

12  
2 es.



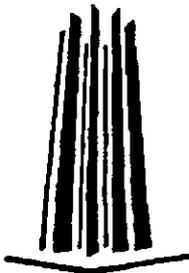
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
CAMPUS ARAGON

"LA RECONVERSION INDUSTRIAL DE DIESEL  
NACIONAL EN EL COMBINADO INDUSTRIAL  
DE CIUDAD SAHAGUN (1982 - 1996)"

ENSAYO MONOGRAFICO  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN SOCIOLOGIA  
P R E S E N T A :

MA. MARGARITA VIRGINIA RODRIGUEZ MUÑOZ



MEXICO. 1998

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

257675



## **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 está 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.

## **AGRADECIMIENTO**

Al Ing. Arturo Cuevas Alcantara director de Komatsu, la empresa más joven del combinado industrial de Cd. Sahagún, quién brindo todo su apoyo.

A Pamela y Vladimir que entendieron que era importante la realización de este ensayo

A mis hermanos mayores Luis Dario, Samuel y Jorge que me han dado el ejemplo de lucha y trabajo.

A la Ing. Julissa Mejia M. por su colaboración y tiempo dedicados a este ensayo

A el Prof Raúl Flores M por su paciencia y dedicación

Por ultimo a los protagonistas de este ensayo, los trabajadores y compañeros del sindicato de Diesel Nacional

**S**omos los seres más vulnerables,  
también los más sobrados de vanidad,  
olvidando constantemente que somos  
mortales, que sólo el alma es nuestra  
verdad.

Florentino Prado C.

## **INDICE.**

	<b>PAG</b>
<b>INTRODUCCION</b>	<b>3</b>
<b>I. LA SALIDA DEL ESTADO MEXICANO ANTE LA CRISIS ECONOMICA DEL SISTEMA CAPITALISTA MEXICANO.</b>	<b>8</b>
<b>II. LA REESTRUCTURACION ECONOMICA DEL CAPITALISMO MEXICANO.</b>	<b>25</b>
<b>III. POLITICA DE RECONVERSION INDUSTRIAL EN LA PLANTA INDUSTRIAL NACIONAL Y EN DIESEL NACIONAL.</b>	<b>30</b>
<b>IV. FLEXIBILIZACION DE LAS RELACIONES LABORALES EN DINA.</b>	<b>53</b>
<b>V. IMPLICACIONES DE LA POLITICA DE RECONVERSION INDUSTRIAL SOBRE LOS TRABAJADORES DE DIESEL NACIONAL Y SU RESPUESTA ANTE ESTA.</b>	<b>60</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>86</b>
<b>ANEXO</b>	<b>93</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>106</b>

## INTRODUCCIÓN

Las economías independientes latinoamericanas empezaron a endeudarse masivamente a partir de los años setenta cuando entró en crisis el régimen de acumulación fordista en los países centrales. En estos países, la crisis de acumulación fordista se manifestó cuando el ritmo de crecimiento de la productividad estuvo por debajo del ritmo de crecimiento de los salarios directos e indirectos y del consumo colocando, en consecuencia, a la ganancia por debajo de su nivel acostumbrado. La explicación de fondo de este fenómeno se encuentra en dos niveles: primero, en el proceso de trabajo, donde se manifiesta el agotamiento de los sistemas Ford-Tayloristas incapaces de seguir reduciendo el tiempo de trabajo necesario para la elaboración de las mercancías a la misma velocidad con que se había hecho anteriormente y, segundo, en el terreno de lo político, es decir, la concientización que los trabajadores han alcanzado de su papel en el ciclo del capital y la defensa colectiva de sus intereses de clase.

Para la burguesía estos dos obstáculos son enormes. El primero, el agotamiento de los sistemas Ford-Tayloristas, busca ser superado mediante la introducción de la microelectrónica al complejo de máquinas, es decir, la robotización y la utilización de equipos de usos flexibles.

En este contexto de crisis, la política contraccionista afectó el ritmo de inversión. Lo que se reflejó en tasas de crecimiento bajas del PIB en los países centrales. Si a este fenómeno le agregamos el de la sobreliquidez del sistema financiero provocado por el shock petrolero de 1973 la necesidad de colocar el capital -dinero disponible en el euromercado se volvió apremiante. En estas condiciones algunos países del Tercer Mundo aparecen como candidatos idóneos para canalizar hacia ellos la sobreliquidez financiera bajo la forma de préstamos internacionales.

Estos factores, externos para las economías latinoamericanas se entrelazan con los factores internos que caracterizan a los distintos modelos de reproducción del capital nacional.

En efecto, la crisis en las economías centrales y el bajo ritmo del crecimiento del PIB provocó la caída de las exportaciones latinoamericanas. En consecuencia se cerraron los canales normales de obtención de divisas y se empujaba a dichos países a encontrar otra salida al endeudamiento externo. Justamente aquellos países que más avanzaron en el modelo de industrialización por sustitución de importaciones fueron los que cada vez más necesitaron de divisas para importar bienes del sector I y sostener el proceso de industrialización que tenían en marcha. Así no debe ser una sorpresa que Brasil, México y Argentina sean los países que más

recurrieron al endeudamiento externo de los años setentas alentados por la sobrelíquidez del sistema Monetario internacional y la consecuente baja tasa de interés real.

Así como se dan las condiciones externas e internas que empujan a las economías latinoamericanas y en particular a la economía mexicana a adoptar una nueva modalidad de acumulación, el modelo secundario-exportador. En lo externo nos encontramos frente a la presión de una dinámica de reestructuración del Capitalismo en el nivel internacional y de nuevas formas de rediseño industrial orientado a dos sentidos

1) La relocalización productiva de productos manufacturados o componentes que son altamente intensivos en el uso de mano de obra.

2) El traslado a la periferia de fases del proceso productivo altamente automatizado cuya ventaja es encontrar una fuerza de trabajo reglamentada bajo los principios de la flexibilidad del trabajo.

En lo interno las economías latinoamericanas como la mexicana, ven en la reconversión industrial, la única posibilidad de hacer frente a la tradicional restricción externa de la balanza de pagos. En efecto, agotado el modelo de industrialización por sustitución de importaciones si fracasaba la estrategia de exportación masiva de productos petroleros, la burguesía mexicana y su clase gobernante piensan que el proyecto de reconversión industrial que tiene como finalidad la exportación masiva de productos manufacturados constituye la única manera de hacerse de un monto cuantioso de divisas que permite cubrir las necesidades de acumulación y de reembolso de la deuda.

Sin embargo, las modalidades que puede adoptar la reconversión son múltiples. Esta puede ir desde una reconversión basada en la modernización de la planta productiva que requerirá de un importante desarrollo del sector I (mediante importaciones y/o avances en el proceso de sustitución), hasta una reconversión apoyada exclusivamente en mecanismos de sobreexplotación del trabajo. La situación de endeudamiento que priva en México y el conjunto de los países latinoamericanos nos hace suponer que desgraciadamente es la reconversión como mecanismo de sobreexplotación del trabajo la que va a imponerse en México. En efecto el modelo del endeudamiento y la manera como se ha estado renegociando la deuda externa convirtiendo a nuestro país desde 1983 en un exportador que vuelve muy difícil la instauración de un modelo secundario-exportador que tenga como uno de sus ejes fundamentales el liderazgo de una de las secciones más pesadas de la industria de transformación es decir de las secciones productoras de bienes intermedios y de capital

Desde una perspectiva crítica, entendemos por reconversión industrial la forma contemporánea universal que asume la reestructuración del sistema capitalista por influjo de la crisis y la gestación de una nueva división internacional del trabajo que demanda la reintegración de las economías dependientes como apartados productivos complementarios de los procesos de acumulación y valorización de las economías industrializadas.

En los países en que este proceso se ha impuesto, particularmente en América Latina, la reconversión industrial ha significado la aplicación de una concepción que formula una estrategia global de desarrollo para el cambio estructural encaminada a contrarrestar y superar la crisis económica y a coadyuvar el surgimiento de un nuevo patrón de acumulación capitalista que restituya las condiciones de rentabilidad de las economías en función de los requerimientos del mercado internacional.

En el fondo, se trata de una concepción neoliberal que parte, en general de dos supuestos centrales a redefinir el papel del estado en el sentido de disminuir paulatinamente su intervención como agente rector y regulador del sistema económico y, redefinir las relaciones laborales a fin de readecuarlas a los requerimientos del mercado de trabajo y a las necesidades de valoración del capital de nuevos procesos de trabajo surgidos de la reconversión industrial

La primera premisa supone un esfuerzo permanente de sustitución de los mecanismos económicos de regulación del Estado por mecanismos de regulación económica por las fuerzas del mercado

En la concepción neoliberal ese mecanismo desempeña el papel rector del proceso de reconversión, aunque para ello requiera aún de la ayuda estatal

Ante este contexto surge el Neoliberalismo como única vía desde la perspectiva de la clase dominante para solucionar la crisis de nuestro país, esta forma de Estado se inicia con el gobierno de Miguel de la Madrid y se consolida con el gobierno Salinista.

Una de las líneas básicas de acción del neoliberalismo en México es la modernización productiva que se impulsó a través de la introducción de nuevas tecnologías establecer nuevas formas de organización del trabajo cambios en la estructura global de las empresas, una mayor flexibilidad en el manejo de la fuerza del trabajo a nivel de la planta una mayor flexibilidad en la contratación colectiva y nuevas relaciones laborales entre el capital y el trabajo

En este contexto la empresa Diesel nacional, productora de autobuses, camiones, tractocamiones, motores y autopartes de plástico y fibra de vidrio, atravesó por un intenso y conflictivo proceso de transformación. De ser una empresa integrada y paraestatal, se convirtió en un Grupo constituido por cuatro empresas de propiedad privada. De producir para un mercado interno protegido se enfrentó a la competencia en un mercado en proceso de apertura. Para subsistir, de ser una empresa subsidiada, tuvo que depender de su propia capacidad de competencia. En sus productos, enfrentó la necesidad de cambiar sus viejas y anacrónicas líneas. En tecnología tiene el reto de actualizar un dispositivo que envejeció en diez años de desendeudamiento y suspensión de la inversión.

Pero la reestructuración se da principalmente en los cambios que se presentan en las relaciones de trabajo. En este campo, se vivió un proceso de cambio, se transformaron las relaciones laborales y las formas de organización del trabajo. Flexibilización, abaratamiento y desindicalización, parecen ser los conceptos que mejor pueden definir, en su articulación, el curso seguido por la empresa.

Como respuesta, los trabajadores y su sindicato ofrecieron, a lo largo de toda la década, una fuerte y combativa resistencia dirigida a conservar las importantes conquistas que habían logrado en años anteriores (especialmente en los años setenta). Es importante señalar que los esfuerzos sindicales no se limitaron a un enfrentamiento local con la empresa, sino que buscaron sumar sus fuerzas con otros destacamentos obreros. Así desde 1988 el sindicato fué uno de los principales impulsores de lo que llegaría a ser la Coalición Autónoma de Sindicatos de la Industria Automotriz (CASIA), junto con los sindicatos de General Motors (Distrito Federal), Nissan (Estado de Morelos) y VW (Estado de Puebla).

