mercado interno ni mucho menos por iniciativa del gobierno mexicano, el cual no obstante los apoyaría.

A nivel sindical, los estatutos elaborados en 1973 luego de la separación de la CTM, se mantendrían en general sin alteraciones significativas hasta 1992. En ellos se marcaba que el comité ejecutivo sindical constituiría la dirección y autoridad central del sindicato, y sus funciones y facultades se darían en un marco piramidal, en cuyo vértice se ubicaría el secretario general, mismo que tendió a centralizar en su figura la representación y los poderes que podía ejercer por sí mismo, lo cual representó un claro signo de verticalidad que en varias ocasiones llegó al autoritarismo en la dirección sindical. Sin embargo, los delegados seccionales –representantes de los grupos homogéneos de trabajo- significaron una ampliación de la participación de los trabajadores en la dirección sindical, pues fungieron como cuadros intermedios entre la base y el comité ejecutivo, y muchas veces actuaron como contrapeso al poder de éste. Aunado a ello, es importante subrayar que si bien dicho comité era de corte vertical, no por ello las acciones de la base trabajadora, a lo largo de la historia sindical, dejaron de pugnar por transformaciones democráticas en el sindicato, relativizando con ello la tendencia centralizada y vertical del mismo. Sin embargo, la intervención de la base trabajadora si bien fue importante en momentos coyunturales, tales como revisiones contractuales, procesos electorales y remoción de dirigencias, por otro lado, en general se mantuvo al margen de la cotidiana vida sindical, dejando en un nivel secundario las condiciones de trabajo y de gestión ante la empresa –sobre todo en lo relativo al sistema técnico organizativo-, prestando mayor atención a cuestiones de índole económica.

En cuanto a las consecuencias de los cambios instrumentados por la VW de México durante la década de 1980’s en lo relativo a la organización del trabajo y los recursos tecnológicos, es importante reiterar que no provocaron transformaciones abruptas en el terreno de las relaciones laborales, pues a pesar de que tendieron a flexibilizar los mecanismos de intercambio entre el capital y el trabajo, gracias a las características especiales de la VW, de su sindicato y de su contrato colectivo de trabajo, fue posible un proceso de avance gradual en los ajustes; entre esas características destaca el que la empresa contara con un interlocutor –el sindicato, con la aceptación de los trabajadores- dispuesto a aceptar el aumento de las cargas de trabajo y una política de recursos humanos flexible a cambio de reivindicaciones económicas, lo cual permitió a la empresa desechar o postergar soluciones drásticas y de mayor costo social y/o económico. Así, podemos afirmar que el proceso de flexibilización ya había comenzado varios años antes del conflicto que se suscitaría en 1992, gracias a lo que podemos llamar una *flexibilización negociada*, donde la empresa procuraba ganar espacios políticos para paulatinamente controlar unilateralmente los procesos de trabajo, a cambio de reivindicaciones económicas. Sin embargo, el conflicto de 1992 – que abordaré en el capítulo siguiente- mostraría que para la empresa era necesario aumentar aún más los niveles de flexibilidad contractual.

CAPÍTULO V

EL CONFLICTO DE 1992 Y SUS REPERCUSIONES EN LAS CONDICIONES LABORALES DE LA VOLKSWAGEN DE MÉXICO.

En este capítulo comienzo por analizar los tres elementos principales que permitirán contextualizar el conflicto de 1992, como son la situación interna del sindicato (con un comité ejecutivo surgido de un proceso electoral reñido y que contaba apenas con la mayoría), los planes de reestructuración de la empresa (con la presión de lograr aumentar su productividad ante la problemática general del consorcio VW en su conjunto) y los condicionantes externos (entre los que destacaban la entrada en vigor del TLCAN y la firma del ANEPyC). Asimismo, mencionaré las demandas empresariales y sindicales que se presentarían en la revisión del contrato colectivo para el periodo 1992-1994, revisión que desembocaría en una huelga de un día y en la firma de un convenio entre el comité ejecutivo sindical y la empresa, a espaldas de los trabajadores, sobre la reorganización del trabajo, lo cual daría como resultado el estallido del conflicto. Finalmente, después de analizar el desarrollo de dicho conflicto y su desenlace, analizaré las repercusiones en las condiciones laborales de la empresa VW, tanto en su contrato colectivo como en su estructura sindical.

5.1 El contexto del conflicto de 1992.

En la revisión del contrato colectivo de trabajo de la Volkswagen de México para el periodo 1992-1994 se mantuvieron en general las mismas posiciones que se habían dado por la parte sindical y por la parte empresarial en la anterior revisión (1990-1992). Sin embargo, esta vez el contexto era diferente, pues existían tres factores que le imprimirían una dinámica diferente a la de la pasada revisión contractual. Dichos factores fueron, a saber:

a) *La situación interna del sindicato.*

El comité ejecutivo que se encargaría de conducir el proceso de revisión contractual había surgido en 1991 de un proceso electoral difícil en el que se recurrió a una segunda vuelta. En la primera vuelta –la cual estuvo marcada por una notable dispersión electoral- fueron 17 planillas las que contendieron sin que ninguna obtuviera el 30 % de los votos emitidos, necesarios para ganar (art. 86 de los estatutos sindicales). Las dos planillas más favorecidas, Círculo Amarillo (1er lugar; liderada por Jesús Valencia) y Fortaleza Obrera (2º lugar; liderada por Gaspar Blanco) volvieron a competir, dando por resultado que se invirtieran los lugares, saliendo vencedora la planilla Fortaleza Obrera, aunque con un escaso margen de diferencia de 80 votos, y en medio de un marcado abstencionismo –ya que de un padrón de 10 559 sólo votaron 6 471-.³⁴⁰

Por otro lado, como era costumbre en la historia postelectoral del sindicato, la planilla vencedora y sus adversario continuaron las hostilidades, en la que el propio líder de la planilla Círculo Amarillo, Jesús Valencia, fue golpeado posteriormente sin que se aclarara el origen de la agresión.³⁴¹ Sin embargo, a

³⁴⁰ La Jornada. 2 de agosto de 1992. p. 4.

³⁴¹ Jesús Valencia sufrió una agresión –el día 1º de abril de 1992- al salir de su domicilio, a manos de tres desconocidos quienes armados con chacos, navajas y una pistola lo golpearon. La agresión fue tal que el IMSS le extendió una incapacidad por dos meses. Valencia presentó la denuncia correspondiente ante la Agencia 4ª del Ministerio Público, en la que se hizo notar que la golpiza siguió a una serie de agresiones que habían comenzado dos meses: entre otras, su casa fue baleada en dos ocasiones, llamadas anónimas amenazantes e intimidación a su esposa. Aunque no se pudo probar, las sospechas recayeron en el comité ejecutivo sindical, pues no sería la primera vez que los conflictos intrasindicales se dirimían por medio de agresiones. La Jornada. 14 de Agosto de 1992.

diferencia de lo que había sucedido en elecciones anteriores, donde por lo menos una parte de los integrantes de las planillas perdedoras habían dejado la empresa de acuerdo con los mecanismos ya mencionados de liquidación “voluntaria”, en esta ocasión, la mayoría de los trabajadores que habían participado activamente como candidatos a ocupar el comité ejecutivo (más de 300) permanecieron en la empresa,³⁴² pues esta última, en un intento por modificar su política, se negó a indemnizar a los integrantes de las planillas perdedoras.³⁴³ Así, al contar con escasa mayoría de votos y con los integrantes de las planillas perdedoras aún laborando en la empresa, en términos intrasindicales la posición del nuevo comité ejecutivo era relativamente débil, por lo que crearon circunstancias poco apropiadas para conservar la estabilidad en la VW de México.

b) *Los planes de reestructuración de la empresa.*

Para la Volkswagen de México se planteaban en forma particularmente aguda los problemas estructurales relacionados con el reto de incrementar los niveles de productividad, calidad y flexibilidad.³⁴⁴ Aunque este reto comenzó a plantearse desde mediados de 1980's, cuando la multinacional decidió cerrar sus plantas en EUA para trasladar su producción hacia la planta de Puebla, para principios de 1992 el presidente del consejo de administración de VW de México, Martin Josephi, anunció que el consorcio VW se proponía trasladar a México parte de la producción de Brasil para abastecer el mercado estadounidense. Por ello, la empresa ejerció desde un principio fuertes presiones sobre la nueva dirección sindical para obtener importantes cambios cualitativos en varios aspectos regulados por el CCT, con el fin de ampliar su capacidad para imponer unilateralmente los criterios y procedimientos para aumentar la productividad.³⁴⁵

Por otra parte, aunque la VW de México no había descentralizado todavía su producción a través de las compras nacionales a proveedores o de la formación de maquiladoras destinadas a disminuir las importaciones y la dependencia de Europa, esta alternativa ya había sido decidida cuando se hizo público el proyecto de la multinacional de construir un parque industrial automotriz cercano a la ciudad de Puebla, donde se instalarían sus proveedores. Obviamente ello implicaba hacer uso de la subcontratación de servicios y posiblemente de ciertos procesos de producción, lo cual también significaba posibles conflictos con el sindicato.³⁴⁶

Asimismo, apenas en el mes de marzo había iniciado la producción de las primeras unidades del nuevo modelo “Golf”, cuya introducción en el mercado de EUA estaba prevista para finales de 1992; por tal motivo, para la gerencia de VW de México esta era la “prueba de fuego” de su capacidad para aumentar la productividad, la calidad y la flexibilidad.³⁴⁷

³⁴² A excepción de tres integrantes de la planilla Círculo Amarillo, que fueron despedidos. La Jornada, 14 de agosto de 1992.

³⁴³ Op. Cit. Pries. P. 14.

³⁴⁴ En realidad, dicho aumento de la productividad era un reto tanto para la VW de México como para el consorcio VW en general, pues a principios de 1990's la comparación con otras importantes multinacionales automotrices europeas revelaba que empresas como FIAT (italiana), Peugeot y Renault (francesas) incrementaron sus niveles de productividad a un ritmo mayor que VW; esto ocurrió, tanto en términos de ganancia (ganancia bruta) como de productividad del trabajo (horas por hombre trabajadas por unidad producida). Asimismo, la VW de México no estaba al margen de esa problemática general del consorcio. Op. Cit. Pries. p. 9.

³⁴⁵ Bensusan, Graciela. Op. Cit. p. 230.

³⁴⁶ La Jornada. 11 de Agosto de 1992.

³⁴⁷ Asimismo, en México, la introducción de nuevos modelos era realizada hasta años después de su lanzamiento en el país matriz del consorcio multinacional. Sin embargo, en 1992, por primera vez, se había planeado el inicio de la producción del nuevo modelo casi simultáneamente en el país matriz y en México, con la intención de recuperar posiciones perdidas en Estados Unidos. Op. Cit. Pries. P. 14.

c) *Los condicionantes externos.*

Por una parte, la firma del Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad (ANEPyC) el 25 de mayo de 1992 y por otra, las negociaciones del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) apunto de concluir en los días de la revisión contractual en la VW de México influyeron en las posiciones de la empresa, el sindicato y los trabajadores: lo que se ganara o se perdiera en este trámite se convertiría en el indicador del posible impacto de ambos procesos en el ámbito de las relaciones obrero-patronales en la planta poblana.³⁴⁸

En lo que respecta al ANEPyC,³⁴⁹ este contenía un conjunto de puntos básicos de “consenso” en torno a los lineamientos que debían implementarse en cada empresa para modernizar las estructuras productivas, reorganizar los sistemas de trabajo tradicionales y repartir equitativamente los resultados obtenidos: bilateralidad, compensación del mayor esfuerzo obrero, participación y capacitación de los trabajadores, y nuevos esquemas de remuneración; criterios favorables en lo general a las expectativas de sindicato de VW. Para la empresa, por su parte, lo más importante de dicho acuerdo era la legitimidad que le brindaba a su proyecto de reorganización del sistema de trabajo a través de la formación de equipos.³⁵⁰

En cuanto al TLCAN, la importancia de este era fundamental para la VW, pues esta tenía que enfrentarse a una negociación muy delicada e importante de la reglamentación del sector automotriz, particularmente en lo que se refería al grado de contenido regional, pues mientras que el Decreto para la Modernización de la Industria Automotriz de México lo establecía en un 36 %, el nuevo acuerdo trilateral lo elevaba hasta un 50 % para finalmente quedar en un 62.5 %. Este nuevo requerimiento sería aprovechado por la empresa para justificar tanto su propuesta de revisión contractual en julio de 1992, como para la firma de un convenio destinado a reorganizar el sistema de trabajo.³⁵¹

5.2 Revisión del contrato colectivo de trabajo para el periodo 1992-1994.

Durante las negociaciones suscitadas por la revisión del CCT para el periodo de 1992 a 1994, se pudo observar que tanto la parte sindical como la empresarial mantuvieron, en general, posturas similares a las que habían asumido en la anterior revisión contractual. Las principales demandas de cada parte fueron las siguientes:

a) *Demandas empresariales.*

Como ocurrió en 1990, la empresa presentó en esta ocasión al sindicato un proyecto de modificación contractual tendiente a recuperar un margen mayor de discrecionalidad en la adopción de estrategias destinadas a aumentar la competitividad. Así, se propuso incorporar al CCT el compromiso, por parte del

³⁴⁸ Bensusan, Graciela. Op. Cit. p. 231.

³⁴⁹ A iniciativa del gobierno, las organizaciones empresariales y sindicales más importantes firmaron el 25 de mayo de 1992 el ANEPyC el cual, en general, conminaba a los firmantes a entender la productividad, más que como una simple operación técnica realizada por el trabajador en un espacio de producción preciso y con un particular sistema tecnológico, como un cambio cualitativo de la relación laboral que conduce al impulso y a la consolidación de una nueva cultura del trabajo, apoyada en los principios de la *calidad total*. Othón, José. Op. Cit. P. 283.

³⁵⁰ Bensusan, Graciela. Op. Cit. p. 231.

³⁵¹ *Ibíd.* P. 231.

sindicato, de aceptar todas y cada una de las medidas que implementara la empresa tendientes a mejorar la productividad sin violar las reglas contractuales.

Para ello, la empresa pretendía eliminar algunas de sus obligaciones frente al sindicato y a los trabajadores: se suprimía el compromiso de celebrar un nuevo contrato colectivo con el sindicato de la planta poblana en el supuesto de que se abriera otra planta industrial (Propuesta de Revisión –P.R., cláusula 2); se eliminaba la obligación de conceder una plaza de planta por cada trabajador indemnizado con motivo de la subcontratación (P.R. cláusula 28); asimismo, se pretendía la flexibilización de otros aspectos del CCT, como era el caso de las reglas relativas a los ascensos (P.R. cláusula 34); del cumplimiento por parte de los trabajadores de las órdenes e instrucciones de la empresa, suprimiéndose el requisito vigente de que se tratara del trabajo contratado (P.R. cláusula 61); de su obligación de capacitarse para labores distintas de su actividad, tanto dentro como fuera de la jornada de trabajo (P.R. cláusula 26); de la ampliación de la facultad de la empresa para cambiar a los trabajadores transitoriamente de lugar, puesto actividad o turno (P.R. cláusula 65); y finalmente, entre los cambios más importantes -porque afectaría una parte significativa de los puestos sindicalizados y confirmaba una tendencia iniciada dos años atrás- estaba la propuesta de la empresa de convertir a los trabajadores auxiliares en trabajadores de confianza (P.R. cláusula 12).³⁵²

Además, si bien disminuir las prestaciones no era el objetivo principal de la reestructuración contractual para la empresa, ésta propuso algunas modificaciones que afectaba derechos adquiridos o los condicionaba a nuevos requisitos: supresión de la pausa de enfriamiento para los trabajadores de fundición y templado (P.R. cláusula 83); exámenes médicos fuera de la jornada de trabajo a cargo del IMSS en lugar de instituciones privadas (P.R. cláusula 75); eliminar dos días festivos (P.R. cláusula 48); mayores requisitos para conceder premios por asistencia (P.R. cláusula 83); la modificación de la fecha para que la empresa cumpliera con su obligación de pagar el anticipo de utilidades –de la primera semana de diciembre a la última semana de mayo de cada año- (P.R. cláusula 85).³⁵³

b) Demandas sindicales

Por su parte, también el sindicato retomó algunas demandas que hizo en 1990, destinadas a recuperar espacios de bilateralidad, defender la materia de trabajo, limitar las facultades y prerrogativas de la empresa en lo que se refiera a la planeación, organización del trabajo y contratación del personal, así como también propuso cambios para mejorar el régimen de prestaciones.

Así, en las negociaciones, el sindicato buscó principalmente: garantizar que el proceso de subcontratación con terceros no diera lugar a la disminución de la producción, al cierre total o parcial de las diferentes áreas de trabajo o al reajuste del personal sindicalizado en la planta poblana (P.R. cláusula 2); impedir la subcontratación de trabajos de servicio y mantenimiento, así como lograr la suspensión de cualquier intervención de terceros que afectara las labores del personal sindicalizado (P.R. cláusula 16); exigir la celebración previa de convenios cuando los programas de trabajo afecten las condiciones laborales o los derechos adquiridos, cambios que deberían ser explicados a los trabajadores en forma conjunta por la empresa y el sindicato; reservarse el derecho a manifestar su inconformidad y a acordar por escrito la solución de los casos en que la facultad de dirección de la empresa se tradujera en medidas atentatorias de la salud o los

³⁵² *Ibidem* p. 231-232.

³⁵³ *Ibidem* p. 232-233.

derechos de los trabajadores (P.R. cláusulas 11 y 60), y; recuperar la bilateralidad en la implantación de turnos discontinuos, fijándoles además un límite mínimo de duración de 182 días (P.R. cláusula 37).³⁵⁴

En cuanto a las demandas económicas, demandaban el aumento de los premios mensuales y anuales y de la pausa de el tiempo extra; mayor número de días festivos; reducción de la jornada de trabajo entre dos y cuatro horas, según el turno; establecimiento de vacaciones de invierno (del 26 al 30 de diciembre de cada año); el incremento de salarios tabulados conforme a los aumentos ordinarios y extraordinarios de los salarios mínimos, independiente a las revisiones anuales; el aumento del número de días de aguinaldo, con el pago de la empresa del 50 % del impuesto correspondiente; y el aumento del anticipo de utilidades (de 26 a 45 días) y de los vales de despensa (P.R. cláusulas 37, 42, 46, 48, 52, 53, 54, 68, 84, 85, 95).³⁵⁵

De acuerdo a lo anterior, como puede verse, en las demandas tanto del sindicato como de la empresa la reorganización del sistema de trabajo no fue considerada por ninguna de las partes como una cuestión a incorporar de inmediato en ese documento, probablemente por la costumbre de avanzar en este terreno por la vía de los convenios particulares, en cuya negociación no participaban formalmente las comisiones revisoras, dejando por ello un amplio margen de acción al comité ejecutivo sindical.

5.3 La huelga de un día y el convenio sobre la reorganización del trabajo.

A diferencia de lo ocurrido en julio de 1990, esta vez el plazo para estallar la huelga se cumplió sin que las partes hubieran acordado los términos de la revisión contractual. El 1º de julio estalló la huelga y el sindicato dio a conocer públicamente su posición en un desplegado que apareció al día siguiente de haberse suspendido las labores. Sin embargo, para el 2 de julio se había resuelto el conflicto.³⁵⁶

Al levantarse la huelga la información difundida acerca de los resultados obtenidos fue confusa, pues mientras el sindicato hablaba de un incremento del 20 % al salario directo y de 3 % en prestaciones, por su parte la empresa reconocía un porcentaje semejante pero a partir de fuentes distintas: un 15 % al salario directo, 5 % por mejoras en la productividad y 3 % en prestaciones.³⁵⁷

Por otra parte, el CE sindical indicó también que se había firmado un convenio relativo a la implantación gradual de un nuevo sistema de producción para aumentar la productividad, el cual “después explicarían”. Sólo mencionó respecto a éste –minimizando su importancia- que el CCT no había sufrido cambios significativos y si bien no habían aumentado los espacios de bilateralidad, se había logrado reglamentar la cláusula 16³⁵⁸ y detener las pretensiones de la empresa. Dicho convenio fue negociado únicamente por el secretario general del sindicato, el presidente de la Comisión Revisora y cuatro miembros

³⁵⁴ *Ibíd*em p. 233.

³⁵⁵ *Ibíd*em. p. 234.

³⁵⁶ La Jornada. 2 de agosto de 1992.

³⁵⁷ La Jornada. 3 de agosto de 1992.