La revisión contractual de febrero de 1992 parece cerrar una época en el grupo DINA e iniciar una nueva en los campos de las relaciones laborales y de la organización del trabajo. Los avances flexibilizadores obtenidos por la empresa en la última revisión, representaron para ella un triunfo histórico que culmina los intentos reestructuradores iniciados en 1982.

El camino de la reestructuración salvaje que eligió la administración paraestatal y que retomó la nueva dirección privada rindió finalmente los frutos esperados: desarticulación del viejo contrato colectivo, flexibilización extrema de la fuerza de trabajo y de las relaciones laborales, desindicalización de importantes espacios de la práctica productiva y debilitamiento de la organización sindical.

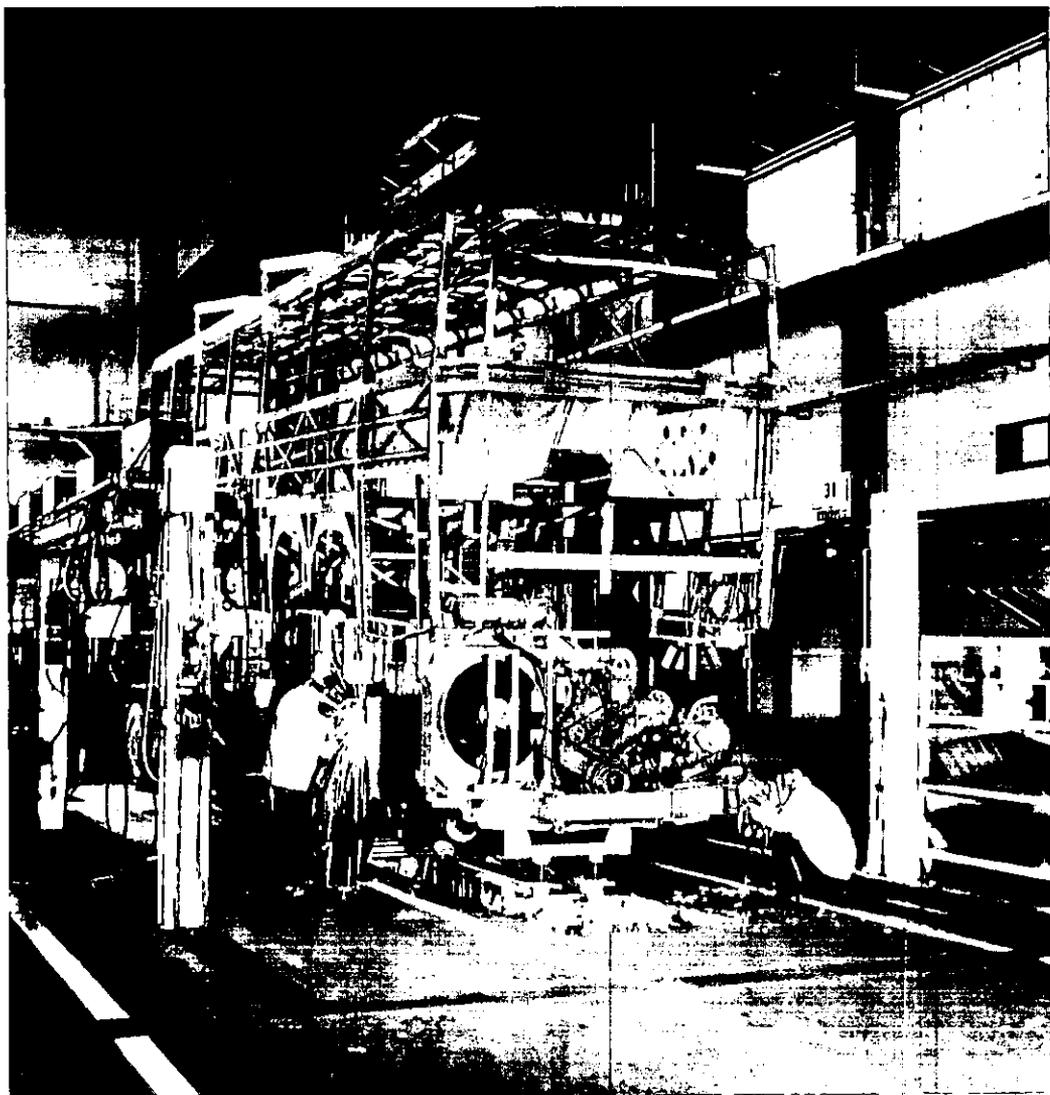
Cabe sin embargo preguntarse ¿habrá con ello sentado las bases para obtener sus objetivos centrales: competitividad, productividad, calidad? ¿existe una relación directa entre el medio elegido y esos fines?

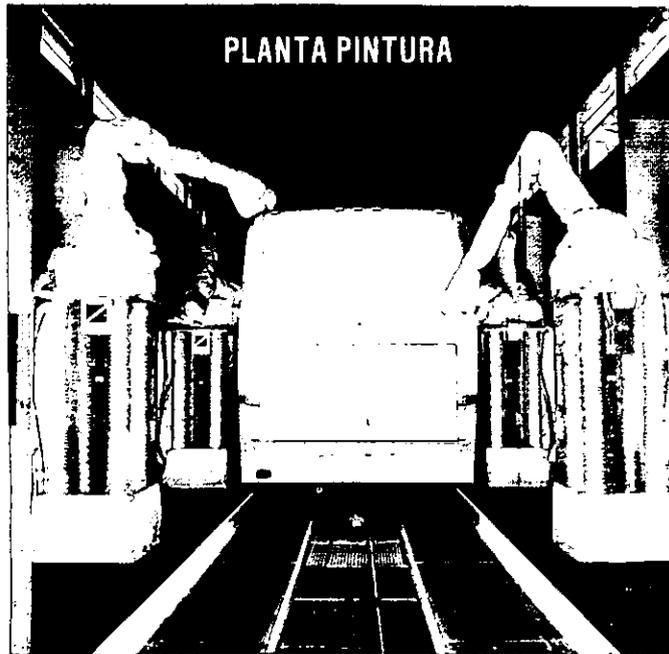
La búsqueda del conocimiento para comprender las causas y repercusiones de la política de reconversión industrial aplicada en Diesel Nacional hacia el año de 1983, como parte del proyecto de reestructuración económica, del capitalismo mexicano en la industria nacional, fué el objetivo de este ensayo.

Este trabajo esta estructurado en tres partes. En la primera de ellas se hace un análisis de los factores externos e internos que conllevan a la crisis a partir de 1982 y sus expresiones generales para posteriormente abordar, lo que es la aplicación del proyecto de reestructuración económica del capitalismo mexicano.

En la segunda parte abordamos como se ha llevado a cabo la política de reconversión industrial en Diesel Nacional, desde la perspectiva del estado y el capital. Se hace un señalamiento de su verdadero carácter, y se sustenta a través de un balance general de lo que ha sido su aplicación al interior de la industria nacional y particularmente dentro de la industria automotriz. Para posteriormente pasar al contexto en el cual surge el complejo industrial de Ciudad Sahagun.

En la última parte de este ensayo se hace un análisis de lo que han sido las implicaciones de la política de reconversión industrial en los trabajadores de Diesel Nacional. En un contexto donde la reestructuración productiva se ha impuesto violentando las estructuras sindicales, donde la voz fuerte la han llevado las instancias gubernamentales o patronales, donde la actividad del sindicato se ha reducido a la denuncia o resistencia estéril





- Aumento de las tasas de intereses por pago de servicios.
- Y la recesión económica de los principales países imperialistas (entre ellos E.U.A.)

En lo relativo a los estragos que inevitablemente ha provocado esta crisis en la economía capitalista mexicana, y consecuentemente en las condiciones de vida de las clases sociales del país, podemos señalar una infinidad de ellos, que nos ilustran sobre la profundidad de la crisis y de la orientación que tendrá la salida a la misma, por conducto del capital y el estado, estos serian:

- La caída dramática de los recursos financieros que sostenían a la economía mexicana; los préstamos extranjeros (dos mil millones de dólares mensuales hacia 1981 en promedio ingresaban al país) y los ingresos por venta de petróleo (más de mil quinientos millones de dólares mensuales) los primeros se vieron cancelados momentáneamente y los segundos reducidos en forma considerable, en cerca de seis mil millones de dólares para 1982.
- La caída de la tasa de ganancias, la falta de rentabilidad capitalista provocó la desaceleración de la inversión productiva, que conjuntamente con el fenómeno de la especulación reinante en el país, aceleran la fuga de capitales, estableciéndose el fenómeno como una constante del régimen económico, por ejemplo, hacia 1986 se habían fugado del país seis mil millones de dólares, y en 1988 fuimos el país número tres en el mundo con mayor inversión de capitales en bancos extranjeros.
- La caída de la producción a consecuencia de la quiebra de amplios sectores de empresas privadas, con su respectivo impacto negativo sobre el empleo.
- Aceleración del proceso inflacionario, que para 1982 alcanzó la cifra de 120%.
- Una sobre explotación de los trabajadores mexicanos a través de: la congelación de sus salarios, y la reducción permanente de su salario social, vía reducción drástica de la inversión pública en los sectores de servicios sociales y subsidios populares.
- Aplicación de una política recaudadora más ofensiva, a través de impuestos indirectos como el IVA y de aquellos aplicados a servicios públicos.

- Un incremento considerable al costo de los productos y servicios que las empresas del estado prestan al público, aplicándose una política de trato diferencial en el ramo de los combustibles, comercial y doméstico.

- Un incremento considerable en el monto de la deuda externa, a pesar del alto servicio pagado por la misma, por ejemplo; ha pasado de ochenta y cinco mil millones de dólares en 1982, a noventa mil millones en 1985, y a más de cien mil millones de dólares en 1988.

- Una política devaluatoria permanente del peso, en ocasiones moderada, otras directa y drástica, por ejemplo, el "deslizamiento" de trece centavos primero, luego de veintiuno y posteriormente la macrodevaluación de julio de 1985, que dio paso a la devaluación diaria de un peso, entonces llevada a cabo sin vislumbrar la posibilidad inmediata de una paridad estable y mucho menos justa.

La tendencia de la economía por los hechos mismos, de la petrolización a la exportación de manufacturas es aún muy débil para equilibrar la situación.

Durante 1982, el estado formuló y puso en práctica una política destinada a luchar contra la crisis, su ineficiencia favorecía la agudización de los problemas monetarios y financieros del país.

La primera respuesta "estructurada" del estado, sería el programa de ajuste a la política económica (9 de marzo de 1982), que buscaba evitar la caída de la actividad productiva, de las medidas que la conformaban destacan:

- El recorte del 1% sobre el gasto público equivalente a unos cien millones de pesos.

- La nulificación del cobro de impuestos a la iniciativa privada por el resto del año, en promedio unos ciento cincuenta mil millones de pesos.

- La absorción por parte del estado, del 42% de la llamada pérdida cambiaria de las empresas, a consecuencia de la devaluación del peso.

Como se observa, el programa aún consideraba que la economía capitalista mexicana, estaba en condiciones de estabilizarse a través de la política de subsidios al capital. Los intentos de sostener la producción y la inversión, se reforzarían con el plan de apoyo financiero a la industria (25 de marzo de 1982), cuyos fines explícitos eran sostener la ganancia industrial, mediante

mayores subsidios y fomento al empleo, el plan ofrecía certificados de promoción fiscal (ceprofis), que variaban entre el 15% y 80% del costo de la nómina salarial, a las empresas que sostuvieron las líneas de producción priorizadas por el estado.

Hacia abril de 1982, el estado, con nuevos funcionarios en los puestos claves de decisión económica, orientados por una línea de eficiencia capitalista y equilibrio presupuestario, hacia frente a la situación en dos niveles: control del déficit fiscal y búsqueda de recursos financieros adicionales, el propósito era obtener once mil millones de dólares en los mercados internacionales de capitales y recortar el gasto público en un 5% adicional, vía aumento de servicios. Contrariamente a estas metas la solicitud de nuevos préstamos como el de dos mil quinientos millones de dólares efectuada en marzo, recibía como respuesta una negativa rotunda, a pesar de la situación, hacia el 1° de junio de 1982, el estado hace público el reingreso del Banco de México al mercado cambiario, señalando que la crisis está bajo control, y que las reservas internacionales ascienden a tres mil novecientos veinte millones de dólares, lo que según él, representa el resguardo contra otra devaluación. Contrariamente a lo declarado, la situación económica se agrava profundamente, en junio, el mercado de capitales europeos rechaza de nueva cuenta la solicitud de préstamo hecha en marzo, en las siguientes semanas, el estado ante la inminente quiebra de Mexicana de Aviación ( pilar del capital privado), tiene que hacerse cargo de ésta, para rematar la situación la tasa intercambiara de Londres subía en un 2%, lo que representaba un incremento de varios cientos de millones de dólares en el servicio de la deuda externa.

Para fines de junio, el margen que había dispuesto el estado para contener la crisis, estaba prácticamente agotado, y la imposibilidad de obtener el nuevo megapréstamo, lo situaba inminentemente en la insolvencia financiera, que le impedía cumplir con su compromiso de absorber la pérdida cambiaria de las empresas privadas, que quedaban así, expuestas a la bancarrota, por el pago de servicios de la deuda al capital internacional.

Ante la difícil situación para obtener nuevos préstamos gigantes, el estado cambió su táctica, empezó a invadir el mercado de capitales con préstamos en pequeña escala y trató de conseguir fondos por medio de aceptaciones bancarias, créditos a la exportación y emisión de bonos, etc.

Sin embargo, era evidente que aún bajo esa táctica, México no reunía las condiciones para hacer frente a la situación, quedando demostrado que los ajustes limitados eran impracticables y contraproducentes, la hora de las acciones radicales había llegado, al no obtener una recepción

favorable la solicitud de crédito externo, la catástrofe financiera se hizo presente, dando lugar a reacciones irreversibles.

Con la segunda macro devaluación del 5 de agosto de 1982, el estado adoptaría la primera medida radical, estableciendo dos tipos de la divisa extranjera, uno preferencial ( para el pago de importaciones y de amortizaciones de la deuda ) y otro ordinario. El estado penetraba en un campo completamente nuevo, el racionamiento de las divisas y el virtual control de las operaciones comerciales y financieras con el exterior, acciones que serían coronadas en septiembre de 1982 con la nacionalización de la banca, medida que ( ajena al cariz populista e intenciones políticas que se le asignaron ) ante la coyuntura, perseguía rescatar el sistema de crédito nacional y con ello la circulación capitalista de dinero, amenazada por la actividad especulativa; además de recuperar el control de la moneda, la facultad de acción en la racionalización del exiguo presupuesto de divisas que aún tenía a su disposición el Banco de México, en síntesis, asegurar un proceso de circulación capitalista sano, que permitiera desarrollar un período de recuperación y crecimiento de la economía capitalista mexicana, imprescindible frente a la magnitud de la crisis.

Ante la bancarrota de hecho de la economía capitalista mexicana, a pesar de las acciones realizadas por el estado para " evitarlo ", el gobierno de los EUA preparó un plan de rescate financiero por ocho mil setecientos cincuenta millones de dólares, medida que dio un respiro al gobierno mexicano para que negociara una moratoria con sus acreedores al pago del principal de su deuda y " facilitó " el auxilio del FMI consiste en un crédito de facilidad ampliada en principio por cuatro mil cien millones de dólares girables en los siguientes tres años, que allanaba el camino para que la banca privada concediera un préstamo extra de cinco mil millones de dólares a entregarse en partes y conjuntamente con el préstamo del FMI.

Como era lógico, el "apoyo" de la banca norteamericana, europea y FMI exigía como condición para la concreción de sus créditos, la aplicación de un estricto programa de saneamiento económico tendiente a resaciar la capacidad de pago del país deudor.

En el caso mexicano, ante la bancarrota de la economía nacional, el sector eficientista de la tecnoburocracia gobernante, se veía favorecido en sus postulados de política económica anti crisis, este sector que había ganado ya espacios de poder importante en el estado, estaba en condiciones no sólo de asumir como propias las demandas de racionalización económica planteadas por el FMI ( supervisor de la aplicación del plan dosificador de la entrega de los préstamos de emergencia), sino además de incorporarlos a un cuerpo más amplio y ambicioso

sobre el asunto, es decir, a un proyecto de reestructuración capitalista global, que no constituye una novedad en la tradición intervencionista del estado capitalista mexicano, sino uno de sus principios ancestrales que ahora la crisis obligaba anteponer ante cualquier otra consideración, así lo comprendía el estado y lo aprobaba el capital nacional y extranjero.

El proyecto de reestructuración capitalista asumido e impulsado por el gobierno de MMH, a través del plan nacional de desarrollo ( 1983-1988) y sus programas complementarios, principalmente; el programa nacional de financiamiento para el desarrollo ( 1984 - 1988 ) el programa industrial y de comercio exterior ( 1984 - 1988 ), las reformas constitutivas y los decretos de carácter complementario etc., constituye una acción política trascendental, que pretendió no sólo remontar la crisis económica actual, sino principalmente readecuar las condiciones generales de la acumulación capitalista en México, que permitan recobrar la rentabilidad del capital perdido por la crisis y acrecentarla.

Como es lógico, este proceso de reestructuración no se reduce al aspecto económico financiero, industrial propiamente dicho, sino que abarca también el agro, el estado, la sociedad en todas sus demás esferas, en una determinada forma e intensidad.

La reestructuración planteada, se conforma por dos grupos de medidas, el primer grupo son las políticas de ejecución inmediata y de efectos a corto plazo son políticas orientadas a 3 niveles de la economía del país: las finanzas públicas, la reorganización bancaria y la negociación de la deuda externa.

Al respecto, en el nivel de las finanzas públicas, el estado realiza cabalmente el programa de saneamiento económico acordado con el FMI, constituido por 5 propuestas de aplicación inmediata y supervisión continua hasta 1985, que en lo esencial son:

- Reducción del déficit fiscal.
- Liberación general de precios y la eliminación de subsidios en los bienes y servicios producidos por el sector público.
- Control de la inflación, a través de un estricto control de la emisión monetaria y el establecimiento de topes salariales.
- La fijación de tipos de cambio realistas ( elimina control de cambios).
- El mantenimiento de tasas de interés bancarias en niveles satisfactorios para generar el ahorro.

Estas medidas son ejecutadas a través del Plan de Reordenación Económica ( PIRE ), la lógica de esta política de **saneamiento económico** es clara, hay que descargar el peso de la crisis sobre la espalda de los trabajadores.

Por lo que corresponde al proceso de reorganización bancaria, ante la clara pérdida de confianza del grueso de la clase capitalista y principalmente el sector afectado por la nacionalización de la banca., expresada en la desinversión y la fuga permanente de capitales, el estado decide concretar un proceso de reorganización bancaria que busca conservar el control sobre la banca, para racionalizar sus operaciones en beneficio de la clase capitalista en su conjunto ( y no de algunos sectores monopólicos de la ex banca privada), facilitar su adaptación a las condiciones financieras internacionales, a la par que cede a las demandas de reprivatización del capital, y recupera así la confianza perdida. Normado por esta perspectiva; entrega el 34% de las acciones bancarias a los particulares, permite el establecimiento de las casas de cambio e impulsa las casas de bolsa, acelera la indemnización de los banqueros expropiados y el regreso a sus antiguos propietarios de todas aquellas empresas no consideradas prioritarias por el estado ( afectadas por la nacionalización ).

En lo relativo a la deuda externa, el estado asume como prioritario la renegociación de la deuda, y considera el pago de la misma como fundamental en su política económica, actitud, que conjuntamente con una serie de consideraciones estratégicas, tanto para el capitalismo norteamericano como europeo, le sirve de respaldo para que le sea " otorgado al país " un refinanciamiento de su deuda, fenómeno que se repetirá en futuras ocasiones.

El segundo grupo está conformado por medidas políticas estratégicas de largo plazo y efectos profundos sobre la sociedad mexicana, son aquellas que se orientan a producir un cambio de consideración en el eje de la acumulación capitalista seguido hasta antes de la crisis. en el contexto interno y foráneo y el correspondiente cambio en el plano político, social, cultural, etc., de la sociedad mexicana, complemento necesario para la realización del nuevo proyecto económico en el desarrollo del capitalismo mexicano.

Conceptualizado así el fenómeno, podemos señalar que el proceso de reestructuración capitalista a largo plazo, a nivel económico.

**Se propone recrear las condiciones para restaurar la rentabilidad del capital, afirmando para esto su entrelazamiento con el mercado mundial y su inserción en la reestructuración productiva que llevan a cabo las transnacionales. Para hacer jugar al país un nuevo papel**

**busca lo que podríamos denominar un cambio en el eje de la acumulación, basándose en adelante sobre todo (pero no exclusivamente) en la producción de manufacturas para la exportación como elemento de punta y arrastre de la economía**

al que se ligarán los sectores agroimportadores y de exportación petrolera y minera, a la par que se eliminan las políticas de protección económica en el plano productivo y comercial.