³⁵⁸ Esta cláusula se incorporó por primera vez al CCT e 1984, la cual autorizaba ala empresa a encomendar a contratistas (subcontratación) los trabajos que no correspondieran a las actividades normales y ordinarias de producción, servicio y mantenimiento de la unidad industrial, previo aviso al sindicato. Los subcontratistas podían utilizar trabajadores libremente escogidos que serían ajenos a la VW de México y al CCT. El comité ejecutivo sindical solo podía oponerse en caso de que no fuera informado o cuando se afectara a personal sindicalizado. Bensusan, Graciela. Op. Cit. p. 222.

de comité ejecutivo (a diferencia del trámite de revisión contractual, en el que participaron los 140 miembros de la Comisión Revisora –incluyendo a los delegados).³⁵⁹

El nuevo sistema de trabajo encontraba justificación, según el texto del Convenio, en la necesidad de modernizar los procesos productivos y de las estructuras organizacionales ante la posible celebración del TLCAN, se inspiraba en “la filosofía de que las personas son lo más importante de una organización”, y se inscribía en el marco del ANEPyC. Las características más importantes del nuevo sistema de trabajo acordadas por la empresa y el sindicato en dicho convenio fueron, a saber:³⁶⁰

a) *Procedimiento de implantación*: ambas partes realizarían los estudios necesarios para establecer los equipos según las características de cada área. Se acordaría por escrito si estos estudios se efectuarían en forma simultánea o sucesiva y se dejaba estipulado que no existía un término preestablecido para llevarlos a cabo ni para lograr los acuerdos. Asimismo, no todas las áreas quedarían incluidas en la reorganización y la empresa se reservaba el derecho de regresar al sistema tradicional de ascenso y calificación cuando el sistema de equipos no diera los resultados esperados (cláusulas 1,2,3,18 y 19). Como puede verse, la reversibilidad de este proceso dependía en forma discrecional del punto de vista de una sola de las partes: la empresa.

b) *Integración de los equipos*: cada grupo estaría formado por dos o más células según la naturaleza del proceso, encabezado por un coordinador. Los coordinadores (que reemplazaban a los antiguos supervisores) serían designados por la empresa y considerados puestos de confianza. Las células se constituían con los “técnicos Volkswagen” –todos los trabajadores- y los *facilitadores* –los anteriores auxiliares-; ambos puestos serían sindicalizados. Los *facilitadores* actuarían como líderes y portavoces de las células a la vez que debían desempeñar las labores operativas de cada grupo. A partir del 1º de agosto de 1992 y en un tiempo máximo de 7 meses los antiguos auxiliares debían convertirse en *facilitadores*, conservando los salarios y las prestaciones que se conviniere en la revisión contractual sin afectar sus derechos. En cada célula solo habría un puesto de *facilitador* y solo sería accesible cuando la empresa lo determinara conforme a sus necesidades. El *facilitador* debía reunir los siguientes requisitos: ocupar el nivel salarial operativo más alto del grupo, dominar todas las actividades que correspondieran al grupo y demostrar capacidad de liderazgo. En el caso de que alguno de los auxiliares se negara a ocupar el puesto de *facilitador* tendría dos opciones: ocupar el puesto de coordinador del equipo –puesto de confianza- si la empresa lo seleccionaba para ello, ó separarse de la empresa a cambio de una indemnización convenida superior a 3 meses de salario tabulado, 20 días de salario por cada año de servicio y una prima legal de antigüedad (en realidad, dado que la primera opción dependía exclusivamente de la voluntad de la empresa, la única alternativa segura era la pérdida del empleo). Finalmente, correspondía a la empresa la facultad de decidir el número de trabajadores que integraría cada grupo de trabajo y las células (cláusulas 4,5,6 y 7).

c) *La nueva filosofía Cliente-Proveedor*: el sistema de equipos de trabajo se proponía lograr que cada grupo de trabajo asumiera la responsabilidad del control de calidad así como el mejoramiento de los procesos, de la organización del trabajo, la seguridad, el orden y la limpieza. También debía tomar a su cargo el ajuste básico de la maquinaria, equipo y herramientas (cláusula 2).

d) *Capacitación y adiestramiento*: se realizaría en las áreas de trabajo, en las modalidades que se conviniere conforme a las necesidades de cada trabajador y dentro de la jornada laboral, lo que dependía también de las

³⁵⁹ La Jornada. 26 de agosto de 1992.

³⁶⁰ Bensusan, Graciela. Op. Cit. p. 238.

posibilidades de la empresa. Asimismo, todos los trabajadores quedaban obligados a contribuir a la capacitación y adiestramiento de los demás integrantes del grupo (cláusulas 8,11 y 12).

e) *El sistema de ascenso*: a diferencia del anterior sistema escalafonario, el ascenso de los trabajadores – previa demostración de conocimientos y aptitudes- no se supeditaba a la existencia de vacante en el nivel superior; a cambio de ello, la empresa se reservaba el derecho de decidir si requería o no la intervención de otro trabajador en el grupo, cuando se produjera una ausencia temporal o definitiva (cláusula 13).

f) *El sistema salarial*: los trabajadores integrantes del grupo serían clasificados por letras según su grado de conocimientos, aptitudes y nivel salarial. En cada área se respetarían el mínimo y el máximo de la escala salarial tradicional. Los trabajadores quedarían obligados a desempeñar –independientemente de su remuneración- la totalidad de las labores de los grupos que fueran capaces de desempeñar, por lo que la única diferencia sería el grado de conocimiento y aptitudes demostradas (cláusula 10). Como puede observarse, al ser eliminada la limitación anterior que restringía la responsabilidad del trabajador a las labores “contratadas”, se avanzaba en la conformación del “obrero polivalente”.

g) *La relación convenio-contrato colectivo*: los acuerdos que tomaran la empresa y el sindicato al integrarse los grupos irían sustituyendo las disposiciones contractuales referidas al sistema de trabajo tradicional, sin que por ello se incurriera en la violación del texto vigente. Asimismo, se preveía que al terminar el proceso de implantación del nuevo sistema de trabajo, las partes convendrían en forma definitiva las modificaciones pertinentes al contrato colectivo (cláusulas 15 y 16).

5.4 Efectos del convenio y estallamiento del conflicto.

Como puede observarse, durante aquella revisión contractual, en vez de negociar las cláusulas concretas del contrato colectivo de trabajo hasta entonces vigentes, se convino entre el comité ejecutivo y la empresa –y con el desconocimiento de la base trabajadora- abrir espacios al margen de este contrato colectivo, con el objetivo de experimentar y desarrollar la nueva lógica del trabajo en grupos.

Es importante señalar que el resultado de dichas negociaciones satisfacía muchas de las exigencias y necesidades de la empresa, por lo que parecía que ésta no tenía –a principios de julio- la necesidad de mayores cambios en las normas, sino más bien a nivel de las prácticas. Por consiguiente, el conflicto que estalló el 20 de julio surgió a partir de una discrepancia en el interior mismo del sindicato, acerca de la interpretación y valoración de los resultados de estas negociaciones colectivas.³⁶¹

Este desarrollo de los acontecimientos tuvo que ver con las deficiencias de las negociaciones y con la insuficiente preparación de los interlocutores, pues a causa de que el convenio celebrado había dejado sin respuesta a las mayorías de las interrogantes sobre ciertos “puntos sensibles” concernientes al desarrollo del trabajo en grupos, surgieron innumerables interpretaciones, preguntas y rumores, los cuales dieron lugar a inquietudes y descontento, lo que finalmente provocó, en las bases trabajadoras, el rechazo a los resultados del convenio, así como a los procedimientos cupulares con que fue concebido. Y es que si bien, en el contexto de los nuevos retos que enfrentaría la empresa (la firma del TLCAN, entre los más importantes), en verdad era necesario efectuar cambios a nivel de las relaciones laborales, ello no quita el hecho reprochable de querer

³⁶¹ Pries, Ludger. Op. Cit. p. 15.

aprobar dichos cambios en negociaciones secretas con la dirigencia sindical, dejando al margen de las negociaciones a los obreros cuando lo que se discutió eran cuestiones vitales como la flexibilización en el manejo de la fuerza de trabajo. Además, ante la deficiente información sobre el convenio tomado, no quedaba claro si se incluirían formas más justas de reparto de los valores producidos, proporcionales al aumento de la productividad³⁶².

Con dicho convenio, por una parte, se dejaban atrás las certezas del viejo sistema de organización del trabajo para reemplazarlo por el pago por conocimientos, la intercambiabilidad de los trabajadores, la capacidad de las empresa para asignar el número de integrantes de los grupos y las células, las mayores exigencias y responsabilidades a nivel de la capacitación, ejecución de tareas y control de calidad. Por otra parte, los componentes del trabajo en equipos y las nuevas funciones de sus coordinadores –designados por la empresa, como antes ocurría con los supervisores- tendría consecuencias sobre la bilateralidad, puesto que aspectos centrales de las relaciones laborales serían en adelante resueltos dentro de los equipos, y el hecho no menos importante de que no quedaban especificadas las ventajas de transitar hacia las nuevas relaciones de “cooperación”. Así, los trabajadores advirtieron el peligro inmediato de una mayor inestabilidad laboral para quienes no pudieran adaptarse a las nuevas exigencias de la empresa.³⁶³

El día 17 de julio de 1992 la empresa anunció escuetamente que en un plazo de cinco años a partir de este mes se modificarían en su totalidad las relaciones laborales en las áreas administrativas, ejecutivas y de producción, con el fin de hacer de VW de México una empresa “altamente competitiva, rentable y funcional”. Asimismo, se establecería –agregó- una cadena productiva basada en los métodos japoneses de producción, para lo cual se evaluaría la capacidad técnica, intelectual y manual de los más de 14,000 trabajadores, y se les daría opción “a los que así lo decidan, a retirarse previo pago de indemnización”.³⁶⁴

El clima de inseguridad y desinformación imperante constituyó un marco propicio para que en poco tiempo pudiera conformarse un núcleo de oposición dentro del sindicato. Este grupo (autodenominado Movimiento 20 de Julio y encabezado por Jesús Valencia, otrora líder de la planilla vencida en diciembre de 1991) se basaba en amplia medida en las estructuras grupales de las pasadas elecciones sindicales, a la vez que incorporaba a otros trabajadores y delegados seccionales; aunque en términos generales, no tenía una clara plataforma político-sindical. Así, la estrategia que siguieron fue semejante a la puesta en práctica en ocasiones anteriores: pugnar por la remoción de la directiva sindical aún cuando supieran que ello no sería suficiente para obtener de la empresa mayores garantías frente al cambio.³⁶⁵

En ese sentido, el día 20 de julio una amplia mayoría de delegados seccionales (170 de 204) convocaron a una asamblea general para el día siguiente –sin respetar el plazo estatutario de convocar con ocho días de antelación-. En dicha asamblea, efectuada el 21 de julio con amplia concurrencia, se acordó por medio de un referéndum, y con 8,000 firmas de trabajadores que lo respaldaban, deponer al comité ejecutivo

³⁶² Dicho convenio no se hizo público sino hasta varias semanas después de haberse iniciado el conflicto. El asesor legal del CE liderado por Gaspar Bueno, Héctor Barba, argumentaba –tratando de restarle importancia- que dicho acuerdo era “como una guía que garantizaba la bilateralidad... y buscaba sustituir las viejas relaciones de subordinación y mando por una relación de trabajo de coordinación y acuerdo”. Sin embargo, aunque él mismo aceptaba que el desconocimiento del documento había originado rumores, se opuso a difundirlo ante petición expresa, argumentando que en ese momento lo más importante era exigir que se reabriera la fuente de trabajo. La Jornada, 3 de agosto de 1992. Días después –6 de agosto- Gonzalo Taxis (miembro del CE) reiteraría que no darían a conocer el convenio firmado con la empresa “porque sólo vendría a agravar el problema”, de lo cual se deduce que incluso el CE impugnado estaba conciente de que en dicho documento se habían afectado los derechos de los trabajadores. La Jornada, 7 de agosto de 1992. p. 15.

³⁶³ Bensusan, Graciela. Op. Cit. p. 243.

³⁶⁴ La Jornada, 18 de julio de 1992.

³⁶⁵ Pries, Ludger. Op. Cit. p. 15.

encabezado por Gaspar Bueno a causa de la firma del convenio citado, a espaldas de los trabajadores; y para hacer efectiva la medida, se suspendieron las actividades de la planta para convertir la Asamblea General en asamblea permanente. Además, se nombró en su lugar una Comisión Interina encabezada por Jesús Valencia, y se resolvió presionar a la empresa y a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) para que aceptaran la decisión de la asamblea.³⁶⁶ Cabe señalar que desde este momento, hasta que finalizó el conflicto, el movimiento disidente pugnaría por la remoción del comité ejecutivo liderado por Gaspar Bueno y la elección de un CE interino, mas en ningún momento declararía explícitamente que se pretendiera desconocer dicho convenio.

Las autoridades laborales federales, aunque fueron invitados a la asamblea del 21 de julio, no participaron en ella ni reconocieron a la comisión interina, motivo por el cual el conflicto se alargó.³⁶⁷ Y en cuanto a la empresa, en un principio adoptó un comportamiento indeciso, pues no reaccionó con mucha energía en contra de la oposición que, en los primeros días, estaba actuando en el interior mismo de la planta. El presidente del consejo de administración de VW de México, Martin Josephi, afirmó que se trataba de un conflicto intrasindical en el cual la empresa no intervendría.³⁶⁸

Por su parte, el secretario general del comité ejecutivo impugnado, Gaspar Bueno, solicitaría –el 22 de julio- a la Secretaría de Gobernación garantías para que se reanudaran las labores en la planta y se considerara ilegal la asamblea de los disidentes. Asimismo, en su intento por resistir y evitar su salida del sindicato, buscó el apoyo de los delgados seccionales (lo cual también había sido la respuesta tradicional de los liderazgos impugnados por los trabajadores de la VW). Sin embargo, dicho comité no estaba en condiciones de responder adecuadamente, ya que había perdido mucho apoyo dentro del sindicato, y existían tensiones y divergencias de intereses al interior mismo de la dirección sindical (como lo muestra el retiro de uno de los dos secretarios de trabajo del comité ejecutivo).³⁶⁹

Por tales motivos, el comité ejecutivo (CE) intentó suplir su debilidad entre las bases y los delegados seccionales a través de alianzas con centrales obreras. En un primer momento, el CE de Gaspar Bueno solicitó el apoyo directo del Frente Auténtico del Trabajo (FAT), pero este se negó a intervenir directamente, sobre todo por no poder juzgar exactamente las correlaciones de razones y poderes intrasindicales, y obedeciendo también al principio de no intromisión en asuntos internos de otras organizaciones sindicales.³⁷⁰ De esa manera, aunque el sindicato de la VW y el FAT ya antes habían participado juntos en seminarios, no se dio el acercamiento. Quizás las anteriores razones también podrían explicar por que esta vez el sindicato alemán no apoyó a su homologó mexicano (como sí lo hiciera en 1987). Aunque también es probable que dicha actitud se debiera a la difícil situación por la cual atravesaban las plantas de VW en Alemania en esos momentos.³⁷¹ Así las cosas, a través del asesor legal del sindicato encabezado por Gaspar Bueno, Héctor Barba, se buscó el

³⁶⁶ La Jornada, 22 de julio de 1992.

³⁶⁷ Pries, Ludger. Op. Cit. p. 15.

³⁶⁸ La Jornada, 22 de julio de 1992.

³⁶⁹ Pries, Ludger. *Ibidem*. p. 16; Bensusan, Graciela. Op. Cit. p. 241.

³⁷⁰ Pries, Ludger. *Ibidem*. p. 18, 23.

³⁷¹ Desde principios de 1990's el consorcio tuvo una dramática declinación en la demanda, y había cambios importantes en la economía, en la política (la declinación del estado de bienestar) y en el mercado de trabajo (especialmente ante los tres millones de desempleados de la República Federal); así, entre 1992 y 1993 la demanda de la producción cayó 25 % y se estimó que repercutiría en un ajuste en la fuerza de trabajo de 30 %, es decir, 31,000 de los 103,200 trabajadores. Montiel, Yolanda (2). "Jornada reducida o despido. La participación democrática de los trabajadores en las decisiones de VW en Puebla", en *El Cotidiano*. #115. 2001. p. 89.

apoyo de la Federación de Sindicatos de Empresas de Bienes y Servicios (Fesebes), cuyo dirigente, Francisco Hernández Juárez, aceptó intervenir para intentar fungir como mediador en el conflicto.³⁷²

Para el día 23 de julio los trabajadores disidentes, además de continuar con la asamblea permanente a las afueras de la planta, efectuaron una marcha por el centro de la capital poblana -con una participación estimada en 6 mil personas- con el objeto de que se aceptaran sus demandas³⁷³. Gaspar Bueno, por su parte, señaló en conferencia de prensa que el secretario del trabajo Arsenio Farrell respaldaba a su dirigencia, y agregó que no aceptarían el referéndum de la disidencia, sino que convocarían a una Asamblea General para intentar solucionar el conflicto.³⁷⁴

Para este momento del conflicto, la empresa aseguraba que el paro ya había causado pérdidas por 30 mil millones de pesos y que había afectado sus compromisos de exportación y abastecimiento ante sus proveedores nacionales y extranjeros, por lo que solicitó a las autoridades estatales y federales que dieran garantías de seguridad para reanudar actividades en la planta.³⁷⁵ De esa forma, a solicitud de la empresa, el gobierno del estado envió el 23 de julio a 230 agentes de la Policía Judicial del Estado (PJE) con el fin de resguardar las instalaciones del consorcio y garantizar la seguridad de los trabajadores que decidieran ingresar a laborar -lo cual hicieron alrededor de 450 obreros del primer turno-³⁷⁶. Asimismo, para el siguiente día -24 de julio-, ante el resguardo de la PJE, se permitió la entrada a los obreros del segundo turno -aunque varios de ellos, ante la exhortación de sus compañeros disidentes que se encontraban afuera de la planta, decidieron sumarse al plantón-.³⁷⁷

Así las cosas, transcurrida una semana desde el inicio del conflicto, la empresa, tras haber observado y ponderado las correlaciones de fuerzas, es muy probable que decidiera aprovechar al máximo la situación con el objetivo de institucionalizar los cambios con las mayores garantías y certidumbre respecto a la implantación del nuevo sistema de trabajo, pues su decisión de dar por terminadas las relaciones individuales y colectivas de trabajo fue por demás exagerada, pero sobre todo, carecía de sustento legal (como se verá de manera detallada más adelante). En ese sentido, la empresa decidió no seguir las pautas que, como en 1988,³⁷⁸ habían concluido en la destitución del CE, la instalación de una comisión interina, la realización de nuevas elecciones y la instalación de un nuevo CE. En vez de eso, decidió no ceder ante las demandas de la disidencia sindical encabezada por Jesús Valencia. Así, a una semana de iniciado el conflicto, el 27 de julio la empresa solicitó a la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje (JFCA) la terminación de las relaciones laborales y del contrato colectivo vigente en la VW de México, invocando como causal la “*fuerza mayor*”.³⁷⁹

³⁷² Quiroz Trejo, José Othón. Op. Cit. p. 87. Fue en una asamblea de la Fesebes -efectuada el 30 de julio de 1992- que se acordó brindar apoyo a los trabajadores de VW de México. La Jornada, 31 de julio de 1992.

³⁷³ La Jornada, 24 de julio de 1992.

³⁷⁴ *Ibidem.* p.13

³⁷⁵ La Jornada, 23 de Julio de 1992. p. 14

³⁷⁶ La Jornada, 24 de julio de 1992. p. 15.

³⁷⁷ Según Francisco Soria, vocero del consejo de administración de la empresa, al segundo turno ingresaron alrededor de 2,300 trabajadores de un total de 6,000; no obstante, esto no permitió reanudar las actividades. Asimismo, agregó que las pérdidas diarias eran de 15,000 millones de pesos. La Jornada, 25 de julio de 1992. p. 15.

³⁷⁸ El conflicto en 1988 fue debido a que el secretario general pactó un convenio relativo a la cláusula 16 del CCT ampliándola facultad de la empresa para subcontratar trabajos con terceros y un programa de liquidaciones voluntarias que afectó a 10 % de los trabajadores sindicalizados. Ante ello, la respuesta fue inmediata: hubo paros, el cierre de la autopista México-Puebla y finalmente la Asamblea de seccionales removió al secretario general (aunque ello no fue suficiente para eliminar del contrato la modificación a dicha cláusula). Bensusan, Graciela. Op. Cit. p. 219.

³⁷⁹ La Jornada. 28 de julio de 1992.

Sin embargo, de manera contradictoria, al siguiente día –28 de julio- la empresa acordaría junto con el CE de Bueno –en una coordinación que no dejó de levantar sospechas- el despido y expulsión del sindicato de 14 obreros, que encabezaban el Movimiento 20 de Julio.³⁸⁰ Lo contradictorio es que si la empresa ya había solicitado la terminación de la relación de trabajo con todos sus trabajadores, la expulsión de *sólo* 14 resultaba incoherente. Lo más probable es que dicha expulsión se trató realmente de una propuesta velada de hacer sólo una limpia selectiva y ya no total. Por otro lado, ese mismo día, la JFCA daría entrada a la demanda empresarial, y citaría a una audiencia de ofrecimiento de pruebas de ambas partes para el 7 de agosto.

Ante tales circunstancias, tanto el CE de Gaspar Bueno como el movimiento liderado por Jesús Valencia efectuaron acciones al respecto. Gaspar Bueno realizó el 29 de julio una asamblea en la que 4,000 asistentes acordaron apoyarlo para que realizara las gestiones necesarias para obligar a la empresa a negociar una solución antes del 7 de agosto. Por otro lado, ese mismo día, Jesús Valencia y alrededor de 5,000 trabajadores arribaron a las instalaciones de la Secretaría del Trabajo en la Ciudad de México, donde fueron recibidos por el secretario del trabajo, Arsenio Farell, y el subsecretario del trabajo, Manuel Gómez Peralta. En esa ocasión se acordó, por sugerencia y a instancia de Farell, una reunión entre los dos grupos en pugna para hallar una solución al conflicto intrasindical, y hallar la manera de tener un solo interlocutor que tuviera el respaldo suficiente para negociar con la empresa y así impedir el cierre de la Volkswagen.³⁸¹ Sin embargo, el día de dicha reunión –30 de julio- las negociaciones no llegarían a buen puerto, tanto por la posición inamovible de la empresa de mantener su demanda de terminar con las relaciones individuales y colectivas de trabajo, como por la actitud del CE de Gaspar Bueno, especialmente su temor a convocar a una Asamblea General para ser ratificado o destituido definitivamente –lo cual hubiera permitido la reunificación del sindicato, creándose así un solo interlocutor sindical que pudiera negociar con la empresa.³⁸²

Para el día 7 de agosto, y luego de diversos actos para sumar apoyo a sus demandas, tanto el CE de Gaspar Bueno como el movimiento disidente de Jesús Valencia no habían logrado incidir en la posición de la empresa, la cual había declarado que esperaría a que el laudo de la JFCA le fuera favorable. Ese día, el movimiento disidente presentó en la Secretaría del Trabajo la convocatoria (esta vez apegada a los estatutos, a diferencia de la efectuada el 20 de julio) para la celebración de una asamblea para ratificar o destituir al comité ejecutivo de Gaspar Bueno; la misma fue firmada por 158 de los 204 delegados seccionales y con el respaldo de 6,760 sindicalizados, que eran más del 33 % que exigen los estatutos del sindicato.³⁸³

Por su parte, Martin Josephi, en una entrevista realizada el 11 de agosto y difundida por TV 3 de Puebla, sostuvo que una vez resuelto el problema se podría volver a emplear a un porcentaje importante de

³⁸⁰ La Jornada, 29 de julio de 1992.

³⁸¹ La Jornada, 30 de julio de 1992.

³⁸² En un primer encuentro –que contó con la presencia de la prensa-, parecía que se llegaría a un acuerdo. La posición de la disidencia era clara: convocar a una Asamblea General para destituir o ratificar al CE, a causa del acuerdo tomado a espaldas de las bases; por otro lado, la posición del CE de Bueno respecto a dicha propuesta fue en un principio negarse a ello, y su asesor Héctor Barba insistió varias veces que era necesario regresar a laborar para después solucionar el conflicto intersindical. Sin embargo, luego de más de dos horas, y ante la intervención de Farell en el sentido de hallar un arreglo negociado, se logró establecer tres puntos de convenio: 1) Discutir en Asamblea General las sanciones a 14 de los trabajadores que encabezaban el movimiento contra Bueno; 2) La ratificación o destitución de éste y su CE; y, 3) convocar a nuevas elecciones en caso de que se diera la destitución. Bajo este acuerdo, que sería después suscrito ante Farell, el CE salió de la reunión para dirigirse a otro salón a negociar con los representantes empresariales, citados por el secretario de trabajo para tratar de llegar a un acuerdo. El resultado de esta reunión –que a diferencia de la anterior fue a puerta cerrada- fue la negativa del presidente del consejo de administración de VW de México, Martin Josephi, de retirar su demanda de terminación de las relaciones laborales, argumentando la pérdida de confianza en la dirigencia sindical y los trabajadores. Así las cosas, Arsenio Farell se dirigió luego al salón donde estaban Valencia y su grupo, con el fin de suscribir el mencionado acuerdo junto con Gaspar Bueno. Sin embargo, éste sólo estuvo unos minutos para notificar que siempre no aceptaba los puntos ya discutidos y acordados, después de lo cual, sin dar mayores explicaciones, dejó apresuradamente el lugar. La Jornada, 31 de julio de 1992.

³⁸³ La Jornada, 16 de agosto de 1992.

obreros, pero –advirtió- la recontractación tendría que ser personal con los trabajadores. Asimismo, agregó que VW necesitaba un sindicato que diera garantías y las mantuviera vigentes todo el tiempo, para que aprovechando las posibilidades que la ley otorga para proteger los intereses de los trabajadores, también propiciara seguridad y legalidad a la industria. En ese sentido, señaló las ventajas de países como Corea del Sur o Brasil, los cuales ofrecen salarios similares a los de México y producen con alta calidad y competitividad, en un marco de seguridad laboral y en un clima de paz. Finalmente, sostuvo que esperaría pacientemente el laudo que la JFCA emitiera para rescindir las relaciones laborales con sus más de 14 200 trabajadores.³⁸⁴ Como puede verse de manera clara, a estas alturas, no cabía la menor duda de que la empresa no sólo no planeaba cerrar definitivamente sus instalaciones en Puebla (la cual, de aceptarse su demanda, era lo que procedía, pues la “terminación de las relaciones de trabajo” que regula el art. 434 de la LFT presupone el “cierre de las empresas o establecimientos o la reducción definitiva de sus trabajos”) sino que su estrategia había sido desde el principio el desconocimiento de las relaciones laborales para reabrir con un nuevo contrato colectivo, y un sindicato *mejorado*.

Por su parte, ese mismo día en la capital poblana, Gaspar Bueno anunció en asamblea, ante alrededor de 2,000 obreros reunidos en el estadio Hermanos Serdán, que la empresa había accedido a reabrir un nuevo marco de dialogo con los trabajadores, para llegar a un acuerdo antes que la JFCA emitiera su fallo (lo cual claramente no era verdad, pues no correspondía a lo declarado por Josephi). A dicha asamblea también asistieron Francisco Hernández Juárez (líder de la Fesebes y también dirigente del sindicato de telefonistas), Antonio Durán (secretario del exterior del Sindicato Mexicano de Electricistas –SME-) y otros integrantes de la Fesebes, para apoyar política, económica y moralmente a los trabajadores de VW. Durante la asamblea, Hernández Juárez anunció que los 6 sindicatos que conformaban a la Fesebes enviaron 18 toneladas de alimentos básicos para las familias de los obreros de VW. Asimismo, expuso que a los obreros del país les preocupaban las actitudes que la empresa alemana había asumido “para desaparecer al sindicato, sobreexplotar a los trabajadores y obtener mayores ganancias con los nuevos métodos de producción”; “También nos interesa –agregó- el fallo que emita la JFCA, pues podría ser un precedente de lo que pasaría con los obreros mexicanos a la llegada de empresas extranjeras, la relación del gobierno con las industrias y las nuevas relaciones de trabajo”. Asimismo, acusó al grupo disidente que encabezaba Jesús Valencia de estar patrocinado por la empresa “para aprovechar esta confusión en su beneficio y afectar a los obreros”. Finalmente, aprovecho la ocasión para negar que la Fesebes pretendía apoderarse del sindicato de VW o controlarlo, pues aseguró que su única intención era invitarlo a participar con ellos “porque no pueden estar solos en esta lucha que es de todos los obreros mexicanos”.³⁸⁵

Mientras tanto, los directivos de la VW de México se presentaron –12 de agosto- en la Secretaría del Trabajo sólo para reiterarle al director de Conciliadores, Emilio Gómez Vives, que lo único que harían sería esperar el fallo de la JFCA.

El 13 de agosto, la JFCA seguía estudiando el expediente del caso VW, sin que hubiera fecha para emitir el fallo. Mientras tanto, en Puebla, Gaspar Bueno informó durante una asamblea a sus representados que ya tenía preparado un amparo que habría de presentar ante la Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN), en caso de un laudo en su contra. Dicha asamblea –ante alrededor de 4,000 obreros- concluyó de

³⁸⁴ La Jornada. 12 de agosto de 1992.

³⁸⁵ *Ibíd.*

forma precipitada luego de que Armando Landeros, Srio. de Trabajo del sindicato, intervino y trató de formular un discurso con acusaciones a la disidencia; cuando los llamaba “grupo de traición organizada y responsable del conflicto”, comenzó una rechifla general y los obreros comenzaron a dispersarse.³⁸⁶

Para el 14 de agosto, durante otra asamblea informativa, Gaspar Bueno convocó a realizar un plantón frente a las instalaciones de VW para el 15 de agosto, a la misma hora en que los trabajadores disidentes llevarían acabo la asamblea convocada para destituir al comité ejecutivo. La asamblea se dio por terminada cuando, por segundo día consecutivo, hubo una rechifla e insultos hacia el comité ejecutivo encabezado por Bueno y el asesor jurídico Héctor Barba, el que hablaba cuando comenzaron los gritos. Por otro lado, el asesor legal del movimiento disidente, Carlos Fernández del Real, declaró que dicha convocatoria era una provocación y un intento por evitar que los trabajadores ratificaran la destitución de Bueno y su comité.³⁸⁷

Para el 15 de agosto, en una asamblea en la explanada de la unidad deportiva donde se encuentran los estadios Cuauhtémoc y Hermanos Serdán, en la que participaron alrededor de 8,000 trabajadores, se ratificó por absoluta mayoría la destitución del comité ejecutivo sindical de VW encabezado por Gaspar Bueno, así como la integración de un comité provisional con Jesús Valencia al frente. En esta Asamblea General Conjunta de Seccionales y de Base, Jesús Valencia refutó las acusaciones de que su movimiento era golpista y sólo pretendía derrocar a Gaspar Bueno, pues desde el inicio el movimiento –declaró– fue en defensa del CCT, ya que Bueno y su asesor legal, Héctor Barba, negociaron a espaldas de los trabajadores un convenio que implicaba reformar el contrato colectivo. Asimismo, expuso que confiaba en que se les daría la toma de nota para buscar negociar con la empresa la reapertura de la planta. Por otro lado, el plantón convocado un día antes por Gaspar Bueno no se realizó debido a que, de acuerdo a miembros su comité ejecutivo, aquél, junto con Héctor Barba habían sido llamados por la Secretaría del Trabajo para reanudar negociaciones de manera directa con la empresa (pues hasta entonces habían sido a través de los conciliadores de la STPS).³⁸⁸

Sin embargo, tanto las acciones del CE de Bueno como de la disidencia finalmente no pudieron evitar que el día 17 de agosto, la JFCA anunciara la legalidad de la demanda empresarial, y diera por terminadas las relaciones individuales y colectivas de trabajo en la VW de México. De esta manera, como señalara la investigadora Graciela Bensusan, en este conflicto, la autoridad laboral jugó el papel que le correspondió en los tiempos de reconversión, pues si bien en una primera y breve fase buscó aparentemente una solución conciliatoria al conflicto, después, al resolver favorablemente la demanda de la empresa, puso su capacidad de intervención al servicio de los intereses patronales. Así, desde que la VW de México presentó su demanda ante la Junta el 27 de julio de 1992, este tribunal requirió de menos de tres semanas para tramitar un procedimiento que, plagado de irregularidades de fondo y de forma, sirvió para legalizar la estrategia de la empresa automotriz.³⁸⁹ En ese sentido, la JFCA redujo el tiempo establecido en la ley para que las partes prepararan su presentación al realizarse la audiencia relativa al procedimiento entablado por la empresa³⁹⁰;

³⁸⁶ La Jornada, 14 de agosto de 1992.

³⁸⁷ La Jornada, 15 de agosto de 1992.

³⁸⁸ La Jornada, 16 de agosto de 1992.

³⁸⁹ Bensusan, Graciela. Op. Cit. p. 242.

³⁹⁰ La junta especial número 15 de la Federal de Conciliación y Arbitraje, citó para la audiencia que habría de celebrarse antes de que transcurrieran los diez días intermedios a que obliga la ley a partir de la notificación a los llamados a juicio, para evitar pérdidas millonarias para la empresa. Y se invocó como fundamento la facultad de habilitar “días y horas inhábiles para que se practiquen las diligencias” (art. 717, LFT). Sin embargo, como mencionara el columnista Néstor de Buen, una cosa es habilitar días y horas (por ejemplo, para celebrar alguna diligencia que deba llevarse a cabo en día inhábil) y otra muy diferente acortar los plazos mínimos que para notificar fija la ley.

tampoco se cumplió la disposición legal que ordena la tramitación del incidente de nulidad en una nueva audiencia.³⁹¹ Además, la exigencia de la empresa no parecía estar apegada a derecho, porque la “terminación de las relaciones de trabajo” que regula el artículo 434 de la LFT presupone el “cierre de las empresas o establecimientos o la reducción definitiva de sus trabajos”. Terminado el conflicto, no se dio ni el cierre ni la reducción de la empresa, sino el desconocimiento de las relaciones laborales para reabrir en otras condiciones.

Así, el laudo dictado por la Junta, al dar su aprobación respecto a la terminación colectiva de las relaciones laborales en la planta poblana, fue resultado de una eficaz discrecionalidad. En ese sentido, aunque no existe definición alguna en la Ley Federal del Trabajo (LFT) respecto al término “*fuera mayor*”,³⁹² y la discrecionalidad de la Junta en este punto está limitada –pues se exige que esta circunstancia debe provocar como consecuencia “inmediata, necesaria y directa” la terminación de los trabajos–, al aceptar los cuestionables argumentos de la empresa³⁹³ en torno al cumplimiento esas condiciones, contra las evidencias que indicaban que no se trataba de un cierre auténtico sino de una medida de presión en contra de los trabajadores, la JFCA amplió el margen de discrecionalidad autorizado en el ordenamiento jurídico.³⁹⁴

Por su parte, luego de la emisión del citado laudo, el presidente del consejo de administración de la empresa, Martín Josephi, declararía que había decidido dialogar con Gaspar Bueno “porque es el representante reconocido ante la empresa”; asimismo, declaró que un 90 % de los 14,500 obreros serían recontratados, aunque se negaría el ingreso a todo aquel que hubiera tratado de evitar el regreso a la planta. Finalmente, dijo que Volkswagen acudiría a las negociaciones con el CE encabezado por Bueno para reabrir la planta sin el afán de mutilar los auténticos intereses de los trabajadores, pero enfatizo que era imprescindible que los “factores de la producción adapten sus estructuras a las nuevas exigencias del país y las tendencias mundiales que se expresan a través de la globalización de las economías”.³⁹⁵

En cuanto al movimiento disidente, iniciaron un plantón permanente en el zócalo de la ciudad, como protesta por la parcialidad del laudo emitido por la JFCA, y su dirigente –Jesús Valencia– manifestó que los 14 obreros rescindidos –él mismo entre ellos– por la empresa el 29 de julio pasado recurrirían al amparo contra el laudo. Por otro lado, su asesor legal –Carlos Fernández del Real– recomendó a los sindicalizados que solicitaran a su dirigencia la tramitación del amparo contra el laudo, a lo que por separado Héctor Barba se

³⁹¹ Como también señalara Néstor de Buen, si bien todo incidente debe ser tratado de inmediato, quiere decir, en el momento en que se plantea, sin embargo, el de nulidad de actuaciones (solicitado por el sindicato de VW el 7 de agosto, debido a que se acortaron los plazos mínimos que para notificar fija la ley, ya mencionados) exige que se suspenda la audiencia y se fije otra para el día siguiente, en la que se resolverá sobre su procedencia o improcedencia. Al resolver en el laudo que no procedía tramitar el incidente, la Junta violó con descaro el artículo 763 de la LFT. De Buen, Néstor. “Laudo Habemus”, en *La Jornada*, 18 de agosto de 1992.

³⁹² El argumento jurídico que justificó el laudo favorable a la empresa se basó en el artículo 53, fracción V de la Ley Federal del Trabajo: “son causas de terminación de las relaciones de trabajo los casos a que se refiere el art. 434”. Art. 434: “son causas de terminación de las relaciones laborales de trabajo: fracción I: la fuerza mayor no imputable al patrón”. Fuera de esta formalidad, no se explicó por qué la autoridad laboral falló a favor de la empresa. Op. Cit. Quiroz Trejo, José Othón.

³⁹³ Los trabajos en la planta, como incluso aparece en el expediente tramitado en la Junta, nunca fueron suspendidos, sino simplemente reducidos porque un grupo importante de trabajadores dejó de presentarse a laborar. También es falso que se haya impedido la entrada a trabajar a nadie: desde el 23 de julio la planta estuvo rodeada de policías tanto uniformados como judiciales, quienes comprobaron que no se impedía la entrada a nadie. Así, no es verdad que se haya cerrado la planta y también que haya habido una causa ajena para cerrarla. Así, el hecho de que la empresa haya optado por dar aviso de terminación de las relaciones laborales por haber cerrado la empresa se explica porque muy probablemente su propósito desde el principio fue modificar el CCT y hasta al propio sindicato, como al final lo logró con la ayuda de la JFCA. Krieger, Emilio. *Violación del estado de derecho en Volkswagen*, en *La Jornada*. 31 de agosto de 1992. p.12.

³⁹⁴ Bensusan, Graciela (2). “Trasgresión y discrecionalidad en el mundo laboral: algunos ejemplos”, en *Trabajo*, #9, 1993. p. 26. La causa de fuerza mayor en la doctrina y en la jurisprudencia se describe como un hecho imprevisible, irresistible, irreversible y ajeno a las partes involucradas en la relación contractual. En el caso de que una de las partes sea la responsable de que la otra no pueda cumplir con sus obligaciones, se actualiza una causal de rescisión pero no de terminación. Por lo tanto, si los trabajadores hubieran impedido el trabajo, podría haberse rescindido la relación laboral sin responsabilidad para la empresa, pero no hubiera sido causa para dar por terminadas las relaciones colectivas. Krieger, Emilio. Op. Cit. p. 12.

³⁹⁵ *La Jornada*, 18 de agosto de 1992. p. 14.

negó, ya que argumentó que “la negociación entre las partes estaba concluida y ahora lo importante era volver a trabajar”.³⁹⁶

Todavía el 20 de agosto, en la madrugada, unos trescientos trabajadores integrantes del Movimiento 20 de Julio pretendían realizar un mitin fuera de las instalaciones de la VW, para convencer a los trabajadores de que no aceptaran las condiciones de la empresa para ser recontratados, pero fueron objeto de un acto represivo al ser perseguidos por perros adiestrados, cercados y golpeados por granaderos. Hubo por lo menos una docena de lesionados –cinco de ellos tuvieron que ser hospitalizados- y once detenidos, a los que se pretendió procesar por presuntos delitos contra las vías de comunicación y resistencia a la fuerza pública, pero al final fueron liberados por órdenes del gobernador de Puebla, Mariano Piña Olaya.³⁹⁷ A partir de este momento, el movimiento disidente fue perdiendo fuerza. La mayoría de los trabajadores que simpatizaban con él, decidieron buscar ser recontratados por la multinacional, quedando sólo cerca de 800, a los cuales no se les recontrató. Por tal motivo, aunque en un primer momento Jesús Valencia anunció que se interpondrían amparos individuales en contra del fallo de la JFCA, éste y gran parte de los disidentes terminarían por optar por la liquidación.³⁹⁸

De esta manera, con el laudo de la JFCA a su favor, la VW de México impondría sus condiciones a cambio de la recontratación de los trabajadores y de preservar su antigüedad. Pudo también conseguir la transformación del sindicato y de sus estatutos para contar con un interlocutor afín al nuevo sistema de trabajo y a las expectativas de expansión en el marco del TLCAN. Además, como había sido costumbre en anteriores conflictos, aprovechó la ocasión para liquidar a un importante número de trabajadores -cerca del 10 %, alrededor de 1000- que se agrupaban en el movimiento disidente, los cuales fueron sustituidos con trabajadores eventuales.³⁹⁹

Así, el respaldo incondicional de la autoridad laboral a la estrategia de la empresa fue lo que permitió la salida autoritaria que se dio al conflicto, por lo que en el camino hacia un nuevo modelo de relaciones laborales dejó pendiente el problema del consenso de la base trabajadora, pues tanto el sistema de trabajo en equipos como el CCT y los cambios a los estatutos sindicales fueron el resultado de la imposición.

5.5 Los resultados inmediatos del conflicto.

Al informar en Asamblea el 18 de agosto sobre el nuevo Contrato Colectivo de Trabajo –el cual fue negociado en menos de 24 horas de haberse emitido el laudo de la JFCA, y no se dio a conocer concretamente a los trabajadores, pues no estaba impreso-⁴⁰⁰ Gaspar Bueno destacó que el nuevo CCT no vulneraba la

³⁹⁶ La Jornada, 19 de agosto de 1992. p. 15.

³⁹⁷ El asesor legal del movimiento disidente, Carlos Fernández del Real, habló con el gobernador quien recibió a aquél, a Jesús Valencia y a otros integrantes del Movimiento 20 de Julio, con quienes convino la liberación de los detenidos, el retiro de los cargos y la destrucción de los expedientes con las fichas ya conformadas. La Jornada. 21 de agosto de 1992.