La producción de manufacturas industriales buscará constituirse en los productos complementarios de la producción industrial norteamericana ( hoy en una fase tecnológica y organización social productiva más avanzada), hacia cuyo mercado se dirigirá fundamentalmente la exportación, pues se pretende desarrollar un proceso de " integración asociada " con la economía norteamericana, que es visto por el estado como la vía mas adecuada para reactivar el desarrollo del capitalismo mexicano, para la realización óptima de esta pretensión, el estado se plantea generar las condiciones favorables dentro del proceso productivo, que garanticen la máxima eficiencia capitalista, expresada en altos niveles de productividad, bajos costos de producción técnicos y humanos, niveles elevados de calidad, etc., en resumen, condiciones técnicas y sociales en el procesos de producción que permita elevar la tasa de plusvalía, y así la rentabilidad del capital.

Bajo esta perspectiva se orientan las acciones prácticas del estado durante el régimen de MMH y en la coyuntura actual, entre las que destacan:

- La apertura a la inversión extranjera en gran escala, especialmente en las industrias de alta tecnología ( electrónica ) o tecnología madura ( automotriz ).
- El ingreso al Gatt, que marca de lleno la apertura del mercado interno a los países que lo conforman y establece el saneamiento por la crisis ( cierres y quiebras ) de las empresas menos eficientes, de baja productividad y altos costos, incapaces de competir en el mercado internacional.
- Promover a mediano plazo y con inversiones foráneas el crecimiento de un sector de bienes de capital.
- Estimular la asociación de las grandes empresas Mexicanas con los capitales extranjeros para acelerar la modernización tecnológica y la transformación de los procesos de trabajo, primordialmente en uno de los puntos más débiles del aparato industrial mexicano, la baja productividad.
- Impulsar la recomposición y expansión del capitalismo agrario exportado, combinado con la subordinación de los pequeños productores agrarios y ejidatarios a esa expansión.

- Ofrecer al capital extranjero y a la burguesía nacional garantías comparativas en cuanto a otros países, para que inviertan en México, por ejemplo, - un bajísimo nivel de salario a cubrir como pago de la fuerza de trabajo alquilada.

- Bajas tasas fiscales e insumos baratos provistos por empresas del estado, vecindad con el mercado de Estados Unidos.

- Cobertura para implantar cambios tecnológicos y formas de organización social del trabajo más propias a sus intereses.

En el ámbito político:

El proyecto de reestructuración planteado tiene el propósito de "modernizar el aparato estatal" y elevar la eficiencia de sus intervención económica.

El llamado "estado social benefactor", "nacionalista revolucionario", "paternalista", "regulador" de la vida social económica, cultural y de todo el modo de dominación política que sustenta, ya no corresponde a los requerimientos establecidos por el capital en su salida a la crisis económica, se constituyo así en una traba al proyecto de reestructuración capitalista, que viene siendo superada por el gobierno de MMH, através del desmantelamiento del proyecto de "estado social" y el surgimiento y consolidación de un estado capitalista liberal, adecuado para el impulso del proyecto económico neoliberal capitalista del régimen de MMH ( hoy CSG ) y el capital.

Como representante de los intereses del gran capital asociado el estado busca "modernizar" y "racionalizar" su intervención en la economía, dejando los sectores más rentables y competitivos al capital, se hace cargo de las actividades productivas directas para garantizarle el abasto de insumos baratos.

Si trata de limitar, seleccionar y redefinir los ámbitos donde interviene, es por el apremio que tiene de estimular el proceso de racionalización capitalista y no porque pretenda abandonar las actividades productivas, es en esta dirección que orienta su metamorfosis, maquillada por el discurso ideológico "nacionalista revolucionario", "populista".

Por último dentro del contexto social:

La reestructuración del capital mexicano puesta en marcha, se rige por la idea de concretar una onda política de austeridad contra el proletariado de la ciudad y el campo y los grupos sociales más desposeídos de la sociedad mexicana a través de una ofensiva múltiple, se busca la subordinación de los ejidatarios y campesinos pobres al capital agrario, combinada con una política de bajos salarios y ausencia de prestaciones sociales a los jornaleros agrícolas, etc., en la ciudad se implementa un ataque directo al salario real de los trabajadores ( industriales, de servicios, en todos los campos ), las condiciones de trabajo plasmadas en los CCT y las condiciones de vida indispensables para el hábitat de las grandes ciudades y las organizaciones sociales, políticas, sindicales, conformadas para la defensa de sus intereses. Todo ello con la clara intención de acrecentar las ganancias del capital.

reestructuración, la empresa parece haber estado guiada por la necesidad imperiosa de dar respuesta inmediata a la aparición repentina de la crisis. Las medidas anunciadas a principios de 1983 por el Lic. Becker Arreola, el nuevo Director General, permiten afirmarlo:

a) "Los volúmenes de ventas estimados para 1983 indican sin lugar a dudas, que continúa existiendo una cantidad importante de personal sindicalizado que es innecesario, por lo que se considera indispensable reducir substancialmente el número de trabajadores en (DINA Y RENAULT).

b) Ajustar y evaluar permanentemente los planes de operación de las empresas; revisar su estructura administrativa y lograr el mejor desarrollo de los recursos humanos; sanear la situación financiera; reducir sus inventarios a niveles razonables; reducirlas mermas, los desperdicios y los gastos en todas las etapas productivas, mejorar la eficiencia general de las empresas, elevar la calidad de sus productos, incrementar la integración nacional sustituyendo importaciones que se puedan producir eficientemente en el país, estructurar y operar un programa permanente de exportaciones; ampliar la investigación tecnológica y disminuir el personal sindicalizado y no sindicalizado que sea necesario en las condiciones actuales".<sup>12</sup>

Estas medidas contrastaban con la orientación conciliadora que había adoptado inicialmente la empresa, bajo la dirección del Lic. García Sainz, pero embonaban adecuadamente con el proyecto de descentralización de la paraestatal automotriz.

### **El inicio de la reestructuración**

La empresa Diesel Nacional, S.A., estuvo constituida hasta el mes de julio de 1981 por cuatro divisiones, respectivamente especializadas en la producción de autobuses, camiones, motores y partes automotrices de plástico y fibra de vidrio. Es esa fecha, esta última fue transformada en una empresa administrativamente autónoma que se denominó Plásticos Automotrices DINA, S.A. de C.V. (PADSA) y que se orientó a la producción y comercialización de partes automotrices de plástico y fibra de vidrio. La propiedad de la misma era en un 99.9 por ciento de Diesel Nacional

"El 23 de septiembre de 1981, el Consejo de Administración de Diesel Nacional decidió crear una estructura tipo Controladora para iniciar un proceso de descentralización de la empresa. Así para el 23 de noviembre de 1982 se daba por concluido dicho proceso con la creación de cuatro empresas más con patrimonio y personalidad jurídica propias: DINA Camiones, S.A. de C.V., DINA

<sup>12</sup> Excelsior, 8 de febrero de 1983

Motores, S.A. de C. V. y Servicios Alimenticios DINA; S. A. de C.V. El capital para su constitución fue aportado en un 99.9 por ciento por Diesel Nacional, S.A.; empresa que, a su vez, se transformó en una Empresa Controladora encargada de definir las políticas, estrategias, planes, sistemas y objetivos de las empresas y que se formó como una sociedad mercantil tenedora de las acciones de las empresas subsidiarias en proporciones distintas, las cuales son controladas no sólo legal y contablemente, sino también operacional y financieramente."<sup>13</sup>

Adicionalmente, también en Ciudad Sahagún, Diesel Nacional participaba entonces como socio en la Sociedad Productora de automóviles Renault, tal y como lo venía haciendo desde 1978, cuando ésta se convirtió en empresa autónoma

Entonces el periodo de reestructuración del sector paraestatal automotriz, arranca en 1982 con la creación de empresas diferenciadas en Ciudad Sahagún, pasa por el anuncio y la concreción de la venta de las paraestatales, entre marzo de 1988 y octubre de 1989, y se prolonga hasta el momento presente, con las empresas ya privatizadas. A diferencia de etapas anteriores, en ésta los objetivos estatales aparecen definidos y se persiguen sin contradicciones internas de importancia (aunque sí, como se ve más adelante, con fuertes enfrentamientos con los trabajadores y su Sindicato): sanear las finanzas, establecer un orden organizacional y redefinir radicalmente las formas de gestión de la fuerza de trabajo, son las metas planteadas, y en gran medida realizadas, que se distinguen como pasos necesarios para lograr el objetivo final. la privatización del sector paraestatal. La estrategia de los nuevos propietarios, más allá de la etapa transicional que aún se está viviendo.

Desde el punto de vista de la reestructuración del Grupo, pueden entonces fijarse tres periodos a partir de 1982: a) noviembre de 1982 marzo de 1988, reestructuración del Grupo DINA, b) marzo de 1988 octubre de 1989, proceso de privatización o liquidación, según haya sido el caso, de las empresas del Grupo; y c) noviembre de 1989-1992, periodo de transición comandado por los nuevos propietarios, hacia una estructura organizacional y de relaciones laborales.

### **La reestructuración global del Grupo (noviembre de 1982-marzo de 1988)**

Por su especialización productiva, DINA tenía tres tipos de empresas

- a) un sector terminal, ensamblador de camiones y autobuses,
- b) un sector productor de motores, y c) un sector de autopartes.

<sup>13</sup> Diesel Nacional. Informe de labores. 1984-1985. Mexico, 1986

El Grupo DINA tenía un importante núcleo productor ubicado en Ciudad Sahagún, Hidalgo, el cual constituyó la parte más integrada -no sólo en el nivel social sino también en lo productivo y en lo administrativo- del sector paraestatal de la rama. Aparte contaba con empresas de diversos tamaños, orígenes y niveles tecnológicos, situadas en el Estado de México (MASA, Motores Perkins), en Nuevo León (Dina Rockwell), en San Luis Potosí (DINA Cummins) y en Aguascalientes (Moto Diesel Mexicana).

Las razones por las cuales estas empresas llegaron a formar parte del Grupo DINA son diversas, así como lo es su grado de pertenencia orgánica al mismo. De hecho, pueden distinguirse dos subgrupos. Por un lado, las que pasaron a pertenecer al Grupo debido a los intentos de integración productiva de la industria paraestatal (Moto Diesel Mexicana, Motores Perkins y Motores Cummins); por el otro, las que fueron transferidas como parte del proceso de racionalización previo a la privatización (MASA, DINA Rockwell y Maquiladoras Automotriz Nacional).

Por su grado de pertenencia al Grupo DINA, se presentaba también una diferenciación. Mexicana de Autobuses (Tultitlán, Estado de México) fue traspasada en 1983 por FISOMEX, en un 100 por ciento. Caso similar fue el de Moto Diesel Mexicana, empresa ensambladora de motores para autobuses integrales, instalada en Aguascalientes, que FISOMEX también traspasó en un 100 por ciento al grupo en 1984.