³⁹⁸ La Jornada, 23 de agosto de 1992; Entrevista de Francisco Fraile a Jesús Valencia. Enero de 1996, en Fraile, Francisco. Op. Cit. p. 375

³⁹⁹ La Jornada.. 21 de agosto de 1992.

⁴⁰⁰ La Asamblea fue principalmente para informar que el 20 de agosto se reanudarían las labores, por lo que el 18 y 19 del mismo mes se llevarían acabo las recontrataciones en 12 módulos distribuidos en la capital poblana. Por otro lado, ni la empresa ni el sindicato dieron a conocer en esa asamblea el nuevo contrato colectivo –el cual había sido depositado ya en la JFCA-, pese a que lo habían prometido. En ese sentido, la respuesta de Fausto Lara Paisano -secretario de educación, prensa y propaganda del sindicato- a una pregunta sobre la publicación del nuevo contrato colectivo y de los nuevos estatutos del sindicato, es ilustradora de una cierta actitud de desprecio hacia la

autonomía de la organización ni lesionaba los intereses de los agremiados.⁴⁰¹ Sin embargo, al paso de los días y conforme fueron saliendo a la luz las particularidades del CCT, se vería que no fue así.

Al término del conflicto, con la firma de un nuevo CCT entre la empresa y el CE de Gaspar Bueno se logró conjurar el cierre de la planta, lo cual habría significado la pérdida del empleo para alrededor de 14,000 trabajadores (poco menos de 1,000 trabajadores no serían recontratados, por su activa participación en el movimiento disidente), y sus familias, lo que también hubiera sido un duro golpe a la economía poblana. En dicho nuevo CCT se logró mantener algunos logros alcanzados en el anterior CCT –que integraba 20 años de gestión sindical-. Así por ejemplo, se mantuvieron los montos de los diversos niveles de salarios; a los trabajadores recontratados se les reconoció su anterior antigüedad; se mantuvo la anterior reglamentación de la jornada laboral en tiempos, días a la semana, turnos (en donde quedan comprendidas actividades como comidas, pausas de enfriamiento, etc.), así como la mayor parte de las prestaciones (si bien a algunas se les aumentaron los requisitos para hacerlas efectivas). Sin embargo, los términos en que se resolvió el conflicto distaban mucho de ser los mejores para los trabajadores, pues el nuevo CCT y los estatutos sindicales sufrieron cambios importantes que redefinirían las relaciones laborales en la VW de México, y no precisamente a favor de los obreros.

Una idea del poder de la empresa, a la hora de definir el nuevo contrato, se desprende de la incorporación de una cláusula resolutoria por la cual su validez y vigencia se sujetó a que el laudo de la JFCA quedara firme. Este cando era para la empresa una garantía de que las relaciones entre el capital y el trabajo no regresarían al orden previo, por la vía de la impugnación jurídica de aquella resolución (cláusula resolutoria, # 86. Nuevo Contrato Colectivo de Trabajo –NCCT-, 1992-1994).⁴⁰²

5.5.1 El nuevo Contrato Colectivo de Trabajo.

Algunas de las demandas planteadas por la empresa en la revisión contractual de junio-julio de 1992 se incorporaron al Nuevo Contrato Colectivo de Trabajo (NCCT) e incluso se adoptaron cambios que entonces no se consideraban necesarios. Sin embargo, lo más importante fue que se institucionalizó el sistema de equipos de trabajo dentro de ese instrumento jurídico, por lo que su implantación ya no dependía solo de la vigencia del convenio particular del 1º de julio y no requeriría tampoco de una nueva negociación entre el sindicato y la empresa para modificar el régimen contractual.⁴⁰³

En el nuevo contrato colectivo, la empresa amplió su facultad para planear, organizar y supervisar los trabajos, así como para dictar las disposiciones relativas a ellas, porque se suprimió la limitación existente en el contrato en el sentido de que no podría atentarse contra los derechos individuales o colectivos así como la obligación de comunicar al sindicato sus programas de producción y de escuchar su opinión (NCCT, cláusulas 60 y 64). También se acordó el derecho de la empresa a “establecer métodos y sistemas que le

base trabajadora. Este dirigente respondió, con cierta displicencia, que no estaban impresos y en relación a su difusión entre las bases dijo: “además, para que se los vamos a dar, si ni les interesa y ni siquiera lo leen”. La Jornada. 21 de agosto de 1992

⁴⁰¹ La Jornada. 21 de agosto de 1992.

⁴⁰² Concretamente, expresaba que “el suscrito trabajador se desiste de cualquier acción que hubiera ejercitado personalmente o por conducto de apoderados o se ejercite ahora o en el futuro para impugnar el referido laudo, inclusive se desiste de cualquier juicio de amparo en el que figure como quejoso”. Igualmente el trabajador queda obligado a expresar su conformidad con el acuerdo del 18 de agosto pasado, que también se firmó ante la JFCA. Se advierte que de existir cualquier modificación al laudo de la Junta y al convenio del 18 de agosto el vínculo laboral “quedará terminado automáticamente de pleno derecho, sin responsabilidad para VW de México”. La Jornada, 19 de agosto de 1992.

⁴⁰³ Bensusan, Graciela. Op. Cit. P. 245.

permitirán obtener los mejores niveles de productividad, eficiencia y calidad, siempre y cuando estas disposiciones no contravengan los derechos de los trabajadores consagrados en la ley y en este contrato” (NCCT, cláusula 8). De esta manera, como puede verse, aunque se establecía una protección a los derechos adquiridos, la productividad entró al contrato para garantizar la unilateralidad de las estrategias que se adoptaran con el propósito de aumentarla; la bilateralidad se reservaba al seguimiento de las formas de operación de los sistemas de capacitación y adiestramiento y de trabajo (grupos de trabajo) actuales y futuros. Para ello se incorporó esta función a la que tenía la anterior Comisión Mixta de Capacidad y Adiestramiento y se amplió de 3 a 5 el número de representantes de las partes (NCCT, cláusula 23).⁴⁰⁴

Se eliminaron obligaciones de la empresa que favorecían las expectativas sindicales de proteger el nivel de empleo sindicalizado: en adelante aquella no estaba obligada a conceder dos plantas (conforme al contrato revisado el 1 de julio) por cada trabajador de servicio y mantenimiento indemnizado, en razón de contrataciones con terceros (NCCT, cláusula 13). También se suprimió el compromiso de mantener en sus puestos de trabajo a los que laboraran en áreas de mantenimiento o servicio entre tanto se avanzara en la subcontratación (NCCT, cláusula 13). Asimismo, se recuperó la plena libertad patronal para decidir la ocupación de vacantes temporales o definitivas (NCCT, cláusula 19) para utilizar trabajadores eventuales sin comunicar al sindicato las condiciones de contratación vinculadas a programas de exportación o especiales (NCCT, cláusula 22) y para despedir a los trabajadores sin realizar un procedimiento de investigación previo (NCCT, cláusula 78).⁴⁰⁵

Para los trabajadores, la responsabilidad se amplió al acatamiento de las órdenes e instrucciones dictadas, cuando sean compatibles con sus fuerzas, aptitudes, estado o condición y que sean del mismo género de los que forman el objeto de la empresa (NCCT, cláusula 52); de esta manera, se suprimió el anterior requisito que limitaba al “trabajo contratado” y se abrió el paso a la polivalencia. De esta forma, quedaron obligados a realizar en adelante las labores correspondientes a su nivel y a “otros niveles de conocimiento, aptitudes y remuneración que sean capaces de desempeñar, quedando entendido que la diferencia entre unos y otros trabajadores sería precisamente el grado de conocimientos y aptitudes que hubieren demostrado y que determinarían, también... su grado de eficiencia” (NCCT, cláusula 27).⁴⁰⁶

La empresa logró modificar la cláusula referida al reparto de utilidades –antes cláusula 85-. Anteriormente los obreros recibían 26 días de salario tabulado como anticipo de utilidades a fines de diciembre y en mayo lo restante del 10 % de las ganancias de la empresa, de acuerdo a la que marca la ley. Después del conflicto, y de acuerdo con la nueva cláusula 74 –llamada “Del anticipo de utilidades”- se señala que se darán en total 28 días de salario tabulado por ese concepto: 14 días la última semana de diciembre y 14 más en la última semana de mayo.⁴⁰⁷

⁴⁰⁴ Bensusan, Graciela. Op. Cit. p. 246; La Jornada, 3 de septiembre de 1992.

⁴⁰⁵ La Jornada, 3 de septiembre de 1992.

⁴⁰⁶ Bensusan, Graciela. Op. Cit. p. 247. Asimismo, en la cláusula 25 del NCCT se introduce el convenio firmado el 1º de julio –anteriormente señalado-, donde como se recordará se especifica que el sistema de trabajo a través de grupos significa “que los trabajadores asuman la responsabilidad de la manufactura, de la calidad y de sus registros y controles, de la existencia de materiales, de la búsqueda continua de la mejora de los procesos, que se logre una mejor organización del trabajo, y que los trabajadores sean capaces de llevar a cabo el ajuste básico de la maquinaria, equipo y herramienta”. La Jornada, 3 de septiembre de 1992.

⁴⁰⁷ La Jornada, 4 de septiembre de 1992; La Jornada, 5 de septiembre de 1992. Sin embargo, es necesario señalar que el reparto de utilidades solía ser un problema para la empresa, el cual traía inconformidad y hasta paros de labores, ya que ésta acudía a maniobras para no cumplir con la entrega a sus trabajadores del 10 % de utilidades generadas. Así por ejemplo, en mayo de 1991 se pararon actividades a causa del bajo reparto –sólo 26 días como reparto de utilidades- y en mayo de 1992 la representación sindical presentó una inconformidad –firmada por Gaspar Bueno, ya entonces secretario general- ante la secretaría de Hacienda. La Jornada, 5 de septiembre de 1992.

Se suprimió el régimen escalafonario contractual precedente y se adoptó un sistema de mejoramiento salarial dentro de las áreas en atención a los conocimientos, habilidades, experiencias, aptitudes, eficiencia y actitud en el trabajo, que debía proceder a través de la calificación de habilidades técnicas y manuales y del cumplimiento de 8 requisitos: nueve meses de trabajo efectivos en cada nivel; cumplimiento de programas de capacitación y adiestramiento; desempeño satisfactorio en cantidad y calidad; participación eficaz en el plan de rotación de actividades; y en la implementación de mejoras destinadas a elevar la productividad; cumplimiento de normas disciplinarias y de seguridad, orden y limpieza; capacitación de los demás trabajadores; y un porcentaje no menor del 98 % en puntualidad y asistencia (NCCT, cláusula 26). Asimismo, la determinación de los salarios así como las clasificaciones de los niveles sería bilateral y formaría parte del contrato colectivo. Sin embargo, no se incorporaron mecanismos específicos, destinados a compensar el mayor esfuerzo de los trabajadores y los resultados en el incremento de la productividad y la calidad (tal y como estipulaba el ANEPyC).⁴⁰⁸

De esta manera, como pudo apreciarse, la polivalencia funcional, el pago por conocimientos –a través de un nuevo sistema de “desarrollo de salarios”- y la “filosofía cliente-proveedor” como objetivo de los equipos de trabajo –en términos semejantes a los del convenio particular del 1º de julio- se convirtieron en los ejes más importantes de las nuevas relaciones laborales en la empresa. Aunque se modificaron otras cláusulas contractuales, los criterios descritos fueron los aspectos decisivos que enmarcaron la transformación de las relaciones entre la empresa, el sindicato y los trabajadores.

5.5.2 El sindicato de Volkswagen de México después del conflicto.

Al término del conflicto no se realizó ninguna asamblea destinada a modificar los viejos estatutos⁴⁰⁹, probablemente porque conforme a sus disposiciones se hubiera requerido para ello los votos de las dos terceras partes de los agremiados, difíciles de reunir en circunstancias de abierta impugnación al liderazgo formal del sindicato de VW de México. Sin embargo, como señala la investigadora Graciela Bensusan, los procedimientos poco importaron teniendo el apoyo de la secretaría del trabajo, con el que contaban de antemano los nuevos estatutos elaborados sin consultar a la base.⁴¹⁰

Por su parte, en las declaraciones hechas por Gaspar Bueno publicadas en el diario La Jornada⁴¹¹, la cúpula sindical rechazó las versiones según las cuales el cambio de la normatividad interna fue una condición impuesta por la empresa para reconocer el liderazgo de Gaspar Bueno y negociar con éste la reanudación de las labores. Por el contrario, se insistió en que las nuevas reglas se formularon a partir del diagnóstico de los problemas que originaron el debilitamiento de la organización: “*asambleísmo*, prohibición de la reelección para un periodo inmediato de los miembros del comité ejecutivo, reelección irrestricta de los delegados seccionales y desequilibrio en los mecanismos intermedios de representación”. Asimismo, Bueno señalaba que estos vicios, heredados de las etapas precedentes por las que atravesó el sindicato, debían ser removidos “para garantizar la estabilidad en el cumplimiento de las labores de la planta productiva, terminar con el

⁴⁰⁸ La Jornada, 21 de agosto de 1992; La Jornada, 3 de septiembre de 1992; Bensusan, Graciela. Op. Cit. 247.

⁴⁰⁹ La Jornada, 5 de septiembre de 1992.

⁴¹⁰ Bensusan, Graciela. Op. Cit. p. 248.

⁴¹¹ La Jornada, 19 de agosto de 1992; La Jornada, 27 de agosto de 1992.

asambleísmo y el pandillerismo y crear un sindicato con una organización democrática, ágil y *adecuada a las necesidades de expansión de la empresa*".⁴¹²

La anterior justificación ofrece, por sí misma, un primer indicio del nuevo rumbo por el que se pretendía que transitaran las nuevas relaciones entre el sindicato y la empresa: aunque el objeto del sindicato plasmado en los viejos estatutos se conservó intacto en el nuevo⁴¹³, los planteamientos públicos del liderazgo sindical permiten suponer que éste aceptó la pretensión de la empresa de reducir su papel al de instrumento de adaptación de las relaciones laborales a las exigencias de reestructuración de la VW de México, en una etapa sumamente importante de los preparativos para afrontar los retos y aprovechar los beneficios del TLCAN.

Otro elemento distintivo de la nueva fase en la vida del sindicato de Volkswagen, fue el anuncio del posible ingreso a la Fesebes, cuyo dirigente, Francisco Hernández Juárez, asesoró al secretario general Gaspar Bueno durante las negociaciones con la empresa, asistió a algunas asambleas y estuvo presente en la firma de los nuevos estatutos y de los convenios que tuvieron por objeto terminar con el conflicto. Al finalizar el conflicto, Francisco Hernández Juárez afirmó que el laudo dictado por la JFCA expresaba la sobreintervención del gobierno y las empresas en los asuntos sindicales; era un atentado –señaló– contra la autonomía sindical, contra los trabajadores, contra la modernización y contra el proyecto impulsado por el Presidente de la República; el falló de la Junta al conflicto en la VW es una respuesta –señaló– con la que ninguna organización sindical puede estar de acuerdo.⁴¹⁴ Sin embargo, aún frente a tal desenlace, el dirigente de la Fesebes señalaría que no todo estaba perdido, pues se había abierto “la posibilidad de reconstruir sobre bases democrática, participativas y autónomas, las relaciones entre los trabajadores, la fuerza y la representatividad interna del sindicato”. Asimismo, días antes había comentado, en relación a su intervención en dicho conflicto, que el dirigente de Volkswagen y el asesor legal de éste, Gaspar Bueno y Héctor Barba, respectivamente, pidieron el respaldo de la Fesebes, por lo que decidió involucrarse con el fin de modificar el rumbo que llevaba el movimiento. Sin embargo, aseguró que cuando le pidieron su intervención el conflicto ya estaba muy avanzado y complicado, y ya estaba decidido por la empresa el despido de todos los trabajadores y la desaparición del contrato. Sin embargo, consideró que los trabajadores habían logrado rescatar lo fundamental.⁴¹⁵

Por su parte, el secretario general del sindicato de VW declaró que el posible ingreso de éste a la Fesebes era parte de los ajustes que apuntaban al nacimiento de un nuevo sindicato.⁴¹⁶ En la nueva fase –subrayó– no se podría avanzar en forma aislada: “iremos hermanados con grandes sindicatos que han probado con hechos su vocación democrática y progresista, con ellos construiremos para todos los trabajadores mexicanos el nuevo sindicalismo que demanda la nación entera”.⁴¹⁷

⁴¹² *Ibíd.*

⁴¹³ El artículo 4º de los estatutos con base en el texto de 1985 y en el de 1992 señalaban los siguientes objetivos: “...organizar a los trabajadores... para la defensa de sus intereses, para el mejoramiento de sus condiciones de trabajo, de cultura y de vida y para actuar colectivamente buscando la modificación de la injusticia social y de las condiciones y circunstancias que enajenan la vida de los trabajadores, los mantienen aislados, atrasados y divididos y los someten en perjuicio de sus verdaderos intereses”. Bensusan, Graciela. *Op. Cit.* p. 249.

⁴¹⁴ *La Jornada*, 24 de agosto de 1992.

⁴¹⁵ *La Jornada*, 15 de agosto de 1992.

⁴¹⁶ En lo que concierne a la empresa, parece ser que ésta ya había dado señales de que no veía como un obstáculo para su desarrollo el que el sindicato formara parte de la Fesebes. En ese sentido, Martín Josephi, presidente del consejo de administración de VW de México, había hecho desde el 21 de agosto un llamamiento a los trabajadores, en el que conminaba a que “los trabajadores deben ser autocríticos con su sindicato, porque los dirigentes sindicales en su totalidad han sido improvisados... el sindicato –agregó– debe ser guiado por alguna federación o central obrera”. *La Jornada*, 21 de agosto de 1992.

⁴¹⁷ Desplegado del SITIAVW. En *La Jornada*, 29 de agosto de 1992.

Así pues, de cien artículos que contenían los estatutos del sindicato de Volkswagen de México, hubo cambios en por lo menos 40 de ellos, aunque los cambios más relevantes en los estatutos del nuevo sindicato después del conflicto básicamente se relacionaron con lo siguiente:

a) El sindicato conserva la representación del interés profesional de los trabajadores, pero con un poder de intervención acotado: el mismo Martin Josephi daría a conocer en uno de los módulos de contratación que el sindicato ya no tendría derecho a celebrar con la empresa otro contrato en el caso de que aquella se decidiera a abrir una nueva unidad industrial.⁴¹⁸

b) La estructura organizativa: se adoptó una nueva estructura organizativa al desaparecer la Asamblea General, creándose en su lugar el Consejo General de Representantes, que en adelante actuaría como “el máximo órgano de gobierno del sindicato”. Sus decisiones deben ser sometidas a la discusión y aprobadas por la mayoría de la base (art. 15 de los Nuevos Estatutos –NE-). Se creó también el Consejo General del Sindicato, integrado por los secretarios del comité ejecutivo general y con los secretarios auxiliares divisionales. Éste órgano tendrá un funcionamiento permanente (reuniones ordinarias cada dos semanas, y extraordinarias a convocatoria del comité ejecutivo general) a diferencia del consejo de representantes (una reunión anual ordinaria, y extraordinaria por acuerdo del Consejo General del Sindicato)⁴¹⁹.

Paralelamente, se reestructuró el sistema de representación intermedia, incorporando en lugar de los delegados seccionales a los *delegados auxiliares divisionales* y a los *secretarios auxiliares divisionales* (NCCT, cláusula 6).⁴²⁰ Se reorganizaron las áreas laborales en ocho divisiones, en las que se hará una junta semanal entre los representantes de la empresa y el sindicato. En cada división hay secretarios auxiliares divisionales y delegados auxiliares, que tienen una secuencia contractual para el trato de los problemas en el piso. Los once secretarios auxiliares divisionales cuentan con tiempo completo para su tarea sindical, y cada uno tiene a su cargo la representación de 1,500 trabajadores aproximadamente. Además, cada uno cuenta con tres delegados auxiliares -28 en total- que tienen dos horas de permiso al final de la jornada para el trato laboral de 500 personas aproximadamente⁴²¹. La modificación del número de representantes sindicales de nivel intermedio probablemente refleja el menor papel que se asignará a éstos dentro del nuevo sistema de trabajo así como en el ámbito sindical, pues si bien anteriormente había ya una gran desproporción en el número de trabajadores asignados a cada sección –pues en promedio cada delegado atendía a 120 trabajadores-, en adelante cada delegado auxiliar estaría a cargo de alrededor de 500 trabajadores.⁴²² Asimismo, también se disminuyó contractualmente el número de integrantes de las comisiones revisoras del contrato colectivo y del tabulador salarial para quedar en 30 y 20 representantes, respectivamente (NCCT, Cláusula 47).⁴²³

⁴¹⁸ La Jornada, 19 de agosto de 1992.

⁴¹⁹ Bensusan, Graciela. Op. Cit. p. 250

⁴²⁰ La Jornada, 3 de septiembre de 1992.

⁴²¹ Esta situación contrasta con los 119 delegados seccionales en total que existían anteriormente, y que contaban con una hora de permiso en su jornada laboral. *Ibidem*. p. 251.

⁴²² Montiel, Yolanda. “Volkswagen: una modernización en frío”, en La Jornada Laboral. La Jornada, 30 de septiembre de 1992, p. 6.

⁴²³ Anteriormente, para la revisión del CCT participaban 56 trabajadores más un representante por cada sección y turno de las nueve naves en que estaba dividida la planta; en cuanto a la revisión salarial, anteriormente participaban 30 representantes. La Jornada, 3 de septiembre de 1992.

Las asambleas divisionales ordinarias deben celebrarse bimensualmente y las extraordinarias pueden ser citadas por el comité ejecutivo general a solicitud del 33 % de los socios activos, en cuyo caso requiere de las 2/3 partes de sus miembros para constituirse.⁴²⁴

Así pues, los cambios suscitados tienden a concentrar el poder en el Consejo General del Sindicato – organizado en una estructura piramidal-, a debilitar a los órganos intermedios de representación, a posibilitar el control de los secretarios divisionales y delegados auxiliares por parte de comité ejecutivo y a descentralizar la participación de los trabajadores a nivel de las Asambleas Divisionales. También es importante señalar que el número de miembros del comité ejecutivo se amplió de 10 a 15 (art. 27, Nuevos Estatutos), lo que revela la mayor importancia que se atribuye al comité ejecutivo, con la posible centralización del poder y de las competencias en el sindicato.

c) Otro de los cambios estatutarios más significativos es el que se refiere a la posibilidad de reelección de los integrantes del comité ejecutivo. Se suprimió para ello la anterior prohibición, establecida entre los requisitos para ocupar puestos de dirección sindical (art. 14. Nuevos Estatutos). Un nuevo requisito es el de que los candidatos a ocupar esos puestos deban tener por lo menos una antigüedad de seis años al servicio de la empresa; lo que por una parte les permitirá tener una idea más amplia de las necesidades de los trabajadores, pero que por otra parte, podría servir para ofrecer a la empresa mayores garantías, permitiéndole ejercer un control indirecto del liderazgo a través de la estabilidad laboral. Asimismo, la duración de los cargos en el comité ejecutivo se amplió de 3 a 4 años (art. 10. Nuevos Estatutos).⁴²⁵

d) Se estableció un nuevo procedimiento de reforma a los estatutos, con el requisito del 51 % como mínimo de los votos de los socios activos del sindicato (antes se exigía las 2 / 3 partes de los asistentes a la Asamblea Conjunta General y Seccional; art. 2. estatutos de 1985), otorgándose para ello el papel decisivo al Consejo General del Sindicato porque sólo con su voto mayoritario a favor será posible someter la modificación propuesta por cualquiera de los socios a la aprobación de la mayoría de la base (art. 5. Nuevos Estatutos).⁴²⁶

De esta manera, en el conflicto de julio-agosto de 1992, el triunfo de las estrategias de la empresa y de la dirigencia de Gaspar Bueno con el apoyo de la autoridad, fue un signo nuevo si se lo compara con la capacidad mostrada previamente por las bases para sancionar a quienes traicionaban sus intereses. Sin embargo, el laudo del 18 de agosto y las medidas posteriores tomadas por la VW de México, centradas en la reorganización del trabajo y en la reestructuración contractual, refrendaron las soluciones dadas a otros conflictos, dentro y fuera del sector automotriz.

Por una parte, es cierto que el enfrentamiento dentro del sindicato terminó abriendo un frente inesperado, lo cual fue aprovechado por la empresa para ganar en una sola partida lo que no había conseguido en la revisión del CCT en el mes de julio: el descontento de la disidencia tuvo resultados opuestos a los que ellos mismos esperaban, dándole a la empresa la oportunidad que necesitaba para acelerar sin resistencia los cambios de orden laboral e incluso sindical. Quizás una opción viable hubiera sido que los trabajadores

⁴²⁴ *Ibíd.* p. 6.

⁴²⁵ Bensusan, Graciela. *Op. Cit.* p. 252.

⁴²⁶ Bensusan. P. 252.

disidentes hubiesen vuelto al trabajo y desde ahí negarle valor a los actos de sus representantes espurios sin dejar de agotar los procedimientos sindicales internos. Otra posible solución pudo ser que el CE impugnado aceptara la realización de la asamblea que pedían sus detractores en la que fueran ratificados o destituidos de sus cargos. Ambas opciones por lo menos hubieran tenido como resultado la creación de un solo interlocutor sindical -con el consiguiente respaldo de las bases- para enfrentar de mejor forma la demanda de la empresa. Sin embargo, las posiciones de Gaspar Bueno (regresar primero a trabajar y después solucionar el conflicto sindical) y de Jesús Valencia (efectuar una asamblea general para ratificar o destituir a al CE de Bueno, como condición para regresar a trabajar) fueron inamovibles, pues ninguno cedió a las demandas de otro, por lo que en su afán de descalificar a su contraparte, las partes sindicales en conflicto descuidaron la protección de su fuente de trabajo.

Sin embargo, lo anterior no fue sino sólo una parte del problema, pues resulta indispensable no dejar de lado el hecho de que el la raíz principal del conflicto fue la firma del convenio del 1º de julio entre la empresa y el CE liderado por Gaspar Bueno sin consultar a los trabajadores. Asimismo, al actuar con un rigorismo legal que no había observado en casos similares anteriores, la empresa demandó ante la JFCA la terminación de las relaciones laborales, cuando en realidad lo que pretendía no era cerrar la planta, sino que sus fines eran otros: se propuso resolver de una vez una cuestión que había quedado pendiente en la revisión de julio y que en el futuro podría haber sido fuente de conflictos: la adopción de un nuevo contrato colectivo. Además, claramente hubo una finalidad política en la estrategia empresarial (la cual sería confirmada al ver los resultados del conflicto): la capacidad de respuesta de los trabajadores en las situaciones críticas, la debilidad del liderazgo sindical derivada de las reglas estatutarias relativas a la duración de los periodos y a la prohibición de la reelección y el papel de contrapeso que jugara en ocasiones como ésta los delegados seccionales, eran vistos como un factor de riesgo intolerable en el nuevo contexto marcado por el TLCAN y frente a sus planes de expansión; por ello, imponer un nuevo CCT, contar con un interlocutor sindical confiable y anular toda posible resistencia de la base fueron los objetivos prioritarios que perseguiría la empresa, y que al final conseguiría.

Así, el desenlace del conflicto dejó ver que la reestructuración de los procesos productivos en la Volkswagen de México, su “modernización”, fueron impuestos desde arriba por la dirección empresarial, con la venia del gobierno –afín a su política *modernizadora*- y de sus dirigentes sindicales, por lo que la empresa había decidido pasar de la flexibilidad negociada bilateralmente, que había imperado hasta entonces en la planta, a una flexibilidad unilateralmente impuesta, lo que dejaba claro que en el esquema de dichos procesos de reestructuración no formaban parte la consulta, la negociación, ni la concertación o los compromisos que significaran respeto y un verdadero reconocimiento a los trabajadores, por lo que la empresa parecía no considerar que es más probable que aquellos acuerdos que se basan en negociaciones y discusiones tengan una fuerza de integración y de compromiso mucho mayor que decisiones impuestas desde arriba.

5. 6 La empresa después de 1992.

Luego del desenlace del conflicto suscitado en julio-agosto de 1992, y teniendo como marco general los cambios en las nuevas relaciones laborales –que de inmediato permitieron un amplio ejercicio de las prerrogativas patronales- y el objetivo de asumir la productividad como pivote para el proceso productivo, los resultados para la estrategia empresarial fluyeron de manera positiva casi de inmediato, pues la organización

del trabajo basada en el modelo japonés a los seis meses de haberse instrumentado en Puebla ya revelaba su éxito en las estadísticas de la gerencia de producción.

Asimismo, junto a las reformas laborales suscitadas en la Volkswagen de México, se inició una profunda reestructuración de sus relaciones industriales –de manera particular con los proveedores y subcontratistas que se instalarían en el nuevo corredor industrial, lo cual se abordará más adelante- que permitió a la gerencia estar en posibilidades de proceder de manera inmediata a la reorganización del proceso productivo y de los sistemas de trabajo incorporando el sistema de trabajo en equipo, denominado internamente como “grupos de trabajo”, y también se instituyó un mecanismo de evaluación y aplicación de mejoras, denominado “Programa de Mejora Continua” (PMC2).⁴²⁷

Los efectos de los cambios introducidos (en las relaciones laborales, en los estatutos sindicales, implementación de nuevos patrones de medición de eficiencia y productividad y la reestructuración de las relaciones industriales) tuvieron consecuencias muy a corto plazo. Para finales de 1993 los productos de Volkswagen fabricados en México ya estaban incluidos en procesos que podían ser homologados con sus equivalentes en las plantas del consorcio en Europa y Brasil.⁴²⁸

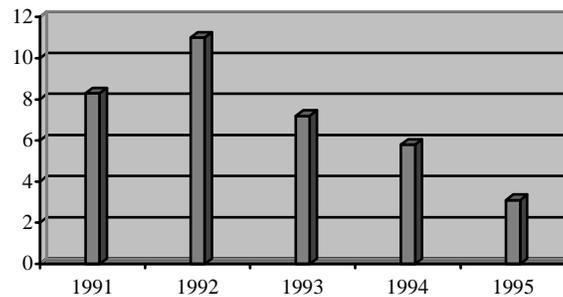
De acuerdo al investigador de la Universidad Autónoma de Puebla, Huberto Juárez Núñez, uno de los efectos de dichos cambios fue la relación *Costos Laborales Totales/Ingresos Totales Anuales*, que durante la década de los ochentas y los dos primeros años de los noventas, se había mantenido en el rango de 8-12 puntos porcentuales, es decir, equivalentes a los valores que se registran en la *gráfica 3* para los años 1990 y 1992, a partir de 1993 descienden sensiblemente hasta ser del orden del 3.1% en 1995 (*gráfica 3*). Los Costos Laborales Totales relacionados se refieren a la suma de los Salarios y Prestaciones pagados a los trabajadores sindicalizados y a los Sueldos y Prestaciones correspondientes a todas las categorías del llamado “personal de confianza”, concepto que agrupa a quienes realizan el trabajo de dirección y administración del proceso. En cuanto a los *Ingresos*, se refieren a las facturaciones anuales totales de ventas de autos, motores y partes al mercado nacional y al extranjero.⁴²⁹

⁴²⁷ Debe señalarse el hecho de que esta fase de reestructuración del trabajo en VW de México se dio en un periodo en el que la demanda doméstica de autos iniciaba su caída, cuestión que afectaba a VW en tanto que por muchos años fue este un nicho en que era líder. Por ello, a partir de ese momento, las definiciones generales de las nuevas reglas para establecer las mediciones de eficiencia, la productividad y la calidad, estarían principalmente orientadas al desarrollo de los procesos productivos vinculados con los programas de exportación. Juárez Núñez, Huberto. “La productividad y el trabajo en el contexto de la producción esbelta en VW de México”, en *Enfrentando el cambio. Obreros del automóvil y producción esbelta en América del Norte*. BUAP/Wayne State University. 1998. p. 176.

⁴²⁸ Aunque esta empresa ya tenía una larga tradición de plantas de producción en casi todos los continentes desde hacía décadas, todavía durante 1980’s existían diferencias notables tanto en los productos y como en los procesos de producción en las diferentes plantas del consorcio : en el *centro* (Europa Occidental y Norteamérica) se producían los modelos más recientes con sistemas de producción avanzados, mientras que en la *periferia* se producían modelos viejos con sistemas de producción atrasados, con el objeto de amortizar los equipos que ya resultaban obsoletos en las plantas del *centro*. Pries, Ludger. “Reestructuración productiva y estrategias de aprovisionamiento”, en *Región y Sociedad*. El Colegio de Sonora. Enero-julio de 2000. vol. XII, # 19. p. 166,169.

⁴²⁹ Juárez Núñez, Huberto. Op. Cit. p. 176

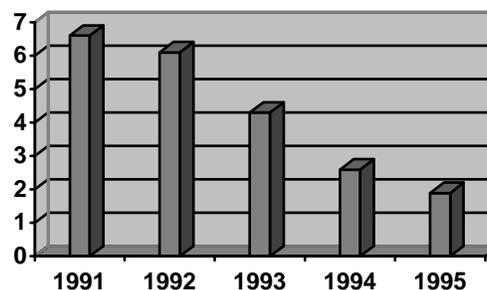
Gráfica 3.
VW de México: Participación de los costos laborales totales en los ingresos anuales



Costos laborales incluye sueldos, salarios y prestaciones a todo tipo de personal.
Fuente: Juárez Núñez, Huberto. Op. Cit. p. 177. Elaborado con base en: Sría. de Hacienda y Crédito Público; Estado de resultados de VW de México, S.A. de C.V.. 1991-1996.

Dentro de esta relación general y procesando datos del *estado de resultados de la empresa* (con datos de la Secretaria de Hacienda y Crédito Público –SHCP- de 1980 a 1996), Juárez Núñez aborda con mayor detalle las variaciones que se dieron de manera especial en los *Costos del Trabajo Sindicalizado* –costos que pueden definirse como los costos del trabajo directo-. Lo que nos permite ver que si en el mismo periodo (años 1990's) esta parte de los costos laborales la ponderamos con los valores que corresponden a los Costos de Producción Totales⁴³⁰, resulta, tal y como puede verse en la *gráfica 4*, que a partir de 1993 se han reducido hasta ser inferiores al 2 % en 1995.⁴³¹

Gráfica 4.
VW de México: Participación de los costos de trabajo sindicalizado en los costos totales



⁴³⁰ Los costos totales comprenden: compras de materias primas y materiales de ensamble y subensamble; sueldos, salarios y mano de obra; honorarios; previsión social; regalías y asistencia técnica; arrendamientos; fletes y acarreos; aportaciones a INFONAVIT, SAR, IMSS; devoluciones, rebajas y bonificaciones sobre ventas; pérdida inflacionaria; intereses; primas y fianzas; viáticos y gastos de viaje; deducción de inversiones; otros gastos y otras deducciones. Conceptos que para efectos de análisis de estructura de costos se pueden agrupar como costos directos, costos indirectos y gasto operativo. Juárez Núñez, Huberto. Op. Cit. p. 178.

⁴³¹ *Ibíd.* p. 178.

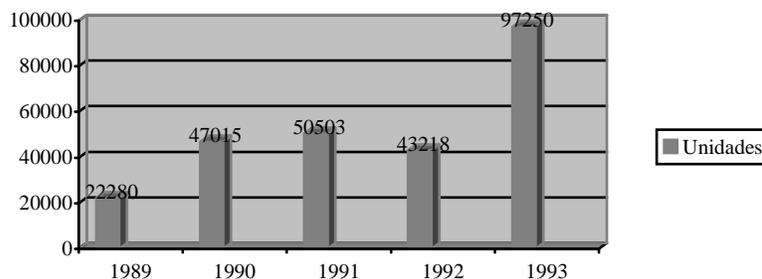
Incluye salarios y prestaciones.

Fuente: Juárez Núñez, Huberto. Op. Cit. p. 178. Elaborado con base en: Sría. de Hacienda y Crédito Público; Estado de resultados de VW de México, S.A. de C.V.. 1991-1996.

En relación a esta reducción de la parte del costo que paga el trabajo que transforma el producto, es necesario acotar que el fenómeno sucede dentro de una tendencia general que combina por una parte la aparición de categorías de empleados (no sindicalizados) de altos ingresos (más de 10 salarios mínimos) quienes, según los reportes de la empresa a las autoridades hacendarias mexicanas están obteniendo la mayor parte del desembolso en los costos laborales, y la disminución de la plantilla del personal sindicalizado. Con relación a la disminución de esta última, resulta útil señalar que a partir de agosto de 1992, la política de empleo ha variado substancialmente, pues de una plantilla de trabajadores sindicalizados de alrededor de 14,000 personas hasta el mes de junio de 1992, en diciembre de ese mismo año habían quedado alrededor de 12,000 trabajadores, por lo que el saldo inmediato del conflicto de julio-agosto de ese mismo año fue el desempleo para alrededor de 2,000 trabajadores. En 1995 la planilla estaba alrededor de los 9,000 trabajadores, en 1996 había cerca de 8,500 y en 1997, ante el incremento de la producción para el mercado nacional y nuevos modelos y líneas para la exportación, se registró un incremento de 600 puestos de planta más una cifra de contrataciones eventuales que se movió entre 800 y 1,200 personas.⁴³²

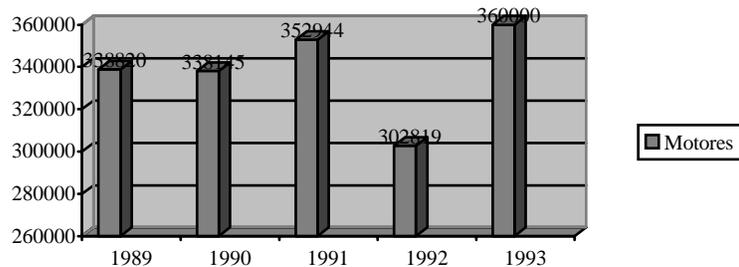
Para la gerencia, la reducción del personal tuvo muchas justificaciones: despido de trabajadores considerados peligrosos políticamente, trabajadores viejos, trabajadores considerados indisciplinados y/o riesgosos para asumir los nuevos conceptos de trabajo. Sin embargo, en los hechos, la reducción de la plantilla fue de la mano con incrementos en la fabricación de unidades y partes (*ver gráficas 5 y 6*), lo que nos permite entender que en realidad dichos ajustes estuvieron directamente relacionados con los nuevos sistemas organizacionales que lograron aumentar la productividad del trabajo y que permitieron hacer factible las transferencias de partes del proceso de producción a los proveedores y subcontratistas del nuevo parque industrial, denominado FINSA.

Gráfica 5
Producción de exportación de vehículos de VW de México (1989-1993).
Miles de unidades



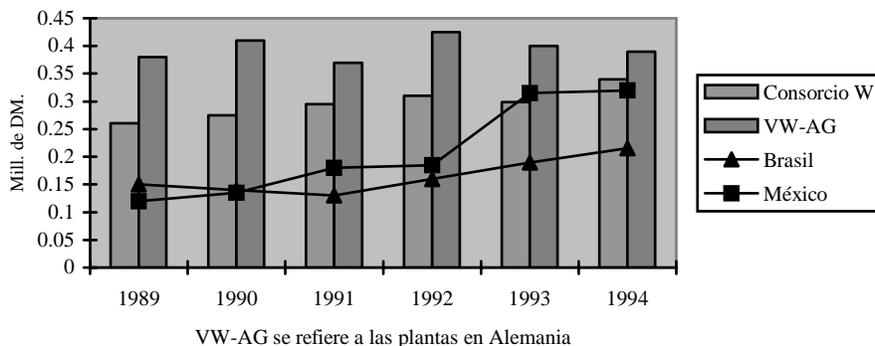
⁴³² *Ibíd.* p. 179.

Gráfica 6
Producción de motores de VW de México (1989-1993)
miles de unidades.



Otro impacto del mencionado ajuste general en los costos laborales fue la elevación de la relación que mide los *ingresos por trabajador*. La planta VW de México en la década de los 80's estaba muy por debajo del promedio de los rendimientos del consorcio, pero para mediados de los 90's ya superaba el promedio general, superando a las plantas brasileñas y acercándose a los resultados que en este renglón tenían las plantas alemanas (VW-AG), tal y como puede apreciarse en la *gráfica 7*.

Gráfica 7.
Ingresos por trabajador en el Consorcio VW y algunas de sus plantas



Por otro lado, además del crecimiento de los indicadores globales de productividad de la planta poblana, también se elevaron los indicadores a nivel micro, es decir, los que miden en la fábrica la intensidad, la eficacia y las diversas expresiones de la productividad. En las relaciones laborales se elevaron las exigencias cotidianas para cumplir con los objetivos relacionados con la eficacia y la calidad, motivo por el cual la estadística para el autocontrol y las mediciones en función de metas específicas fueron incorporadas como parte de la calificación de los equipos de trabajo de forma tal que sus integrantes tuvieron que cumplir nuevas calificaciones relacionadas al trabajo de inspección y control de calidad, conservación y mantenimiento del equipo y a disposiciones para la búsqueda de mejoras al proceso.

En ese sentido, todas y cada una de las áreas de trabajo fueron sometidas a un calendario de evaluación periódicas, donde los nuevos indicadores para estas evaluaciones reflejaban las nuevas proyecciones de la gerencia en México: se introdujeron cinco ponderaciones que permiten conocer avances reales en la productividad que constituyen la base para otorgar premios salariales (que van del 4 % al 6 %), o –en caso de incumplimiento- para presionar a los equipos involucrados. Los cinco indicadores en cuestión son: 1) el indicador de la *productividad* (piezas por operario por turno); 2) *operarios en áreas de trabajo* (cuántos se necesitan para realizar su parte del proceso productivo); 3) valor de las diversas piezas utilizadas en el trabajo de cada célula o área, también conocida como *ahorro de materiales en proceso*; 4) *espacio* para ejecutar la operación medido en reducción de m², y; 5) *rotación*, que se entiende como el producto resultante de multiplicar la cantidad de piezas por el tiempo de tacto⁴³³.