En una situación distinta aparecen la empresa Motores Perkins (Toluca, Estado de México) y DINA Cummins (San Luis Potosí), ambas productoras de motores automotrices, industriales, marinos y agrícolas. La primera fue adquirida por DINA en 1973 (en un 58 por ciento) y eran copropietarias de ella NAFINSA (17 por ciento), Massey Ferguson (19 por ciento) y otras más (6 por ciento), a través del Mercado de Valores. La segunda, por su parte, se constituyó en 1981 como coinversión de Dina con Cummins Engine Co

Estas tres últimas, no obstante sus diferentes regímenes, tuvieron en común su importancia como proveedores de las plantas ubicadas en Ciudad Sahagún. Moto Diesel producía para Dina Autobuses Motores Perkins, para las líneas de camiones medianos y pesados de DINA Camiones, DINA Cummins, finalmente, lo hacía para la de tractocamiones de esta última

Por otra parte, Dina Rockwell era una empresa que producía ejes y frenos en SLP y que pertenecía al grupo sólo en un 30 por ciento, en tanto NAFINSA poseía otro 30 por ciento de las acciones y Rockwell Int. el restante 40 por ciento.

Finalmente, la Maquiladora Automotriz Nacional, que ensamblaba vehículos ligeros y comerciales en Monterrey, Nuevo León, fue traspasada a DINA en 1985, cuando estaba ya en liquidación y tenía dos años de haber suspendido su producción.

El énfasis de nuestro análisis estará en el núcleo productivo de Ciudad Sahagún por la plantas productoras de autobuses integrales, camiones (medianos, pesados y tractocamiones), motores y transmisiones y plásticos automotrices. La empresa Servicios Alimenticios DINA, S.A. DE C.V., que fue creada en 1982 y liquidada en abril de 1987 (sus 78 trabajadoras fueron absorbidas por DINA Motores), no será considerada en el análisis; como tampoco lo será el Corportativo, ubicado en el Distrito Federal y cuyo 150 empleados estaban bajo el régimen de confianza. con relación a las restantes empresas, sólo se hará una breve mención de la forma y los tiempos en que fueron desincorporadas, dentro del proceso de reestructuración global del Grupo.

En el caso de Renault, empresa desincorporada desde 1982, sólo se analizará la dimensión correspondiente a la respuesta obrera frente a la nueva administración y sus repercusiones en la vida sindical.

### ***Los ejes del cambio***

Entre 1982 y 1988, se identifica un ciclo de producción completo, que se ubica entre 1983 y 1987 (puntos inferiores de la curva correspondiente) y que es el último que las empresas del Grupo vivieron como paraestatales.

Se analizará este periodo porque en él pueden precisarse las características de la política adoptada por la administración para dar respuesta a la grave crisis por la que atravesaba el Grupo. Como se busca ilustrar más adelante, esa política se elaboró en torno a tres ejes fundamentales:

- a) cambio en el régimen de propiedad (privatización) como objetivo central;
- b) saneamiento de las finanzas (pago de la deuda, interna y externa, a costa de la rentabilidad y de la descapitalización)
- c) transformación sustancial de las relaciones laborales (abaratamiento y uso intensivo de la fuerza de trabajo, disminución y flexibilización de la contratación colectiva, flexibilización del mercado de trabajo y desindicalización)

Tanto en el mercado nacional de camiones como en el de autobuses, DINA ocupó en los años ochenta el primer lugar en ventas. Incluso, en algunos segmentos (véase Cuadro 1) llegó a ocupar una posición monopólica, hacia 1987 con los camiones medianos (de carga y de pasaje), los autobuses integrales foráneos y suburbanos (incluyendo a DINA y a MASA) En el segmento de camiones pesados y extrapesados, el Decreto de 1983 hizo crecer la participación de DINA desde un 23.5 por ciento en 1981 hasta un 68.2 por ciento en 1987, debido al retiro de tres empresas extranjeras en 1986. En el único segmento competitivo del sector, los tractocamiones DINA representaban hacia 1987 al rededor de la cuarta parte de las ventas nacionales.

No obstante esta situación de privilegio relativo en el mercado, las empresas terminales del Grupo DINA vieron agudizarse sus problemas a lo largo de los años ochenta. El informe correspondiente a 1987- 1988 reconocía: Desde que en 1982 se presentaron simultáneamente la abrupta caída de las ventas, la depreciación cambiaria y el alza de tasas de interés, quedó claro que sería imposible para DINA generar los recursos propios necesarios para servir la deuda acumulada históricamente y multiplicada repentinamente de valor, y menos aún para reponer la cuantiosa pérdida acumulada en los años anteriores.

El endeudamiento del Grupo había hecho crisis en 1987. El pasivo había crecido de 38 mil 404 millones de pesos ; en diciembre de 1982 a 1 billón 759 mil 607 millones en diciembre de 1987. De esa cantidad, el 63 por ciento estaba documentado en moneda extranjera y el 62.2 por ciento era a corto plazo.

Las ventas, por su parte, habían mostrado un comportamiento cíclico entre 1981 y 1987, pero también una clara tendencia a la baja (Cuadros 2,3 y 4). En la realidad, la muy moderada recuperación del subperiodo 1984- 1985 no compensó ni remotamente la fuerte caída que se presentó entre 1981 y 1983. El nuevo desplome que tuvo lugar de 1986 a 1987, finalmente ubicó las ventas por debajo de la suma de 1983.

Cabe hacer resaltar que el mercado externo nunca fue una opción viable para el Grupo DINA. Como puede observarse en el cuadro 5, las exportaciones de sus empresas fueron siempre marginales y excepcionales

Es entonces el mercado nacional el destino casi único de la producción de DINA. y, para cada empresa terminal, ese mercado estuvo reducido a un número muy limitado de compradores. DINA Camiones vendía sobre todo a clientes nacionales privados y paraestatales como PEMEX y Distribuidora Conasupo. DINA Autobuses, al sector público y a las líneas de autotransporte

foráneo, a través de la Cámara Nacional de Transporte y Comunicaciones. MASA, finalmente, al sector público: Ruta 100, Comisión de Transporte del Estado de México, Sistema de Transporte Eléctrico del Distrito Federal y al Municipio de Guadalajara.

Tanto la dependencia de un mercado reducido como su incapacidad exportadora, hicieron que el sector terminal de DINA haya sido muy sensible a los altibajos de la economía. Por un lado, dependía de las políticas de gasto público y, en consecuencia, los recortes presupuestarios afectaron grandemente sus posibilidades de venta. Por otro, el carácter de bienes de capital de sus productos, hizo que su venta en tiempos de crisis generalizada se haya visto limitada por la retracción de la inversión privada y del crédito del sistema bancario.

Si bien el desplome del mercado hizo evidente la crisis del Grupo DINA, es importante precisar que sus causas no eran solo coyunturales, sino que se encontraban firmemente incrustadas en elementos estructurales; entre los que destacan la obsolescencia tecnológica, la ineficiencia administrativa y la política estatal de subsidiar al capital privado mediante la fijación de precios deprimidos para los bienes de capital producidos por la industria paraestatal. El comportamiento financiero de las empresas del sector terminal del grupo permite ilustrar lo anterior.

A lo largo del ciclo 1983-1987, estas empresas presentaron pérdidas contables de manera constante; mismas que fueron particularmente elevadas en 1984 y 1986. ( Véase Cuadro 6).

Se observa cómo las pérdidas contables fueron responsabilidad diferenciada de las distintas empresas. Así, la fuerte pérdida de 1984 provino en un 94.3 por ciento de la empresa MASA, recién transferida al Grupo DINA. En tanto que la de 1986 correspondió en un 70 por ciento a DINA Camiones. DINA Autobuses, por su parte, arrojó ganancias contables en 1984 y 1985, en tanto que MASA lo hizo en este segundo año.

Para comprender las razones de estos resultados, es necesario observar, inicialmente, que cada ejercicio arroja un margen de utilidad bruta- esto es la que resulta después de haberse deducido los gastos de producción o costo de ventas de los informes de la empresa- que es sumamente reducido ( Cuadro 7)

En el cuadro 8, puede verse que los resultados anteriores son producto de un comportamiento diferenciado de las empresas

Especialmente, puede observarse cómo en 1983 y 1987, las empresas DINA Autobuses y MASA arrojaron pérdidas brutas que prácticamente anulaban las ganancias brutas obtenidas por DINA Camiones.

Para poder aproximarse más a lo que fue la rentabilidad de estas empresas, debe buscarse la utilidad o pérdida que resta después no sólo de los gastos de producción, sino también de los de comercialización.

Esto es, al costo de ventas de los Estados de Resultados- que incluye : materias primas nacionales; materias primas importadas; mano de obra directa; gastos directos de fábrica ; gastos fijos de fábrica; depreciación y variaciones - ,debe agregarse el rubro Gastos de Operación - que a su vez incluye: gastos de distribución y venta ; gastos de administración y de liquidación de personal.- De tal manera que pueda obtenerse así una aproximación al remanente que queda como saldo a la empresa, antes de que ésta opere su distribución hacia otros sectores del capital o hacia el Estado; vía el pago de la deuda o los impuestos.

De esta forma, se encuentra que tanto en 1983 como en 1987, dicho remanente mostró signos negativos; en tanto que en el año superior del auge, 1985, representó sólo u 7.1 por ciento de los ingresos derivados de las ventas ( Cuadro 9).

Es pertinente anotar aquí que dentro de estos gastos de producción y comercialización, el peso del pago de la mano de obra ocupó un lugar sumamente reducido. Aunque no se cuenta con datos para todo el periodo, las cifras del cuadro 10 son ilustrativas al respecto.

Una vez visto lo anterior, es posible ubicar ahora los rubros que resultan ser los principales causantes de las pérdidas contables que arroja el sector terminal de DINA. Estos rubros son: Gastos Financieros y la llamada pérdida por Diferencias Cambiarias, cuya evolución a lo largo del ciclo 1983-1987 fue la que se presenta en el (cuadro 11).

Como puede observarse, estos dos rubros no sólo explican la mayor parte de las pérdidas netas o contables ( cerca de las tres cuartas partes en 1983 y 1987), sino que representaron además, entre 1984 y 1986, el canal por el que se fugaron las ganancias que después de los gastos de producción y comercialización, había obtenido el sector terminal. En este punto, nuevamente resulta necesario desagregar por empresa la información (Cuadro 12), para poder observar los distintos niveles de aportación individual en estos rubros.

También puede verse que en 1983 y 1984 fue la empresa MASA la principal responsable, ya que contribuyó con el 60 % y el 70 %, respectivamente. En 1985 y 1986, fue DINA Camiones la que presentó las cifras más elevadas en el primer año aportó el 86% del total y en el segundo el 85 %. Aunque cabe señalar que en ese último año, aproximadamente las dos terceras partes correspondieron a diferencias cambiarias.