La medición de esos resultados se realiza desde 1993 a partir de lo que denominan internamente como una “metodología general” donde el punto de referencia para evaluar y proceder a realizar los cambios y ajustes de los cinco indicadores mencionados (y que forman lo que define “*el desempeño, la aptitud y la actitud frente al trabajo*”) es la situación que esos indicadores tenían “*antes*” de la evaluación. Así, de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación de la empresa para cinco áreas de trabajo que corresponden a tareas de ensamble y subensamble de modelos A3, Golf-Jetta para exportación, podemos observar los alcances de la reestructuración del proceso productivo para 1994 (*cuadro 19*).

Cuadro 19					
Programa de Mejora Continua (PMC2). Área de ensambles y subensambles, Nave 21.					
	I	II	III*	IV	V
			ÁREAS*		
			Productividad (piezas/operario/turno)		
Antes	11.6	14.4	13.5	11.6	32.5
Después	16.5	19.7	19.6	15.9	41.2
Variación %	42.2	36.8	45.22	37.1	26.8
			Operarios por día		
Antes	10	46	46	56	22
Después	8	28	42	52	20
Variación %	-20	-39.1	-8.7	-7.1	-9.1
			Valor de las piezas diferentes para una misma función (miles de nuevos pesos; N\$)		
Antes	71.0	496	281.3	257.5	34.9
Después	69.4	152.5	216.1	199.4	32.1
Variación %	-2.3	-69.3	-23.2	-22.6	-8.0
			Superficie m ²		
Antes	185	932	3318	520	428
Después	Proveedor	714	269	497	382
Variación	---	-23.4	-15.4	-4.4	-10.7
			Periodo de rotación (horas)		
Antes	7.18	30.1	20.6	17.2	11.2
Después	6.84	10.1	16.0	14.3	5.7
Variación	-4.7	-66.4	-22.3	-16.9	-49.1

*Áreas de trabajo correspondientes al cuadro: I. Subensamble y montaje de amortiguador trasero par el tipo A3 (Golf-Jetta); II. Ensamble de tableros para el tipo A3; III. Ensamble de puertas tipo A3-nave 21; V. Montaje, célula 1-nave 21.
Fuente: Juárez Núñez, Huberto. Op. Cit. p. 182-183, con base en VW de México, Planeación de manufactura. Dirección de Control de Calidad. Junio de 1994.

⁴³³ Juárez Núñez, Huberto. Op. Cit. p. 181.

De acuerdo al cuadro anterior, si observamos el comportamiento de los dos primeros indicadores, *Productividad* (piezas/operarios/turno) y *Operarios* por área de evaluación, podemos ver que mientras la productividad en las áreas mostradas tiene incrementos del orden de 42.2 % (área I), 36.8 % (área II), 45.2 % (área III), 37.1 % (área IV) y 26.8 % (área V); por otro lado, el número de operarios presenta comportamientos negativos: -20 % (área I), -39 % (área II), -8.6 % (área III), -7.1 % (área IV) y -9 % (área V). En cuanto al comportamiento de las otras tres variables, las cifras nos permiten ver que los ahorros en concepto de piezas diversas para una misma función, la disminución del espacio físico y la disminución del tiempo de rotación significaron para la empresa elevar de manera importante los rendimientos y los aprovechamientos de la capacidad productiva⁴³⁴.

En lo que concierne al año de 1995, se muestran los registros de las evaluaciones de 24 áreas de trabajo (básicamente de procesos de ensamble y algunos procesos de pintura; *cuadro 20*), concentrándose los resultados en la *gráfica (8)* que expone el comportamiento de las cinco variables ya mencionadas.

Cuadro 20

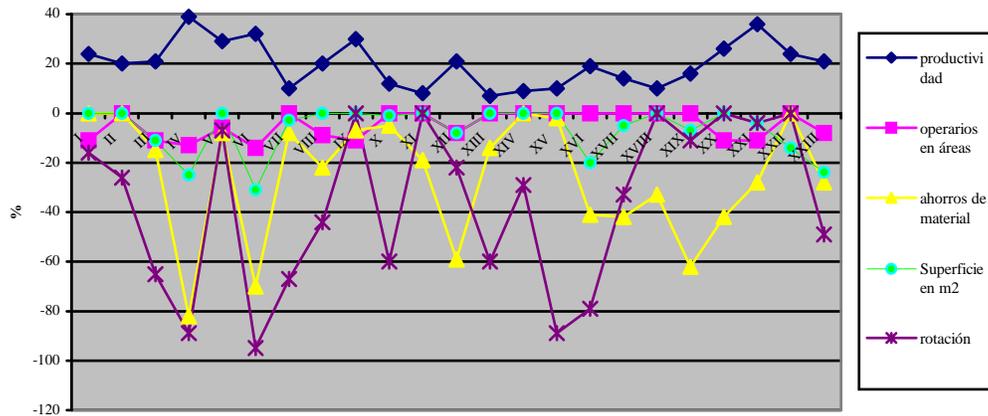
Áreas graficadas: denominación y fecha de evaluación.

I	Prueba de ruidos. 20/01/95
II	Retén de mecánica. 24/02/95
III	Electromecánica. 05/06/95
IV	Área I. Célula 24. montaje A-3. N4. 13/01/95
V	Decorado, molduras onduladas. 20/01/95
VI	Cabina de cera. N4. montaje, A-3. 27/01/95
VI	Área I. Célula 25. montaje A-3. N4. 10/02/95
VII	Área I. Célula 25-a. montaje A-3. N4. 17/02/95
VIII	Área I. Célula 27. montaje A-3. N4. 03/03/95
IX	Área II. Célula 28. montaje A-3. N4. 17/03/95
X	Área III. Célula 29. montaje A-3. N4. 31/03/95
XI	Área III. Célula 30. montaje A-3. N4. 07/04/95
XII	Montaje Front-end. Célula 41. A-3. N4. 14/07/94
XIII	Área III. Célula 31. montaje A-3. N4. 21/04/95
XIV	Área IV. Célula 32. montaje A-3. N4. 28/04/95
XV	Banda oval. Célula 33. montaje A-3. N4. 19/05/95
XVI	Línea final. Áreas I/II. Célula 35. 26/05/95
XVII	Línea final. Áreas I/II. Célula 36. montaje A-3. N4. 02/06/95
XVIII	Línea final. Áreas I/II. Célula 37. montaje A-3. N4. 16/06/95
XIX	Montaje de asientos. Célula 42. A-3. N4. 14/07/95
XX	Cabina de Filler. Área III. N3. 03/03/95
XXI	Área II. Línea de Primer. N3. 24/02/95
XXII	Línea de retrabajos. Pintura de partes negras. Sala PMC2. 11/11/94
XXIII	Célula 9. Cristales. N21. A-3. 25/11/94

Fuente: Juárez Núñez, Huberto. Op. Cit. p. 184-185, con base en "VW de México, Planeación de Manufactura. Dirección de Control de Calidad. 1995".

⁴³⁴ *Ibidem*. p. 183.

Gráfica 8.
VW de México: productividad, operarios, ahorros de material, superficie y rotación. 1995



Fuente: Juárez Núñez, Huberto. op. cit. p. 185. Con base en VW de México, Planeación de manufactura, Dirección de control de calidad. 1995.

Como pudimos observar, para 1995, tomando como referencia las evaluaciones de ese año, tenemos que los indicadores con más desarrollo –en el sentido de sus montos de variación y consistencia- están por el lado de las economías de materiales y de la productividad por operario turno, en tanto que los ajustes de personal empiezan a llegar a sus límites en el sentido de que profundizar en las disminuciones de trabajadores por tarea, célula o área, implicaría exponer el cada día más delicado equilibrio sobre el que están descansando la obtención de los altos estándares de eficacia y de calidad.

Para 1996, los resultados ya median promedios generales para naves completas, y la nueva cultura del Programa de Mejora Continua (PMC2) tenían ya una profunda integración con la producción diaria. En los siguientes cuadros (21, 22, 23 y 24) se presentan las variaciones porcentuales resumen de los principales indicadores correspondientes a una selección de cuatro grandes naves productivas: ensamble, pintura, fundición y prensas.

Cuadro 21

Volkswagen de México. Programa de Mejora Continua (PMC2).
Resume de resultados en variaciones % de Workshops internos.

Áreas	Producti- vidad	Materiales en proceso	Superficie	Tiempo de rotación	Operarios (número)
NAVE DE ENSAMBLE					
Banda oval I (Pool team)	9	27	6	97	0
Banda oval II (Pool team)	9	27	9	97	0
Conexiones de motor célula 35	28	4	3	76	-3
Célula 36. L-2 (Pool team)	3	7	2	93	0
Celula 36. L-1 (Pool team)	13	26	1	97	-3
Célula 25 A. Línea 1	4	7	4	46	0
Célula 25 A. Línea 2	4	7	4	46	0
Célula 37. Línea 1	4	6	4	0	0
Célula 37. Línea 2	5	5	2	0	0
Ramal S-1. Célula 38/39	13	5	7	75	0
Ramal S-1. Célula 32	11	7	4	5	0
Célula 33	11	4	4	6	0
Subensamble Front-end Cél. 45	17	7	1	10	0
Decorado Célula D-1	26	5	4	4	-3
Decorado Célula D-2	26	6	4	7	-3
Vestidura Célula 25 L-1	5	3	3	56	0
Vestidura Célula 25 L-2	5	3	3	56	0
Vestidura Célula 25 "Bota aguas"	6	6	5	5	0
<i>Promedio a 21 áreas de trabajo</i>	11	8	4	38	-12

Fuente: Juárez Núñez, Huberto. Op. Cit. p. 188-189, con base en "VW de México. Planeación de Manufactura. Dirección de Control de Calidad. Marzo de 1996.

Cuadro 22

Volkswagen de México. Programa de Mejora Continua (PMC2).
Resume de resultados en variaciones % de Workshops internos.

Áreas	Producti- vidad	Materiales en proceso	Superficie	Tiempo de rotación	Operarios (número)
NAVE DE PINTURA					
Retrabajos A-3. Línea especial	51	100	0	34	-9
Detallado Línea III	31	0	6	0	0
Gomas y materiales	3	6	0	88	0
Detallado "B" Línea II	0	40	0	12	0
Lamparazos Línea II.	42	50	35	47	0
VBH Línea IV	15	50	0	6	0
Limpieza de cabinas S-3	48	0	35	55	0
Cabina de esmalte Línea III	14	30	5	11	0
A-III Golf-Jetta Retrabajos	0	100	20	4	0
KTL Sector I, Línea IV	32	63	0	75	0
Lija de Filler, Línea III	10	0	83	19	-1
Lija de Retrabajos Sector 4	32	0	22	31	0
Lija de Filler III (interiores)	7	0	0	6	0
Lija de Primer Línea III	22	10	0	30	0
Detallado III, Retrabajos Línea II	20	0	21	16	0
Cabina de Filler Línea III	10	26	0	100	0
Lija de Primer L III	50	0	0	0	0
Sello Grueso Línea III	50	0	0	0	0
Retrabajos A-3	11	0	0	10	0
Promedio a 23 Áreas de Pintura	23	31	11	29	-10

Fuente: Juárez Núñez, Huberto. Op. Cit. p. 189-190, con base en "VW de México. Planeación de Manufactura. Dirección de Control de Calidad. Marzo de 1996.

Cuadro 23

Volkswagen de México. Programa de Mejora Continua (PMC2).
Resume de resultados en variaciones % de Workshops internos.

NAVE DE FUNDICIÓN					
Áreas	Producti- vidad	Materiales en proceso	Superficie	Tiempo de rotación	Operarios (números)
Ahorro consumo de electrodos	33	89	0	0	0
Variación medida 25.325 Diskus	0	82	0	95	0
Optimización soporte de motor	50	53	34	53	-3
Optimización máquina Danobat	20	100	0	0	0
Sistema "Creed"	3	0	0	100	0
Adherencia de pernos a ejes	0	100	0	0	0
Optimización Huelier 5	13	50	0	0	0
Unificar calidad en Bielas	0	0	0	0	0
Conjunto eje trasero	5	74	29	47	0
Mejora de calidad en envíos	0	0	0	0	0
Árbol de levas Operación 70	1	74	0	74	0
Arena preparada p/fabricación	0	50	0	0	0
Recuperación de Bielas	0	100	100	0	0
Optimización máquinas Hueller Hille 2112	0	0	0	0	0
Reducción gastos herramienta	0	13	0	0	0
Estandarizar informes ISO	0	0	0	0	0
Empaque y envío de Codos	0	0	0	0	0
Optimización Cabina de encerado	0	0	0	0	0
Optimización Ensamble Zapata	32	66	18	65	-1
Optimización mat. aux. en Corazones	0	10	0	0	0
Promedio a 33 áreas de Fundición.	9	33	5	16	-4

Fuente: Juárez Núñez, Huberto. Op. Cit. p. 190-191, con base en "VW de México. Planeación de Manufactura. Dirección de Control de Calidad. Marzo de 1996.

Cuadro 24

Volkswagen de México. Programa de Mejora Continua (PMC2).
Resume de resultados en variaciones % de Workshops internos.

NAVE DE PRENSAS					
Áreas	Producti- vidad	Materiales en proceso	Superficie	Tiempo de rotación	Operarios (número)
Calle 15, Material dañado	14	3	0	0	0
Carga de Máquinas, Nave 0	1	40	0	46	0
Planeación Serie	0	0	0	0	0
Eficiencia Prensa 132	34	0	0	0	0
Material dañado Nave 1	28	1	0	0	-6
Prensa 161 C16	46	0	0	0	0
Calle 3	23	0	0	0	0
Montaje de herramientas	33	0	0	0	0
Carga de máquinas Nave 1	9	0	0	0	0
Calle 15 (deshechos ptas. ext.)	23	0	0	0	0
Mantenimiento básico Nave 0	35	0	0	0	0
Larguero A-3 Calle 1	7	0	0	0	0
Calle 15 Puertas traseras	2	0	0	0	0
Tapa delanteras A-3	17	0	0	0	0
Reci. de prov. y Hm/h6	5	0	0	0	0
Reducción de consumo material auxiliar	0	4	0	0	0
Tubo A-3	36	0	0	0	0
Calle 122 Costado A-3	3	0	0	0	0
Prensa 164	15	0	0	0	0
Promedio a 22 Áreas de Prensas	16	2	0	0	-6

Fuente: Juárez Núñez, Huberto. Op. Cit. p. 192, con base en "VW de México. Planeación de Manufactura. Dirección de Control de Calidad. Marzo de 1996.

La información emanada de los cuadros 21,22,23 y 24 nos permite observar que las mejoras en productividad y ahorros de materiales no son homogéneos, aunque aun así los resultados en general fueron satisfactorios en el corto plazo. Los promedios correspondientes a la productividad en el área de pintura tienen un incremento de 23 %, la nave de prensas 16 %, ensamble 11 % y fundición tiene 9 %, mientras que los ahorros de materiales en proceso siguen presentando un alto promedio para las áreas de pintura (31 %), fundición (33 %) y ya bajos para ensamble (8 %) y prensas (2 %). Los tiempos de rotación siguen disminuyendo en ensamble (38 %), pintura (29 %) y fundición (16 %). En cuanto a la eliminación de espacio, esta es mayor en pintura (11 %) en tanto que en prensas ya no se registra ninguna reducción.⁴³⁵ El indicador correspondiente a los puestos de trabajo que se han suprimido en el periodo evaluado, de acuerdo a los cuadros para las cuatro naves, el mayor número corresponde a las áreas de ensamble con 12, seguido por pintura, con 10, mientras que en prensas fueron 6 y en fundición 4.

Por otra parte, como se mencionó al inicio del inciso, la adopción de los lineamientos japoneses en la organización del trabajo en la planta de VW de México, también implicó la reestructuración de sus relaciones industriales, para lo cual se construyó el parque industrial FINSA⁴³⁶ en las inmediaciones de la planta ensambladora. Este parque, llamado también “Cluster VW”, fue diseñado para absorber buena parte de los procesos de fabricación primarios y se subensamble, y para 1997 ya habían sido transferidos de la planta VW a los diversos proveedores una buena cantidad de procesos productivos, tales como troqueles, estampados, subensamble de las diversas partes de las suspensiones, arneses y partes eléctricas, etc⁴³⁷.

En un primer momento, una veintena de empresas se instaló a la manera de una simple extensión de VW, por lo que el proceso de dispersión de la fabricación fue en muchos casos transplantado sin mejoras o innovaciones. La VW empezó dispersando sus procesos de producción con criterios que tenían un acento organizativo y poco que ver con las nuevas tecnologías; así por ejemplo, la empresa proveedora que produce los troquelados y estampados tuvo desde su instalación en 1993, la misma maquinaria y el equipo que existían en las naves de prensas 0 y 1 de VW, por lo que maquinaria y equipo fueron prácticamente arrancados de un lado y vuelto a sembrar en otro⁴³⁸.

Sin embargo, por otra parte, la producción del bastidor auxiliar y diversas partes de suspensión de los modelos de exportación (que estaban en la nave 5 en VW) se hacen en una nueva y moderna empresa con maquinaria “a consignación” de VW en adaptaciones muy simples para instalar las nuevas cadenas en la empresa proveedora. Asimismo, lo que existe como elemento innovador son los nuevos conceptos de integración productiva donde la innovación tecnológica se localiza básicamente en el sistema informático para la coordinación logística que se extiende en algunos casos para verificar la eficacia del proceso. Esto quiere

⁴³⁵ Esto es debido a que buena parte de los procesos de prensas han sido transferidos a empresas subcontratadas, ubicadas en la periferia de la planta poblana. Juárez Núñez, Huberto. Op. Cit. p. 193.

⁴³⁶ Volkswagen de México impulsó la construcción de un parque industrial para proveedores que habrían de “amarrar” su producción a la del consorcio automotriz alemán. Con una superficie de 291,159 metros cuadrados, el parque tiene 20 naves (algunas de ellas multidivisionales, con espacio para cuatro fabricantes) y ofrece diversos servicios, tales como alumbrado público, redes de agua potable, patio de maniobras y estacionamiento, oficinas, planta de tratamiento de aguas, red de incendios, red digital de telefonía y vigilancia continua. “FINSA, La democracia de el Vocho”, en Expansión. Diciembre de 1994. p. 100-101.

⁴³⁷ Juárez Núñez, Huberto (1). Op. Cit. p. 197.

⁴³⁸ *Ibidem*. p. 198.

decir que las cadenas productivas de las empresas subcontratadas de partes están directamente “indexadas” a las cadenas de ensamble de la fábrica ensambladora⁴³⁹.

La organización de la producción en Volkswagen de México, basada en los lineamientos de origen japonés del modelo Just In Time (descrito anteriormente), es un hecho que ha generado delicados equilibrios entre la producción de partes y los tiempos de traslado y entrega. Esta cadena debe tener movimientos tan precisos como que un retraso se penaliza en Volkswagen a un costo de 500 a 2,000 dólares el minuto, dependiendo del punto de interrupción. En cuanto a las innovaciones tecnológicas, se ha introducido un sistema llamado *Hoja Electrónica Montis* que está conectada en una sofisticada red de informática y comunicación que coordina todas y cada uno de los movimientos de los proveedores de partes y los sincroniza con la marcha de los diversos flujos de montaje en la planta VW. En algunos casos (suspensiones, bastidores, ejes) la calidad es controlada por el procedimiento denominado *Poka Yoke*, que revisa y audita las operaciones y mide micrométricamente los niveles de ajustes, aprietes, ensambles, etc.⁴⁴⁰

De esta manera, la información anterior sobre el comportamiento de los aspectos vinculados a la productividad y la situación del trabajo, así como a las características generales de las relaciones industriales de la planta de Volkswagen de México nos permite ver que la producción bajo los lineamientos japoneses de producción pudo mostrar resultados muy satisfactorios en el corto plazo dentro de un contexto de relaciones industriales y laborales donde las prerrogativas empresariales se ejercieron de manera prácticamente unilateral. Asimismo, la marcada elevación de los niveles correspondientes a piezas/operarios/turno, ahorro de materiales, economías de espacio e intensificación del tiempo de rotación –todo dentro de la reducción del número de trabajadores, nos indican que la nueva cultura laboral de productividad, implantada de manera unilateral por la empresa, tuvo altos costos para el trabajo –si se considera la pérdida de empleos y los aumentos en la intensidad del trabajo. Así, parece que el presupuesto productivista de producir más y mejor con menos está cumpliéndose eficazmente.

En este contexto, la resistencia de los trabajadores se ha expresado de diversas maneras: en protestas aisladas, intentos de negociación a nivel de área, en las primeras fases con actitudes de sabotaje a la producción y, en general, con presiones a su dirección sindical para suavizar los efectos más graves de las nuevas directrices productivas. Sin embargo, luego del periodo del comité ejecutivo de Gaspar Bueno –el cual tuvo un fallido intento de reelección⁴⁴¹– el sindicato y en especial la base trabajadora paulatinamente parecieron recuperar la combatividad y el deseo de incidir efectivamente en las decisiones que les afectan directamente. En ese sentido, durante la segunda mitad de los noventas se dio un continuo intento de la multinacional alemana para adoptar un nuevo esquema de horarios de trabajo, lo cual se enfrentó con la opinión de los trabajadores.

⁴³⁹ Pries, Ludger (1). Op. Cit. p. 61.

⁴⁴⁰ Juárez Núñez, Huberto (1). Op. Cit. p. 198-199.

⁴⁴¹ Con respecto a las elecciones del comité ejecutivo a fines de 1995, parte del comité ejecutivo en turno del sindicato intentó seguir en su cargo impidiendo que surgiera una posición sindical alternativa, pues además de poner condiciones muy rígidas y exigentes para el registro de planillas, cuando alguna de éstas logró alcanzarlas, el grupo en el poder sindical puso otras. Sin embargo, debido a la movilización de las bases sindicales varias planillas lograron registrarse en contra de la voluntad del CE de Gaspar Bueno. El resultado de las elecciones sindicales de diciembre de 1995 resultó en la derrota del CE de Bueno, pero también reflejó la tradición y voluntad democrática de la mayoría de los obreros de VW, al representar una respuesta clara en contra de los métodos autoritarios utilizados por Bueno para alcanzar la reelección (la cual está permitida en los estatutos desde 1992). Pries, Ludger (1). Op. Cit. p. 147-148.

Durante ese periodo, la gerencia de Volkswagen vislumbró que como remate a sus éxitos productivistas se podrían implantar nuevos horarios que flexibilizaran y racionalizaran el uso del trabajo (disminuir pagos de horas extras y eliminar el sistema de “pago de puentes”), dándose a esa propuesta el nombre de “Sistema Alemán”, el cual pretendía básicamente imponer rotaciones de personal sobre la base de distribuir la jornada semanal de 42 horas en cuatro días de trabajo y tener tres días de descanso.⁴⁴²

Desde 1995 la gerencia trató de convencer a los trabajadores de las virtudes del nuevo esquema de horarios de trabajo, usando para eso dos variantes del “Sistema Alemán” (*cuadros 25a y 26b*).

Cuadro 25-a.							
Propuesta para nueva distribución de jornada de trabajo semanal y rotación de turnos. Cuatro días de trabajo por tres de descanso (Sistema Alemán A).							
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
7:30 a 18:30 hrs.	A	C	B	A	C	B	---
20:00 a 6:00 hrs.	B	A	C	B	A	C	---
Turno A = 42 horas (2 de pausa) Turno B = 42 horas (2 de pausa) Turno C = 42 horas (2 de pausa)							
Fuente: Juárez Núñez, Huberto. Op. Cit. p. 196, con base en “Volkswagen de México, SA de CV. Departamento de Relaciones Laborales”, 1997.							

Cuadro 25-b							
Propuesta para una nueva distribución de jornada de trabajo semanal y rotación de turnos. Cuatro días de trabajo por tres de descanso (Sistema Alemán B).							
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
7:30 a 18:30 hrs.	C	A	A	A	A	C	---
20:00 a 6:00 hrs.	B	B	C	C	B	B	---
Turno A = 44 horas (2 de pausa) Turno B = 40 horas (2 de pausa) Turno C = 42 horas (2 de pausa)							
Fuente: Juárez Núñez, Huberto. Op. Cit. p. 196, con base en “Volkswagen de México, SA de CV. Departamento de Relaciones Laborales”, 1997.							

La propuesta no tuvo la aceptación deseada, ya que era claro que cada una de las variantes implicaba un trastorno radical para adaptar el organismo a una distribución de tiempos de trabajo y de descanso. De esa manera, ni la promesa del pago de una prima que podría ser equivalente al 120 % de un día de salario fue suficiente para obtener consensos⁴⁴³.

Así las cosas, la propuesta se estuvo posponiendo hasta la primavera de 1997, cuando la nueva dirección sindical, encabezada por Luis Fonte Zenteno, propuso un referéndum como mecanismo para aceptar o rechazar el propuesto Sistema Alemán. La respuesta de la empresa a la propuesta sindical para establecer un acuerdo estable respecto a los horarios de trabajo, aunque no fue muy entusiasta, se admitió, ya que si bien los

⁴⁴² Juárez Núñez, Huberto (1). Op. Cit. p. 194.

⁴⁴³ *Ibíd.* p 195.

trabajadores no estaban muy convencidos con dicho cambio, tampoco habían planteado formas alternativas o de resistencia abierta.⁴⁴⁴

De esta manera, el referéndum debía aprobar o rechazar el Sistema Alemán ya descrito en los cuadros 25-a y 25-b donde están sintetizadas las variantes a y b que establecían las jornadas semanales por turno, la rotación semanal para cada turno, las pausas y la prima salarial. Estas variantes se acompañaban con ejemplos concretos para la producción esperada en las diversas áreas de trabajo y que, como el que se ilustra en el cuadro 25-c, establecían los nuevos resultados para variables específicas, en este caso para las áreas de pintura. Resulta muy significativo observar en dicho ejemplo cómo la empresa calculaba incrementar la producción semanal y por cinco días con menor producción diaria, es decir, como el producto automático del simple cambio de forma de rotación de los turnos.

Cuadro 25-c.		
Ejemplo de aplicación del Sistema Alemán: Área de Pintura.		
	Situación Actual	Nuevo Sistema de Trabajo. 2 Turnos: 10.5 hrs. X 6 días
Turnos por día	3	2
Tiempo de presencia	1440 minutos	1260 minutos
Pausa comida	2*30 = 60 minutos	2*30 = 60 minutos
Tiempo limpieza	4*20 = 80 minutos	2*15 = 30 minutos
Vaciado de cabina	-----	2*20 = 40 minutos
Tiempo efectivo de trabajo	1300 minutos	1130 minutos
Eficiencia de instalación	88 %	92 %
Producción / día	762	693
Producción / semana	3810	4158
Producción promedio 5 días	762	831
Situación a capacidad máxima Línea III		
Producción / día	817	742
Producción / semana	4085	4452
Producción promedio 5 días	817	890
Personal adicional	39	39

Fuente: Juárez Núñez, Huberto. Op. Cit. p. 197, con base en: "Volkswagen México, SA de CV. Oficina Técnica de Pintura", 1997.

Sin embargo, el resultado de la votación fue contrario a los intereses de la empresa, pues los trabajadores rechazaron el nuevo sistema (alrededor del 80 % de una votación que incluyó a cerca del 70 % de los trabajadores sindicalizados). Dicho episodio representó el primer gran tropiezo en una larga cadena de eventos exitosos para la gerencia de VW de México.

De esta manera, como pudimos apreciar en este capítulo, en el conflicto de julio-agosto de 1992, el triunfo de las estrategias de la empresa y de la dirigencia de Gaspar Bueno con el apoyo de la autoridad fue un signo nuevo si se lo compara con la capacidad mostrada previamente por las bases para sancionar a quienes traicionaban sus intereses. Sin embargo, el laudo del 18 de agosto y las medidas posteriores tomadas por la

⁴⁴⁴ *Ibíd.* p. 195.

VW de México, centradas en la reorganización del trabajo y en la reestructuración contractual, refrendaron las soluciones dadas a otros conflictos, dentro y fuera del sector automotriz.

Por una parte, es cierto que el enfrentamiento dentro del sindicato terminó abriendo un frente inesperado, lo cual fue aprovechado por la empresa para ganar en una sola partida lo que no había conseguido en la revisión del CCT en el mes de julio: el descontento de la disidencia tuvo resultados opuestos a los que ellos mismos esperaban, dándole a la empresa la oportunidad que necesitaba para acelerar sin resistencia los cambios de orden laboral e incluso sindical. Quizás una opción viable hubiera sido que los trabajadores disidentes hubiesen vuelto al trabajo y desde ahí negarle valor a los actos de sus representantes espurios sin dejar de agotar los procedimientos sindicales internos. Otra posible solución pudo ser que el CE impugnado aceptara la realización de la asamblea que pedían sus detractores en la que fueran ratificados o destituidos de sus cargos. Ambas opciones por lo menos hubieran tenido como resultado la creación de un solo interlocutor sindical -con el consiguiente respaldo de las bases- para enfrentar de mejor forma la demanda de la empresa. Sin embargo, las posiciones de Gaspar Bueno (regresar primero a trabajar y después solucionar el conflicto sindical) y de Jesús Valencia (efectuar una asamblea general para ratificar o destituir a al CE de Bueno, como condición para regresar a trabajar) fueron inamovibles, pues ninguno cedió a las demandas de otro, por lo que en su afán de descalificar a su contraparte, las partes sindicales en conflicto descuidaron la protección de su fuente de trabajo.

Sin embargo, lo anterior no fue sino sólo una parte del problema, pues resulta indispensable no dejar de lado el hecho de que el la raíz principal del conflicto fue la firma del convenio del 1º de julio entre la empresa y el CE liderado por Gaspar Bueno sin consultar a los trabajadores. Asimismo, al actuar con un rigorismo legal que no había observado en casos similares anteriores, la empresa demandó ante la JFCA la terminación de las relaciones laborales, cuando en realidad lo que pretendía no era cerrar la planta, sino que sus fines eran otros: se propuso resolver de una vez una cuestión que había quedado pendiente en la revisión de julio y que en el futuro podría haber sido fuente de conflictos: la adopción de un nuevo contrato colectivo. Además, claramente hubo una finalidad política en la estrategia empresarial (la cual sería confirmada al ver los resultados del conflicto): la capacidad de respuesta de los trabajadores en las situaciones críticas, la debilidad del liderazgo sindical derivada de las reglas estatutarias relativas a la duración de los periodos y a la prohibición de la reelección y el papel de contrapeso que jugara en ocasiones como ésta los delegados seccionales, eran vistos como un factor de riesgo intolerable en el nuevo contexto marcado por el TLCAN y frente a sus planes de expansión; por ello, imponer un nuevo CCT, contar con un interlocutor sindical confiable y anular toda posible resistencia de la base fueron los objetivos prioritarios que perseguiría la empresa, y que al final conseguiría.

Así, el desenlace del conflicto dejó ver que la reestructuración de los procesos productivos en la Volkswagen de México, su “modernización”, fueron impuestos desde arriba por la dirección empresarial, con la venia del gobierno –afín a su política *modernizadora*- y de sus dirigentes sindicales, por lo que la empresa había decidido pasar de la flexibilidad negociada bilateralmente, que había imperado hasta entonces en la planta, a una flexibilidad unilateralmente impuesta, lo que dejaba claro que en el esquema de dichos procesos de reestructuración no formaban parte la consulta, la negociación, ni la concertación o los compromisos que significaran respeto y un verdadero reconocimiento a los trabajadores, por lo que la empresa parecía no

considerar que es más probable que aquellos acuerdos que se basan en negociaciones y discusiones tengan una fuerza de integración y de compromiso mucho mayor que decisiones impuestas desde arriba.

Después del conflicto de 1992, en un muy corto plazo, los resultados –producto de los cambios en las relaciones laborales, sumados a los recursos tecnológicos modernos ya anteriormente implantados- no se hicieron esperar, pues las estadísticas de la empresa comenzaron a mostrar su éxito en diversos ámbitos tales como en la reducción de la participación de los costos laborales totales, en los ingresos anuales, el notable aumento de la producción de exportación de vehículos y de motores, así como también el aumento de los rendimientos de la planta en relación a otras plantas de la multinacional Volkswagen. Además, no solo en los indicadores globales la planta poblana elevó sus niveles de productividad, sino también en aquellos indicadores encargados de medir la intensidad y la eficacia de la productividad a nivel micro, tales como la disminución en algunas áreas del número de operarios por turno, ahorros del material, rotación de trabajadores y ahorro en la cantidad de superficie empleada para diversos subprocesos de producción. Asimismo, otro elemento que coadyuvaría al logro de dicha elevación de la productividad fue la transformación de las relaciones industriales de la empresa, hecho que quedaría demostrado con la apertura en las inmediaciones de la planta poblana del parque industrial FINSA, lo que reforzaría la organización de la producción basada en los lineamientos del modelo japonés Just In Time descrito en capítulos anteriores.

Sin embargo, en contra de lo que podría pensarse luego de los cambios impuestos no sólo a las relaciones laborales sino también a sus estatutos y organización sindical, los trabajadores están lejos de perder su combatividad y deseos de obtener mejores condiciones de trabajo; prueba de ello sería no sólo el hecho de impedir que el comité ejecutivo sindical de Gaspar Bueno se reeligiera en su cargo para un periodo más, sino que también se logró impedir las pretensiones de la empresa por implantar un nuevo esquema de horarios de trabajo, lo cual puede significar que los trabajadores, lejos de asumir una actitud pasiva ante los embates de la empresa, están en la ruta de nuevas negociaciones que les permitan incidir en las decisiones que les atañen en el ámbito productivo, y así intentar recuperar parte de la bilateralidad perdida en 1992. Asimismo, quizás este último episodio indique que el sindicato también está en vías de recuperar la legitimidad y confianza de los trabajadores, lo que a su vez le permitiría contar con la representatividad y fuerza necesaria para asumirse como un efectivo contrapeso, tan necesario, frente a los embates del capital.

CONCLUSIONES.

Las empresas multinacionales son quizá los actores económicos y políticos más importantes del mundo actual. Su poder traspasa los límites nacionales y, algunas de las mayores, obtienen ventajas que exceden el producto de la mayoría de las naciones. Si bien podemos encontrar sus orígenes desde finales del siglo XIX, es hasta después de la Segunda Guerra Mundial que adquieren un ritmo impresionante de crecimiento. Así, podemos afirmar que la empresa multinacional es la expresión más acabada, hasta la fecha, del proceso de concentración y centralización propio del desarrollo capitalista, donde la acumulación y el control de una gran cantidad de recursos financieros, tecnológicos, naturales y humanos, entre otros, son la condición y el motivo fundamental de su expansión territorial y su creciente diversificación de la producción; lo cual coloca al capital multinacional como la vanguardia y actor principal de la economía mundial y, a su vez, en un decisor sumamente influyente y poderoso en todos los ámbitos de la sociedad.

La importancia de su posición se debe fundamentalmente a las características específicas de su organización y actuación, entre las que destacan, a saber: sus operaciones de negocios se llevan a cabo en varios países a la vez, lo que le permite aprovechar las distintas ventajas entre éstos, tales como recursos naturales, la fuerza de trabajo, los marcos legales, las relaciones laborales, posiciones geográficas estratégicas, ordenamientos fiscales, superación de barreras arancelarias, etc.; aunque tiene operaciones de negocios a lo largo del mundo, las multinacionales poseen una perspectiva geocéntrica, con un centro único de decisiones (generalmente en la empresa matriz, ubicada en países desarrollados), lo que la convierte en un conjunto bien organizado de medios y recursos; gracias a su naturaleza flexible, en gran medida como resultado de su organización e internacionalización de sus procesos productivos, la empresa multinacional es capaz de enlazar con gran eficacia las fábricas que tiene dispersas por el mundo para que colaboren como si fueran una sola, una gran “fábrica mundial”; la Inversión Extranjera Directa (IED), por sus características especiales ya descritas, es otro elemento fundamental para el análisis de tales compañías, pues resulta ser un instrumento sumamente útil que les permite desplazar sus activos por todo el mundo en busca de las mejores ventajas y condiciones para la acumulación de ganancias; suelen centrarse en las actividades estratégicas de la economía, es decir, aquellas que dictan las pautas tecnológicas y cuyos mercados y productos son los de mayor dinamismo e impacto en el conjunto del mercado mundial, convirtiéndolas en el núcleo de la acumulación capitalista; Además, la IED suele ser también un mecanismo de presión política.

Ahora bien, como expusimos en el trabajo, a raíz de la crisis de la economía mundial -cuyo inicio puede ubicarse a principios de 1970's- la empresa multinacional, con el respaldo de los diversos recursos de poder con que contaba, desempeñaría un papel fundamental en el proceso de reconversión industrial, mismo que tendría como principales objetivos la reactivación del crecimiento, la redinamización de la industria, la recuperación de la competitividad y la disminución de la dependencia en las materias primas. Sin embargo, es necesario subrayar el hecho de que la reconversión industrial respondería primordialmente a los intereses del capital multinacional, al atender a sus necesidades y garantizar los requerimientos y objetivos de la acumulación, de los patrones de producción, consumo e inversión, y de la reproducción ampliada del capitalismo organizado en los países centrales-desarrollados y las propias multinacionales.

El proceso de reconversión industrial correría básicamente por dos vertientes: el diseño y aplicación de nuevas tecnologías y materiales y la implementación de cambios en los procesos y organización del

trabajo. En lo que respecta al campo tecnológico, se señalaba el agotamiento de la base tecnológica como una de las causas principales de la crisis mencionada, atribuyéndosele la disminución del ritmo de la productividad, lo que a su vez llevaba a la disminución de la tasa de ganancia y por ende la disminución del ritmo de acumulación. En respuesta, se presentó la Tercera Revolución Industrial bajo el supuesto de que si las causas de la crisis eran técnicas, también lo serían sus soluciones. De esa manera, los campos tecnológicos que constituirían la esencia de las nuevas tecnologías abarcarían áreas como la informática (vital en una era en la que resulta fundamental el tratamiento de un cada vez más elevado número y complejidad de información); la robótica (que implica el desarrollo de máquinas herramientas controladas por computadora, permitiendo flexibilizar el proceso productivo por su alto grado de precisión, velocidad y facilidad de reprogramación); las telecomunicaciones (vitales para la deslocalización productiva instrumentada por las empresas multinacionales y sus movimientos financieros, información de comportamiento de los mercados y, en suma, de la implementación de sus estrategias corporativas globales; biotecnología (sumamente útil para conseguir aplicaciones tecnológicas de las capacidades de microorganismos, cultivos de tejidos celulares, etc., con la finalidad, entre otras cosas, de elevar la productividad en una amplia variedad de ramas industriales).

En lo que respecta a los cambios en los procesos y organización del trabajo, surgieron a raíz de un diagnóstico general según el cual el modelo taylorista-fordista –modelo de organización del trabajo predominante al momento de la crisis de los setentas- mostraba claras señales de erosión en sus elementos básicos, al verse imposibilitado para superar sus limitaciones endógenas para la expansión y crecimiento mediante simples cambios incrementales. En esas circunstancias surge y toma fuerza el concepto de “flexibilidad” del proceso productivo, que esencialmente puede ser definido como la eliminación de trabas o rigideces en las líneas de producción para el cambio de productos, así como en el uso de la fuerza de trabajo, para elevar la productividad y la calidad ante la creciente competencia internacional y las constantes fluctuaciones del mercado.

En ese sentido, surgen nuevas formas de organizar el trabajo, adquiriendo configuraciones especiales, como es el caso del sistema *Just In Time*, cuyo objetivo principal es la eliminación de los gastos innecesarios y la reducción de costos que se logra al quitar los inventarios, reduciendo la fábrica a las funciones, equipos y personal estrictamente requeridos para satisfacer la demanda diaria o semanal; el sistema de “Control de Calidad Total”, cuyo objetivo principal, además del mejoramiento continuo de la producción mediante la participación de los trabajadores, es reducir a cero los defectos de fabricación y los paros por descomposturas de las máquinas al incorporar la auto-certificación de la calidad al propio proceso productivo, con la progresiva eliminación de los controles de calidad posteriores a la fabricación; la Manufactura Flexible, que busca nichos de mercado, afín de elevar la competitividad en los mismos, mediante la diferenciación de productos a gran escala, lo cual es posible fundamentalmente debido a los avances tecnológicos; la flexibilidad de la fuerza de trabajo que, como pudimos apreciar en la investigación, se aboca principalmente a nivel organizacional, numérico y salarial.

Si bien el proceso de reconversión industrial consiguió en general resultados positivos para el capital, en contraparte, el conjunto de alternativas implementadas como parte de dicho proceso tuvo claros efectos adversos sobre la clase trabajadora y sobre los equilibrios de poder en las sociedades, suscitándose fuertes presiones hacia la desregulación y flexibilización del mercado de trabajo, lo que implicaría, entre otras cuestiones, la modificación de aspectos como los sistemas de formación de salarios, la organización del

trabajo y la jerarquía de las calificaciones; todo lo cual abriría un periodo de redefiniciones en la relación capital-trabajo y, en el centro de esas redefiniciones, sobresaldría la pérdida de conquistas y derechos laborales y sociales de los trabajadores y, en general, una mayor desigualdad que se mantendría constante. Asimismo, es necesario subrayar el hecho de que contrario a los que argumentaban los representantes del capital, la flexibilización unilateral y la polivalencia del trabajador, más que ser un método promotor de la participación y “enriquecimiento” del obrero, fue más un procedimiento para intensificar la explotación de la fuerza de trabajo, pues la mayoría de los aspectos fundamentales de la organización de la producción siguieron siendo decididos, organizados y controlados por la estructura jerárquica empresarial tradicional. No obstante, tampoco hay que pasar por alto el hecho de que los efectos negativos de dicha reestructuración se verían profundizados ante la ausencia de alternativas realmente eficaces por parte de los sindicatos, a fin de poder revertir la fragmentación y precarización de los trabajadores.