Es entonces el servicio de la deuda y el precio artificialmente bajo de los productos lo que puede explicar la permanente pérdida contable del grupo DINA, al menos en su sector terminal. Vale la pena ver con más detenimiento el problema del endeudamiento y su manejo.

A lo largo de la década pasada, el peso del endeudamiento distorsionó considerablemente la estructura del gasto realizado en el grupo DINA (Cuadro 13). Entre los intereses, las comisiones y las amortizaciones de la deuda -interna y externa-, se consumieron muy altos porcentajes de los egresos anuales 67.2 % en 1987 y 37.6 % como promedio entre 1983 y 1988. La inversión física y los sueldos y salarios, por el contrario, vieron considerablemente mermada su participación. En efecto, la primera descendió como porcentaje del gasto total, del 5.2 % en 1983 a sólo el 0.3 % en 1987 y 1988. Los segundos, por su parte, pasaron de representar el 14.5 % en 1983, a significar el 8.1 % en 1988 (4.2 % en 1985 y 3.7 en 1987).

Cabe observar que el costo de intereses y amortizaciones fue cubierto en el periodo 1983- 1988 mediante dos recursos: transferencias gubernamentales y nuevos endeudamientos, como puede observarse en el mismo Cuadro.

Un efecto importante del curso marcado por la decisión de priorizar el pago al servicio de la deuda, mantener los precios de los productos artificialmente bajos y suspender la inversión productiva, fue el de producir una notable descapitalización de las empresas. Ello puede constatarse al observar el comportamiento constantemente descendente, en términos reales, del Capital Contable y de los Activos fijos Brutos de las empresas del sector terminal de DINA (Cuadro 14).

El efecto combinado de las pérdidas contables y la depreciación de los Activos Fijos Brutos que no es compensada con nuevas inversiones no es otra que el de la descapitalización mencionada. Ante la caída de las ventas nacionales y la imposibilidad de acceder a mercados alternativos, en DINA se optó por reducir drásticamente la producción, el empleo y los salarios. La breve recuperación productiva de 1984-1985, por su parte, se sustentó en una intensificación del trabajo y excluyó recuperaciones del empleo o cambios tecnológicos significativos.

La producción en las empresas de DINA en Ciudad Sahagún (véanse cuadros 15, 16 y 17), cayó de 1981 a 1983, se recuperó ligeramente entre 1983 y 1985 y volvió a caer entre este último año y 1987 (excepto en PADSА, donde se presentó en 1987 un crecimiento de más de 100% frente a 1986).

Tanto en el conjunto del grupo DINA, como en cada una de sus empresas, el empleo cayó verticalmente (Cuadro 18). Entre diciembre de 1981 y junio de 1988 disminuyó de 12 mil 937 a 5 mil 053 personas. Pero los puestos sindicalizados resultaron mucho más afectados que los de confianza; en tanto los primeros pasaron de un total de 10 mil 441 a otro de 3 mil 248 y los segundos bajaron de 2 mil 496 a mil 805.

En particular, el personal sindicalizado de DINA Camiones bajó de 3 mil 115 en 1982, a mil 147 en 1988; el de DINA Autobuses, en los mismos años, de mil 253 a 652; el de DINA Motores, de mil 916 a 431; el de PADSА finalmente, de 374 a 344.

El costo de la fuerza de trabajo disminuyó considerablemente; ya sea que se mida como porcentaje de los gastos del grupo -caso en el que desciende del 14.5% en 1983 al 3.7% en 1987-; o que se tome el poder adquisitivo del salario nominal como punto de referencia.

Como puede observarse en el cuadro 19, los salarios reales vivieron desde 1982 un proceso de compresión constante. Entre 1982 y 1988 cayeron en un 64.2%. En el caso ilustrativo del grupo 6, pasaron de un equivalente de 15 mil 888 pesos de 1980, en 1982, a otro de solo 4 mil 659 pesos en 1988.

Una aproximación a los indicadores de la productividad del trabajo en DINA, permite observar que en el periodo se presentan fases de intensificación del trabajo y no muestra precisamente un incremento de la productividad. En el cuadro 20, en los indicadores se observa que en términos físicos existe una caída tendencial; y que, tanto en términos físicos como de valor se presenta una marcada sensibilidad frente a los momentos del ciclo de producción.

El primer aspecto mencionado anteriormente, puede observarse, si se comparan los puntos superiores de la tabla de productividad física (volumen de la producción- personal total ocupado), que corresponden a 1981 y a 1985, en el segundo de estos años se presenta una disminución del 44%. Si se compara 1984 con 1987-puntos, ambos, de inflexión inferior de la curva- se tiene que la caída es de aproximadamente un 8.4%. Sin embargo, el descenso neto entre 1981 y 1987 resulta ser de un 64%

En lo que se refiere a la sensibilidad de respuesta de la productividad - en unidades tanto físicas como monetarias-, se observa cómo entre 1983 y 1985- recuperación productiva y comercial, la productividad del trabajo se incrementa; en el primero de los casos en un 45%, y en un 57% en el segundo. En la depresión de la producción y las ventas de 1985 a 1987, a su vez, estos indicadores decrecen, respectivamente en un 36 y en un 75%.

Lo anterior permite observar que la recuperación productiva en DINA -dependiente del comportamiento del mercado nacional- pudo hacerse sin que el empleo variara en la misma proporción. Lo anterior permite afirmar que más que un aumento en la productividad, lo que se presentó en el sector terminal de DINA fueron incrementos sustanciales en la intensidad del trabajo y en la utilización de capacidad ociosa. Resulta por lo demás interesante al respecto ver como, pese a las constantes quejas de la empresa por lo flexible que el Contrato Colectivo hacía la gestión del trabajo, fue posible incrementar considerablemente la producción, en unidades físicas y en valor, sin que el empleo variase considerablemente.

La incorporación de máquinas-herramientas automatizadas y articuladas a través de sistemas transfer y equipo digital ha dado lugar a nuevos métodos de organización del trabajo.

La modernización como la empresa lo maneja ha influido en la estructura de las calificaciones, con respecto a estas la empresa creó un grupo de especialización (SIDICAM) para obtener productos nuevos con mejores y con incentivos nuevos.

El proceso de trabajo sobre una base nueva, científica, el capital se halla en condiciones de imponer, sus propios ritmos y normas a la producción de mercancías, rompiendo así las trabas puestas a su expansión por el antiguo orden del taller.

"Las condiciones generales de la extracción del plus trabajo y la escala de la producción de mercancías cambian por completo. En adelante, con el apoyo de la cinta transportadora y de la cadena de montaje la producción de mercancías en grandes series y de mercancías estandarizadas se convierte en la norma y la regla, suscitando la aparición de nuevas condiciones de producción en todas las ramas. La nueva economía del tiempo, nacida en el taller de las nuevas tecnologías de control y medición del trabajo, invade el mecanismo de conjunto de la producción social

Se asegura así el paso a un nuevo modo de acumulación del capital: lo que se ha llamado el sistema de la producción en masa.”<sup>14</sup>

Como parte de lo que fué propiamente el proceso de privatización de las empresas del grupo DINA, desde el segundo semestre de 1987, pero sobre todo a lo largo de 1988y 1989, se desarrollaron dos grandes líneas de acción, que complementaron la ofensiva que la administración emprendió desde 1983 para transformar las relaciones laborales.

Estas grandes líneas fueron: primero, una negociación de la deuda que permitió recapitalizar las empresas para hacer posible su venta; y, segundo, el llamado redimensionamiento del grupo, que incluyó la liquidación de algunas empresas y la conformación de paquetes para la venta de las mismas. La dirección del Grupo emprendió en las empresas de Ciudad Sahagún un proceso de actualización de sus líneas de productos y de adecuación tecnológica de su dispositivo material de producción.

“Para sanear unas finanzas que el endeudamiento había hecho inmanejables, se adoptaron tres tipos de medidas complementarias entre sí. La primera de ellas, consistió en negociar la transferencia de paquetes accionarios y la compra con descuento, en mercados secundarios, de la deuda de DINA. Así se arregló en junio de 1987 con Nacional Financiera el intercambio del 17% de acciones que ésta poseía en Motores Perkins por el 30% que el Corporativo DINA tenía en DINA Rockwell Nacional. La diferencia de precios en favor del Corporativo se aplicó para abonar la deuda de Motores Perkins con NAFINSA. En el caso de DINA Cummins, en septiembre de 1987 se vendió al socio Cummins Engine Co., el 60 por ciento de las acciones con valor de 24 millones de dólares y se le pagaron 4 millones de dólares más. Con esa operación se canceló un total de 46 millones de dls. de la deuda que el Corporativo tenía con su socio estadounidense (el descuento fue del 40 por ciento). Finalmente, en relación a Moto Diesel Mexicana, se convenció al socio General Motors Co. de que destinara los fondos que deseaba utilizar para la liquidación de la empresa, en cancelar la deuda externa de la misma y en transferir al Corporativo su paquete accionario (40 por ciento). La deuda se redujo así en un monto de 22.5 millones de dólares

El segundo paquete de medidas consistió en que el Corporativo se abocó a sanear las finanzas de las empresas filiales. Para ello, realizó tres acciones: la asunción, por parte del Corporativo, de la

---

<sup>14</sup> Coriat benjamin El Taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa siglo XXI 8a edición pag 4

deuda de las empresas con bancos nacionales y extranjeros, la capitalización de pasivos de empresas con el Corporativo y la eliminación de aquellas cuentas por cobrar y pagar entre empresas del Grupo que se habían acumulado por varios años, y cuyo monto resultaba excesivo.<sup>15</sup>

"En tercer término, la medida con que culminó el proceso desendeudamiento consistió en que el gobierno federal asumió en 1988-mediante el Convenio para el Saneamiento financiero de Diesel Nacional SA, aprobado por la Comisión Intersecretarial de Gasto-Financiamiento-, un total de 472.8 millones de dólares americanos, 1.4 millones de francos franceses y 483.8 miles de millones de pesos mexicanos(que en total sumaban aproximadamente 1.5 billones de pesos).cantidades que equivalían a 93.1 por ciento de la deuda total ... y al 91.7 por ciento de los pasivos totales del Corporativo.

La segunda línea central de acción consistió en asumir el curso final hacia la desaparición del sector para estatal de la industria automotriz y culminó en 1989(octubre)con la venta de las cuatro empresas de Ciudad Sahagún al grupo de autotransportistas jaliscienses agrupados en el Consorcio G."<sup>16</sup>

Para lograr ese objetivo se confeccionaron dos paquetes. Uno de ellos, el más importante, estaba compuesto por DINA Camiones, Motores Perkins, DINA Motores y PADSA. Este grupo tenía como primer cliente potencial a las empresas que desde 1987 eran socias minoritarias de DINA Camiones- Navistar Internacionalmente ( 8 por ciento) y Chrysler de México ( 5 por ciento) - y que tenían derechos preferenciales. El segundo paquete era el de las empresas que se buscaría vender de manera individual, intentando evitar la conformación de mono u oligopolios y de preferencia a autotransportistas nacionales. Componían este paquete DINA Autobuses, MASA y Moto Diesel Mexicana

En las negociaciones, los paquetes tuvieron que ser reconfirmados, después de que fallaron tres intentos de venta entre 1988 y 1989 MASA suspendió desde 1988 su producción . su personal fue liquidado y la planta se cerró Posteriormente, en 1989, fue adquirida por empresarios del Estado de México. Motores Perkins fue vendida individualmente (en marzo de 1989) a un grupo de empleados organizados de la propia empresa.

Por último, DINA Autobuses se integró al paquete de Ciudad Sahagún. que fue comprado en octubre de 1989 por el Consorcio G, en 100 mil millones de pesos Previamente en agosto de 1989,

<sup>15</sup> Diesel Nacional. Informe 1987-1988. Op cit p 71

<sup>16</sup> Idem

Navistar y Chrysler habían renunciado a sus derechos preferenciales, después de que les fuera rechazada una primera oferta de compra, en octubre de 1988.

Antes de concretar el proceso de venta, el Grupo DINA había realizado en DINA Autobuses y en DINA Camiones algunas adaptaciones menores en sus instalaciones, para poder fabricar productos nuevos, o bien modificaciones de los tradicionales, de manera que las firmas competidoras no las desplazaran del mercado. Como consecuencia, en PADSA se diversificó la producción para fabricar las nuevas partes que se empezaron a requerir en Camiones y en Autobuses.

En la empresa principal, DINA Camiones, se inició la producción en 1986 del minibús D-3130. En 1987, se lanzó el chasis cabina Buffalo D-3100 utilizable tanto para el transporte de mercancías como para otros servicios, tales como: recolección de basura, bomberos, etc.. Ambos modelos fueron diseñados con tecnología propia de DINA. Para su producción, sólo se requirió de ajustes mínimos en las líneas existentes

"Desde el segundo semestre de 1987 se iniciaron los trabajos para la fabricación de una nueva línea S de camiones pesados y extrapesados de tecnología Navistar.

Las medidas principales fueron:

-Ingeniería del producto.

Construcción y aprobación de 5 prototipos de modelos: D-541 (motor Perkins ), D-542 (motor Perkins), D-641-6x2 (motor Cummins), D-641- 6X4 (Motor Cummins) y D- 741 (motor Cummins PT- 270)

-Ingeniería de calidad.

Homologación de partes nacionales de nuevo desarrollo en la planta de DINA Camiones y en las plantas de los proveedores.

-Ingeniería Industrial;

Instalación de herramientas proporcionados por Navistar y de maquinaria y equipo para las pruebas de instalaciones y pilotaje.

-Ingeniería de manufactura.

Determinación de el estado de suministro, procesos y métodos, manejo de materiales, capacitación, etc.

-Desarrollo de Ingeniería de planta.

Implantación de las instalaciones necesarias para el ensamble, las más importantes de las cuales son las relacionadas con la cabina Serie S, ensamble de cabina, línea transportadora, horno de pintura y proceso de vestidura.<sup>17</sup>

"Pese a las buenas intenciones, el lanzamiento se enfrentó con múltiples problemas y el inicio de su producción se vio retrasado en varias ocasiones. Por lo demás, las adecuaciones que se requirieron en las líneas produjeron otros tantos problemas: En el último semestre de 1987 y el primer semestre del año actual, se registró un ligero repunte de la demanda que rebasó la capacidad de respuesta productiva de la empresa. En primer lugar, las obras de adecuación de la línea de ensamble para el cambio de modelo redujeron la capacidad productiva efectiva de la planta. En segundo, aparecieron problemas por retraso y faltantes en el suministro de partes que obstruyeron durante varios meses la producción de las últimas unidades del modelo antiguo. Por otra parte, el lanzamiento de los nuevos modelos serie "S" sufrió aplazamientos, debido también a la falta de oportunidad en el suministro o al incumplimiento de especificaciones en los componentes de nuevo diseño."<sup>18</sup>

"De hecho, la serie S no fue lanzada sino hasta finales de 1990, cuando la empresa ya había sido vendida. Por último, en el segmento de los tractocamiones se realizó una variante del modelo tradicional, para competir con el modelo T-800 de Kenworth y para superar un rezago tecnológico de dos décadas. A esta variante se le incorporó un nuevo camarote dormitorio de lujo fabricado por PADSA."<sup>19</sup>

Tanto en el tractocamión como en la serie S, fue sustituida la cabina antigua, que se importaba de Turquía y se retrabajaba en Ciudad Sahagún antes de ensamblarse, por una nueva cabina de aluminio importada de los EUA, que hizo innecesario mantener el área de hojalatería en la que se retrabajaban las piezas turcas.

"En DINA Autobuses se había venido produciendo desde 1962, con algunas variaciones menores, el modelo de autobús integral D-300. Para sustituirlo, se desarrollaron dos nuevas versiones del mismo modelo el D-350 -Avante- para 42 pasajeros y el D'360 -Dorado- de 49 plazas. El D'350 se empezó a producir en 1987, pero la remodelación de las líneas ocasionó en el primer semestre de ese año una casi total paralización. En el segundo, se ensamblaron las primeras 29 unidades. Fue hasta 1988 cuando se regularizó la producción. El D'360, por su parte,

---

<sup>17</sup> Dicsel Nacional, Informc., 1987-1988, Op. Cit p. 48

<sup>18</sup> idcm, p. 66

<sup>19</sup> idcm, p. 68

vio pospuesto su lanzamiento para el momento en que el mercado (recuperara) un alto ritmo de crecimiento.<sup>20</sup>

PADSA se abocó, a partir de los mismos recursos con los que contaba previamente y exclusivamente a través del método que en DINA se denomina artesanal, a producir nuevas partes automotrices. Entre ellas, destacan la cabina sobre motor PRFV para camiones medianos DINA, diversas partes para el autobús Avante, las cabinas-dormitorio para tractocamión y partes adheribles de la cabina de la serie S. Además, por contrato con la empresa Carplastic, maquiló defensas de compuesto maleable SMC para automóviles Ford de exportación.

---

<sup>20</sup> Diesel Nacional, Informe 1997-1988. Op Cit p 68

comisión especial que indagó. Propuso y negoció con la administración, el 21 de julio de 1982, la sustitución patronal. Pese a ello, tanto el dirigente sindical Ortega Gregorio, como el asesor Ortega Arenas, consideraron que no era necesario actuar. Para el emplazamiento de febrero, decidieron que la solución estaba en emplazar tanto a Diesel Nacional como a cada una de las cinco empresas.

Cuando el movimiento de huelga llevaba ya casi un mes y mostraba señas de haber perdido algo de su energía inicial, fue cuando la JFCA declaró que la huelga era inexistente y que los trabajadores tenían 24 hrs. Para regresar a laborar (esto es, en sábado, día de descanso) Sólo en PADSА se reconoció la existencia de la huelga. El argumento sindical de que sólo el 13 de enero de 1983 – a 34 días de haber sido emplazada – la empresa había comunicado la constitución de las empresas, fue insustancial para las autoridades laborales.

El amparo presentó problemas. Si bien fue de inmediato concedida la suspensión provisional, para la definitiva fue impuesta una fianza de 36 millones de pesos. Primero, los trabajadores reunieron de inmediato escrituras y facturas de automóviles por un total aproximado de 100 millones de pesos; pero la JFCA se rehusó a admitirlas en vez de efectivo.

En esas condiciones, y tal como lo preveía la suspensión provisional, los trabajadores que estuvieron muy involucrados en el movimiento, la corriente más cercana a la dirección de la empresa – en la que, por cierto, participaban algunos elementos identificados con la corriente nacionalista revolucionaria de la TD del Sindicato Único de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana (SUTERM) – había iniciado pláticas con sectores del oficialismo sindical para resolver el problema desligándose de la UOI y afiliándose a alguna de las centrales del Congreso del Trabajo (CT), presumiblemente a la Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos (CROC).

Finalmente, los huelguistas acordaron firmar un Convenio ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STyPS), en el que era reconocido el SNITIA como titular de los contratos de cada una de las empresas. En este convenio se aceptó un 20 por ciento de incremento salarial y una ayuda de 2 mil 700 pesos para despensa, por trabajador. Dado que no hubo pago de salarios caídos, se adelantó una cantidad de 15 mil pesos por trabajador, por concepto de prima de productividad. Además se acordó que el primero de julio habría otro incremento salarial del 2.5 por ciento. A cambio, el Sindicato aceptó que se hiciera el reajuste de los 2 mil 552 trabajadores, si bien éste se haría conforme a la cláusula 19 del CCT de manera paulatina y considerando a los voluntarios y a los de menor antigüedad. Sin embargo, el reajuste fue aprovechado por la

empresa, y por el Comité Ejecutivo, para despedir selectivamente a los elementos más activos en la huelga como, por ejemplo, al secretario del Comité de Huelga, Alejandro Mayorga.

Poco después, terminó la huelga en Renault. El 23 de marzo, y tras 44 días de suspensión de labores, se firmó el Convenio que modificaba las cláusulas 9 y 23 del CCT. En la primera, la empresa adquiría el derecho a mover internamente al personal hasta por 180 días. Para la segunda se dejaba el arbitrio de la JFCA -cabe señalarlo, en contra de toda la tradición y el discurso de la UOI y Ortega Arenas, que continuaba como asesor legal- la decisión sobre las categorías que pasarían al régimen de confianza. Cuando emitió su dictamen, el 21 de octubre de 1983, la JFCA retiró del régimen sindical cinco de las doce categorías del tabulador. Salarialmente, el incremento fue del 27 por ciento (más otro del 12.5 por ciento a partir de julio) y se pagó el 50 por ciento de los salarios caídos.

Si la imposición de las bardas entre las empresas causó malestar entre los trabajadores de DINA y fue resentida como una pérdida, porque limitaba sus posibilidades de comunicación y de apropiación colectiva del espacio, la derrota de 1983 produjo un sentimiento generalizado de incertidumbre. Antes de ese año, el SNITIA no sólo no había sufrido derrotas importantes, sino que había acumulado triunfos y conquistas durante, al menos, todo el decenio anterior. Ahora, a la deprimente inactividad dentro del espacio productivo, sumaba el colectivo obrero la experiencia de la derrota, con un balance que mostraba un reajuste masivo de más de un tercio de la plantilla, la proliferación de contratos colectivos y, lo más preocupante, el desmantelamiento del CCT de Renault en dos aspectos básicos la flexibilidad para el movimiento productivo de los trabajadores y el inicio de la desindicalización de las relaciones laborales.