Ahora bien, en lo que se refiere a la industria automotriz, ésta ha sido una de las ramas de vanguardia en la economía internacional contemporánea, caracterizándose por tener un crecimiento dinámico. Sin embargo, como mencionamos anteriormente, a raíz de la crisis de la economía mundial de 1970's también sería objeto de un amplio proceso de reestructuración industrial, debido no solo a dicha crisis, sino también por el recrudescimiento de las condiciones de competencia en la rama ante el gradual desplazamiento de Estados Unidos y Europa Occidental del liderazgo como principales exponentes del prototipo de la industria automotriz mundial, y el ascenso del liderazgo de Japón en ésta.

En el caso de la reestructuración industrial automotriz en México, las subsidiarias de las empresas multinacionales del sector no serían ajenas a la situación mundial imperante. Hay que recordar que antes de 1983 se había venido implementando una vertiente de desarrollo dirigida principalmente con la expectativa de crear una industria sobre bases nacionales a partir de “encadenamientos hacia atrás”, orientada a cubrir la demanda del mercado interno. Sin embargo, a finales de los setenta pero sobre todo a inicios de los ochenta tomaría fuerza otra vertiente que tendría como eje la apertura de nuevas plantas, e incorporando nuevas tecnologías y nuevos procesos de trabajo para producir inicialmente motores, y después también vehículos ensamblados, cuyo destino principal sería el mercado norteamericano. Este nuevo enfoque sería incorporado al decreto automotriz de 1983. Sin embargo, hay que subrayar el hecho de que en ese nuevo decreto el papel del gobierno en realidad se remitió sólo a sancionar en el plano formal lo que en los hechos ya venía imponiéndose como la nueva lógica de operación de dicha industria en el ámbito nacional. Así, el decreto no sólo obedeció a la aplicación de medidas de una administración claramente permeada por el pensamiento neoliberal, sino que fue una muestra de la preeminencia e influencia de los intereses de las multinacionales en la fijación de la conducción del desarrollo del sector y, obviamente, más en función de los requerimientos externos que en respuesta a una política de industrialización basada en la complementariedad y el desarrollo nacional. Esta situación se reforzaría más tarde con la firma del TLCAN. De esa forma, el gobierno pasaría de un papel de activo conductor del desarrollo interno del sector, a un papel de generador de mayores ventajas comparativas y competitivas para la inversión de las compañías multinacionales.

Asimismo, tanto la aplicación de nuevos adelantos tecnológicos como la implementación de cambios a los procesos y organización del trabajo acarrearían consigo cambios importantes que incidirían sobre las relaciones laborales en la rama automotriz. A lo largo de la década de los ochenta y principios de los noventa, en un elevado proceso de desgaste, las agrupaciones sindicales comenzarían a sujetarse, por voluntad o por

fuerza, a la nueva lógica de producción que se imponía en los espacios de trabajo. Entre los diversos elementos que integrarían al proceso de reestructuración del sector destacarían la desconcentración geográfica hacia el norte del país de la estructura industrial automotriz, con la finalidad de orientarse hacia su principal mercado –Estados Unidos-, pero también con el objeto de reducir la capacidad de negociación de los sindicatos, al fijar los CCT de sus nuevas plantas con las condiciones mínimas establecidas en la LFT, permitiéndoles con ello presionar a los sindicatos de sus plantas en el resto del país para tender hacia la homologación de condiciones; eliminación de CCT y elaboración de otros con alto grado de flexibilidad, fundamentalmente porque la importancia de flexibilizar los CCT estriba no sólo por su importancia en la producción sino también por ser uno de los espacios donde se desarrollan las relaciones de poder en el proceso productivo: de poder por el control de las decisiones dentro de los procesos de trabajo; una política laboral corporativa y autoritaria que generalmente favoreció a las empresas cuando el proceso de reestructuración derivó en conflictos laborales, pues es indudable que el papel del gobierno fue fundamental para disciplinar a los inconformes, interviniendo de variadas formas –como a través de las instituciones públicas del trabajo- para disciplinar a la fuerza de trabajo y garantizar la flexibilidad del sector; la atomización sindical, ya que la inexistencia de un sindicato nacional de industria en el sector y la incapacidad (por diversos factores ya mencionados) de los distintos sindicatos del sector para crear estrategias comunes frente a la reestructuración automotriz –así como a la atomización al interior de los mismos sindicatos- facilitarían a las empresas la imposición de reestructuraciones autoritarias sobre los trabajadores.

En el caso de la empresa Volkswagen de México, los trabajadores de ésta serían de los últimos -en lo que respecta a la rama automotriz- en someterse a la voluntad de la empresa para llevar a cabo una *más amplia reestructuración* de sus relaciones laborales; una *más amplia reestructuración* porque, como se recordará, ya durante la década de 1980's se habían comenzado a instrumentar cambios tanto a nivel tecnológico como en las formas de organización del trabajo, pero sin provocar transformaciones abruptas, pues aunque se habían suscitado tendencias flexibilizadoras en los mecanismos de regulación del intercambio entre capital y trabajo, las características específicas en la Volkswagen de México, así como la interlocución sindical y su contrato colectivo de trabajo habían favorecido un proceso gradual en los ajustes. Por ello, hay que subrayar el hecho de que si bien la multinacional automotriz ya había iniciado un proceso de flexibilización de su planta poblana aún antes del conflicto de 1982, no obstante, dicho proceso se caracterizó por ser una *flexibilización negociada*, en la cual la empresa procuró ganar espacios políticos para gradualmente controlar unilateralmente el proceso de trabajo, cediendo a cambios de ello en ciertas cláusulas económicas al sindicato. Esto le permitió a la empresa sortear la crisis durante los ochentas y, a pesar de tener un conjunto de trabajadores que a la largo de su historia sindical se habían caracterizado por ser un sindicato combativo –particularmente en situaciones coyunturales-, mantenerse en los primeros lugares en la producción de unidades, crecer en sus exportaciones y mantener costos salariales rentables. Por ello podemos afirmar que la VW combinó elementos propios de los sindicatos flexibles con espacios significativos de bilateralidad y protección a los trabajadores en materia de prestaciones. Asimismo, el hecho de que la empresa contara con un interlocutor dispuesto a aceptar el aumento de las cargas de trabajo y una política de recursos humanos flexible a cambio de reivindicaciones económicas, fue un factor muy importante que le permitió desechar o aplazar soluciones drásticas y de mayor costo social y/o económico.

No obstante, en junio de 1987 se suscitaría el primer intento de la multinacional alemana por llevar la reestructuración de su subsidiaria mexicana a otro nivel. Después de un conflicto que duró 57 días el sindicato pudo frenar la ofensiva empresarial, y no sólo eso, sino que consiguieron un aumento considerable en los salarios. Este episodio significaría una de las pocas experiencias exitosas en la rama automotriz del país ante los embates del capital durante la década de 1980's. Sin embargo, era claro que para la empresa los niveles de flexibilidad contractual seguían siendo insuficientes, lo cual se desprende de su propuesta de revisión del contrato colectivo de trabajo para el periodo 1990-1992, donde una vez más pretendió obtener facultades discrecionales y unilaterales en el terreno de las transformaciones tecnológicas y organizativas. Esta vez tampoco conseguiría sus objetivos, pero era claro que no cesaría en su intento.

Sería hasta agosto de 1992 que la empresa conseguiría sus objetivos. En el contexto del conflicto estuvieron implicados varios factores: una difícil situación al interior del sindicato, al surgir el comité ejecutivo sindical (que se encargaría de conducir el próximo proceso de revisión contractual) de un proceso electoral muy reñido y en una posición relativamente débil; la empresa presionó desde el principio de su mandato al CE sindical para obtener importantes cambios cualitativos en varios aspectos del CCT, pues la misma empresa estaba presionada por problemas estructurales relacionados con el reto de incrementar sus niveles de productividad; la firma del Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad (ANEPyC) y del TLCAN influirían en las posiciones de la empresa y los trabajadores, pues lo que se ganara o perdiera en ellos se convertiría en el indicador del posible impacto de ambos procesos en las relaciones obrero-patronales.

Asimismo, el estallamiento del conflicto se debió principalmente a que a pesar de que al concluir las negociaciones del CCT para el periodo 1992-1994 el sindicato sostuvo que dicho documento no había sufrido cambios significativos, sin embargo, no se mencionó sino superficialmente que se había firmado un convenio (en el que no participaron todos los sujetos sindicales establecidas en sus estatutos) relativo a aumentar la productividad, es decir, en vez de negociar las cláusulas concretas del CCT hasta entonces vigentes, se convino entre el CE sindical y la empresa –y con el desconocimiento de la base trabajadora- abrir espacios al margen del contrato con el objetivo de experimentar y desarrollar una nueva lógica del trabajo en grupos.

Ante dicha situación, el descontento de los trabajadores, ante la incertidumbre y las dudas generadas por las repercusiones de dicho convenio, fue en aumento hasta que el día 21 de julio, en asamblea general, se acordó deponer al CE sindical, e iniciándose un periodo en el que la producción en la planta poblana fue interrumpida constantemente –aunque no en su totalidad-. Sin embargo, a lo largo del desarrollo del conflicto pudimos atestiguar como la empresa, con ayuda de las autoridades laborales lograron imponer sus intereses a un sindicato claramente dividido: en lo que respecta a la empresa, esta mantuvo a lo largo del conflicto una actitud intransigente e inamovible respecto a su demanda de terminación de las relaciones laborales y del CCT vigente en la VW, invocando como causal la *fuerza mayor*; en lo que respecta al gobierno, si bien en un principio adoptó una actitud conciliadora entre las partes, terminó por resolver favorablemente (luego de un proceso lleno de irregularidades de fondo y de forma) la demanda empresarial, poniendo claramente su capacidad de intervención al servicio de los intereses patronales. Sin embargo, también es necesario subrayar que el enfrentamiento al interior del sindicato terminó abriendo un frente inesperado, lo cual fue aprovechado por la empresa para ganar de una sola partida lo que no había logrado en la revisión del CCT: no sólo logro imponer sus intereses en el CCT, flexibilizándolo y volviendo precaria la situación laboral de los trabajadores,

sino que también logro modificar los estatutos sindicales, anulando y modificando importantes logros ganados a lo largo de su historia y reduciendo el papel del sindicato al de mero instrumento de adaptación de las relaciones laborales a las exigencias de reestructuración de la VW de México.

Al finalizar el conflicto, quedaría claro que el proceso de reestructuración de los procesos productivos en la planta poblana fue impuesto unilateralmente por parte de la directiva empresarial, con el apoyo del gobierno y de la facción sindical afín a la empresa (facción que sería ratificada al término del conflicto). De esa manera, se pasaba de una flexibilidad bilateralmente negociada a una flexibilidad unilateralmente impuesta, dejando de lado la consulta, negociación y concertación con los trabajadores. Después de 1992 los resultados de las estrategias empresariales no se hicieron esperar, obteniendo resultados positivos en las estadísticas de la gerencia de la empresa. Además, junto a las reformas laborales se instrumentó la reestructuración de sus relaciones industriales, haciendo uso creciente de proveedores y subcontratistas, lo que también incidiría favorablemente en las cifras de la subsidiaria alemana.

Sin embargo, contrario a lo que podría haberse esperado, la resistencia de los trabajadores no fue extinguida, pues se ha seguido expresando de muy diversas formas, como en protestas aisladas, intentos de negociación a nivel de área y con presiones a su dirección sindical para matizar los efectos más graves de las nuevas directrices productivas. Asimismo, después de descalificar e impedir que el CE sindical *a modo* ratificado del conflicto de 1992 se reeligiera, así como de frenar los intentos de la empresa por instrumentar un nuevo esquema de horarios de trabajo, podemos suponer que los trabajadores están recuperando su combatividad, manteniendo su deseo por incidir en las decisiones en torno a la producción, en una constante búsqueda de mejores condiciones de trabajo y de un efectivo equilibrio entre los factores de la producción y, en consecuencia, de equilibrios políticos complejos en el mundo del trabajo en México.

BIBLIOGRAFÍA.

- Aguilar García, Francisco Javier. LA POLÍTICA SINDICAL EN MÉXICO: INDUSTRIA DEL AUTOMÓVIL. Ediciones Era. México, 1982.
- Arteaga, Arnulfo. INTEGRACIÓN PRODUCTIVA Y RELACIONES LABORALES EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN MÉXICO. UAM-Iztapalapa/Plaza y Valdés Editores. México, 2003.
- Arteaga Arnulfo (coordinador). PROCESO DE TRABAJO Y RELACIONES LABORALES EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN MÉXICO. UAM-Iztapalapa/Fundación Friedrich Ebert Stiftung. México, 1992.
- Bell, Daniel. EL ADVENIMIENTO DE LA SOCIEDAD POST-INDUSTRIAL. Alianza Universidad. México, 1994.
- Bronstein, Arturo. *LA SUBCONTRATACIÓN LABORAL. OIT. San José de Costa Rica, 1999.*
- Ceceña, Ana y Barreda, Andrés (coordinadores). PRODUCCIÓN ESTRATÉGICA Y HEGEMONÍA MUNDIAL. Siglo XXI Editores. México, 1995.
- Chapoy Bonifaz, Alma. LA EMPRESA MULTINACIONAL. Ediciones El Caballito. México, 1975.
- Coriat, Benjamín. EL TALLER Y EL ROBOT. ENSAYOS SOBRE EL FORDISMO Y LA PRODUCCIÓN EN MASA EN LA ERA DE LA ELECTRÓNICA. Siglo XXI Editores. México, 1992.
- Coriat, Benjamín. PENSAR AL REVÉS; TRABAJO Y ORGANIZACIÓN EN LA EMPRESA JAPONESA. Siglo XXI Editores. México, 1992.
- De la Garza, Enrique. REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA Y RESPUESTA SINDICAL EN MÉXICO. Instituto de Investigaciones Económicas / UNAM-División de Ciencias Sociales y Humanidades / UAM-I. 1993.
- De Venanzi, Augusto. GLOBALIZACIÓN Y CORPORACIÓN: EL ORDEN EN EL SIGLO XXI. Anthropos Editorial / Universidad Central de Venezuela-Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Barcelona, 2002.
- Dunning, John. LA EMPRESA MULTINACIONAL. Fondo de Cultura Económica. México, 1971. p. 16.
- Fraile, Francisco. Y LOS OBREROS ¿QUÉ?: SEGUIMIENTO HISTÓRICO DEL SINDICATO INDEPENDIENTE DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ VOLKSWAGEN. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. México, 1999.
- García Gutiérrez, Patricia. EL CAPITALISMO DE FRONTERA EN EL NORTE DE MÉXICO: EL CASO DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ. UAM-Xochimilco. México, 1993.
- Gilpin, Robert. EL RETO DEL CAPITALISMO GLOBAL.
- Godínez Enciso, Andrés; Gallardo Velásquez, Anahí; Turner Barragán, Ernesto (coordinadores). PERSPECTIVAS DE LA EMPRESA Y LA ECONOMÍA MEXICANA FRENTE A LA REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA. UAM-Azcapotzalco. México, 1995.
- Gómez Solórzano, Marco (coordinador). REESTRUCTURACIÓN INDUSTRIAL EN MÉXICO: CINCO ASPECTOS FUNDAMENTALES. UNAM / Instituto de Investigaciones Económicas - Editorial Nuestro Tiempo. México, 1992.
- Gramsci, Antonio. NOTAS SOBRE MAQUIAVELO, SOBRE POLÍTICA Y SOBRE EL ESTADO MODERNO. Juan Pablos Editor. México, 1986.

- Greco, Orlando. DICCIONARIO DE ECONOMÍA. Valleta Ediciones. Argentina, 2003.
- Instituto Latinoamericano del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES / ONU); Instituto de Estudios Urbanos de la Pontificia Universidad Católica de Chile (IEU / PUC). REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA Y REESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA: IMPACTOS Y DESAFÍOS TERRITORIALES. Grupo Editorial Latinoamericano. Argentina, 1990.
- Juárez Núñez, Huberto (coord.). ENFRENTANDO EL CAMBIO. OBREROS DEL AUTOMÓVIL Y PRODUCCIÓN ESBELTA EN AMÉRICA DEL NORTE. BUAP/Wayne State University. 1998.
- Kaplan, Marcos. (coordinador). REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA, ESTADO Y DERECHO. Tomo IV. Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM / PEMEX. México, 1993.
- Lifschitz, Edgardo. EL COMPLEJO AUTOMOTOR EN MÉXICO Y AMÉRICA LATINA. UAM-Azcapotzalco. México, 1985.
- Luna, Matilde y Pozas, Ricardo (coordinadores). RELACIONES CORPORATIVAS EN UN PERIODO DE TRANSICIÓN. Instituto de Investigaciones Sociales/UNAM. México, 1992.
- Martyn, Howe. EMPRESAS MULTINACIONALES. México, 1973.
- Montiel, Yolanda. INDUSTRIA AUTOMOTRIZ Y AUTOMATIZACIÓN: EL CASO DE VW DE MÉXICO. Cuadernos De La Casa Chata-SEP/CIESAS. México, 1987.
- Montiel, Yolanda. PROCESO DE TRABAJO, ACCIÓN SINDICAL Y NUEVAS TECNOLOGÍAS EN VOLKSWAGEN DE MÉXICO. Ediciones De La Casa Chata. México, 1991.
- Palloix, Christian. LAS FIRMAS MULTINACIONALES Y EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN. México, 1975.
- Pries, Ludger. (coordinador). ENTRE EL CORPORATIVISMO PRODUCTIVISTA Y LA PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES. GLOBALIZACIÓN Y RELACIONES INDUSTRIALES EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ MEXICANA. UAM-Iztapalapa/Miguel Ángel Porrúa. México, 2000.
- Quiroz Trejo, J. Othón y Méndez Berrueta, Luis. MODERNIZACIÓN ESTATAL Y RESPUESTA OBRERA: HISTORIA DE UNA DERROTA. UAM-Azcapotzalco. México, 1994.
- Sandoval J.M., Cisneros I., Concheiro L. EL NUEVO SINDICALISMO EN LA RAMA AUTOMOTRIZ.
- Sotelo, Adrián. LA REESTRUCTURACIÓN DEL MUNDO DEL TRABAJO. Editorial Itaca. México, 2003.
- Taylor, F. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA. Ed. Herrero Hermanos. México.
- Tugendhat, Christopher. LAS EMPRESAS MULTINACIONALES. México, 1973.
- Villarreal, René. RECONVERSIÓN INDUSTRIAL EN AMÉRICA LATINA. Fondo de Cultura Económica. México, 1987 .
- Xelhuantzi, María. LA DEMOCRACIA PENDIENTE. LA LIBERTAD DE ASOCIACIÓN SINDICAL Y LOS CONTRATOS DE PROTECCIÓN EN MÉXICO. Sindicato de Telefonistas de la Republica Mexicana. México, 2000.
- Xelhuantzi López, María. SINDICALISMO INTERNACIONAL. Sindicato de Trabajadores de la Universidad Nacional Autónoma de México. México, 2002.

HEMEROGRAFÍA.

- Bensusan, Graciela (2). "Trasgresión y discrecionalidad en el mundo laboral: algunos ejemplos", en Trabajo, #9, 1993.
- De Buen, Néstor. "Laudo habemus", en La Jornada, 18 de agosto de 1992.
- "FINSA, La democracia de el Vocho", en Expansión. Diciembre de 1994.
- Garza Gómez, Teresa y Méndez, Luis. "¿No que no? ¡Sí que sí!", en El Cotidiano. # 20, noviembre-diciembre de 1987.
- Juárez Núñez, Huberto (1). "Productividad en la industria automotriz: el caso de VW de México", en El Cotidiano, #64. septiembre-octubre de 1994.
- Krieger, Emilio. "Violación del estado de derecho en Volkswagen", en La Jornada. 31 de agosto de 1992.
- La Jornada (Diario).
- Martínez Staines, Javier. "El secreto es tener visión. Hans Barschkis, de Volkswagen". Expansión, Marzo 20 de 1991.
- Montiel, Yolanda (2). "Jornada reducida o despido. La participación democrática de los trabajadores en las decisiones de VW en Puebla", en El Cotidiano. #115. 2001.
- Montiel, Yolanda. "Volkswagen: una modernización en frío", en La Jornada Laboral. La Jornada, 30 de septiembre de 1992.
- Pries, Ludger. "Reestructuración productiva y estrategias de aprovisionamiento", en Región y Sociedad. El Colegio de Sonora. Enero-julio de 2000. vol. XII, # 19.
- Pries, Ludger. "Volkswagen: ¿un nudo gordiano resuelto?". En Trabajo, # 9. México, 1993.
- Volkswagen, la segunda cara de Puebla. Universidad de las Américas, Puebla. 2003.