### **Desmantelamiento contractual en DINA, cierre de Renault (1986)**

Para los trabajadores automotrices de Ciudad Sahagún, 1986 es el año más difícil de su historia. Su saldo: derrotas sindicales, despidos masivos, cierres y paros técnicos, inactividad productiva, despotismo cotidiano, violaciones al CCT y, sobre todo, incertidumbre y sentimiento de indefensión ante una nueva administración -encabezada por Humberto Mossconi- que toma la ofensiva y que demuestra tener muy claros sus objetivos -limpiar la casa antes de venderla- y los medios para obtenerlos.

Entre 1983 y 1986 se vivió en DINA y en Renault un periodo de agudización de la crisis. Recortes y paros técnicos fueron las principales respuestas empresariales. Defensa con resultados desiguales del empleo, del salario y de los contratos, fueron la base de la actividad

sindical. En lo cotidiano de la producción, se vivieron prolongados tiempos de inactividad y una conflictividad no siempre visible, pero sí experimentada por los trabajadores como parte del ambiente labora y con recurrentes explosiones en los talleres y las líneas.

En Renault, después de la derrota de 1983, se agudizó la crisis de la empresa y se deterioró considerablemente la relación laboral. En 1983 salen 600 trabajadores. En 1984 se realiza un paro técnico de dos meses con pago del 60 por ciento de los salarios. En 1985 todo el mes de septiembre es ocupado por un nuevo paro técnico. Pese al compromiso de la gerencia en sentido inverso, en noviembre son despedidos 290 obreros más. Ya efectuado el emplazamiento a huelga para el 7 de febrero y regresando los trabajadores de vacaciones, se encuentran que la empresa ha iniciado, el 2 de enero de 1986, otro paro técnico para el que prevé una duración de nueve meses. Si bien para esto no dio aviso previo al sindicato, sí lo notificó a la JFCA; instancia que aceptó en principio las razones de la empresa. Para negociar, Renault pone como condición un nuevo recorte de 547 trabajadores (más o menos el 50 por ciento de la plantilla).

El 7 de febrero, día del estallamiento de las huelgas en DINA y en Renault, los trabajadores de la firma francesa realizan una intensa campaña de movilización. Posteriormente marchan en Pachuca, con la presencia y el apoyo del gobernador Rosell de la Lama. Después de hacer un mitin frente a las instalaciones de la JFCA, en el D.F., marchan a Los Pinos y entregan un documento al presidente De la Madrid, en el que denuncian que Renault (realiza) un paro patronal que se escuda en un ilegal procedimiento que con increíble complacencia ha permitido la (JFCA). El 5 de febrero inician un plantón indefinido en la JFCA. A la huelga del 7, llegan con más de medio mes sin recibir salario y sin pláticas con la empresa. Adeudándoseles además medio mes de aguinaldo.

En DINA, la empresa también ha buscado responder a la crisis con paros técnicos y despidos. En 1983 se firma un convenio con el SNITIA para el primer paro técnico, con pago del 56% de los salarios. Entre 1982 y diciembre de 1985 el empleo en DINA Camiones cayó de 3 mil 115 a 2 mil 650 trabajadores; en DINA Autobuses, de mil 253 a mil 229; en DINA Motores, de mil 916 a 641; en PADSА, por último, el número de obreros descendió de 374 a 362. En lo que significa el inicio de la diferenciación de los contratos colectivos, en marzo de 1985 se firma en DINA Camiones un Convenio para incrementar la productividad, a cambio de una retabulación general del 7 %. Cabe mencionar al respecto que esta diferenciación fue motivo de fuertes conflictos ulteriores. De hecho, la huelga de 91 días de PADSА, en 1990, tuvo como origen precisamente la exigencia de esa retabulación por parte de los trabajadores.

Sin haber recibido propuestas ni iniciado pláticas con las empresas, el SNITIA acuerda en su asamblea estallar una huelga que ha sido, evidentemente, decidida por la asamblea. Para

negociar o, incluso, para hacer cualquier ofrecimiento salarial, DINA pide la desaparición de cuatro cláusulas del CCT. Renault, por su parte, demanda el despido de los 547, la aceptación de nueve meses de paro técnico y la supresión de ocho cláusulas. En las cinco empresas de DINA se busca la desaparición de la cláusula nueve (que considera a los supervisores como personal sindicalizado), de las 15 (que limita el número de eventuales a un 14 % de la plantilla), de la 23 (que establece la regulación bipartita de los movimientos de personal) y de la 44 (que refiere la intensidad y el ritmo de trabajo a la costumbre). En Renault, desde 1983 las cláusulas 9 y 23 se habían vaciado de contenido; ahora, la empresa quiere desaparecer la 15 (límite a los eventuales), la 16 (obligación de cubrir vacantes), la 19 (procedimiento para efectuar reajustes), la 44 (similar a la de DINA), la 80 (premios por asistencia) y la 88 (servicio de comedor). Después de diez días sin pláticas, más de 5000 sindicalizados del SNITIA se trasladan el 18 de febrero, a la ciudad de México para presionar a la JFCA, que aún no había fallado con relación al paro técnico de Renault. En ese lugar, y por iniciativa autónoma y colectiva, toman una decisión que habría de tener consecuencias importantes para su movimiento, tanto positivas- apertura de negociaciones- como negativas animadversión abierta de las autoridades laborales- deciden ocupar las instalaciones de la JFCA y bloquear la carretera México-Toluca, a la altura del kilómetro 14, frente a la propia junta. La intervención de la Secretaría de Gobernación, con la promesa de conseguir el reinicio de las negociaciones, tiene como resultado que los huelguistas voten a favor de aceptar la suspensión de la toma y de su regreso a Ciudad Sahagún.

El titular de la STYPS, Arsenio Farrell, declara: no cederemos a presiones. La JFCA, por su parte anuncia que iniciara una acción penal por la toma de sus instalaciones. Uno y otra inician una fuerte campaña en contra de Juan Ortega Arenas -quién desde 1983 había dejado el cargo de asesor legal del SNITIA-, la UOI -organización a la que sí pertenece el Sindicato- y Artemio Vázquez Peña -Secretario General-.

El 23 de febrero en un desplegado, la empresa Diesel Nacional anuncia que ofrece un aumento salarial del 35% , más 2.5 % en prestaciones, y ofrece una justificación a los cambios contractuales que demanda. "La modificación de este clausulado... en síntesis permitirá a las empresas mas ágil, expedita y flexible su operación y.. se refiere a superar prácticas como la intensidad del trabajo deberá ser la misma que establece la costumbre, la imposibilidad de utilizar mano de obra ociosa existente, la imposibilidad de generar empleo en términos de la realidad del mercado, y la imposibilidad de contar con una supervisión eficiente que permita lograr niveles de calidad y productividad competitivos" <sup>28</sup>

El fallo respecto al paro técnico de Renault sigue sin emitirse. Dos días después de que la asamblea del SNITIA acuerda rechazar el ofrecimiento de las empresas, el 26 de febrero, la JFCA

<sup>28</sup> Uno más uno, 23 de febrero de 1986

declara inexistentes las huelgas en las cinco empresas del grupo. Las razones que aduce son : que no se depositaron los cinco contratos en la Junta y que en la Asamblea en que se acordó el emplazamiento no se votó nominalmente, aunque no señalan los Estatutos del SNITIA que deba hacerse, pese a que la JFCA sostiene lo contrario.

El 27 de febrero, la asamblea del SNITIA acuerda buscar el amparo, retirar las banderas y mantener la suspensión de labores y las guardias. También, resuelve realizar un plantón masivo frente a Los Pinos. En 66 camiones y en autos particulares, más de 5 mil trabajadores consiguen, pese al despliegue militar y policiaco con que se les recibe, que los atienda el Secretario Auxiliar del presidente De la Madrid. (Cabe aquí reseñar una anécdota: mientras estaban en el plantón, cercados por la policía y el ejército, y antes de que su comisión fuera recibida, los huelguistas de Ciudad Sahagún vieron salir de Los Pinos, escoltados por autos tripulados por guardia armada, a los dirigentes del sindicato petrolero La Quina y Salvador Barragán Camacho. Dice uno de los presentes: parecía que estaban en su casa). Después de que fueron recibidos, el plantón se trasladó al centro de la ciudad.

Pese a que el amparo provisional les había sido concedido, los trabajadores de DINA no pudieron obtener ni los 2 millones 200 mil pesos de fianza, ni la garantía inmobiliaria que les exigía el juez para otorgar el amparo, una vez que se negó a aceptar el aval de un afianzador. Así, a las 8:30 del 4 de marzo, venció el plazo y se vieron obligados a regresar al trabajo. Las negociaciones, sin embargo, siguieron adelante.

Las presiones de la empresa se trasladaron hacia adentro de las plantas. Con el argumento de que no (había) contrato, la administración empezó a desarrollar una política de mano dura en la producción, amenazando con represalias, negando permisos y desconociendo a los delegados.

En esas condiciones, y después de varios intentos sindicales de buscar una negociación favorable, el 20 de marzo la Asamblea del SNITIA autoriza al Comité Ejecutivo para que negocie con la empresa. Antes de llegar a ese acuerdo, en el Sindicato se había presentado, como sucedió en 1983, un fuerte enfrentamiento entre las dos grandes corrientes internas. Artemio Vázquez Peña, la UOI y el amplio sector de la base en los que se sustentaba esa dirección, eran acusados de intransigentes por sus opositores. En el momento de mayor tensión, éstos intentaron dar una especie de golpe de estado contra Vázquez Peña. En efecto, propusieron que en lugar del Comité, se nombrara una comisión especial para negociar el fin del conflicto y que se aceptara discutir con la empresa cada contrato por separado. Una intervención en contrario, propuso que primero se votara si estaban dispuestos o no a entregar los contratos colectivos. El resultado de

la discusión fue que se tenían que defender los contratos, que debían discutirse conjuntamente y que se dejaba en manos del Comité la negociación.

Como resultado de la negociación, en lo salarial se acordó un incremento del 40 por ciento y el pago del 40 por ciento de salarios caídos. Quedaron sin revisar, por otro lado, las 30 cláusulas económicas del C.C.T. Por el contrario, las cláusulas que la empresa quería inicialmente desaparecer, sí son revisadas y modificadas aunque los cambios que se acuerdan son menos drásticos que los propuestos por la empresa. En la cláusula 9, los vigilantes y los jefes de departamento (nivel 01) pasan al régimen de confianza (más o menos eran el 15 por ciento de los sindicalizados). En la 14 se incrementa de 14 a 25 por ciento el porcentaje máximo de eventuales. En la 23, la empresa consigue la posibilidad de mover internamente al personal por periodos de hasta 15 días (antes, el periodo era de 3). Finalmente, en la 44 la empresa logra su mayor avance reglamentario, al conseguir que desaparezca la frase: La intensidad del trabajo será la misma que ha establecido la costumbre.

Mientras tanto, en Renault, con la huelga declarada inexistente los trabajadores aceptan el 13 de marzo las condiciones de la empresa, a cambio de compensaciones económicas (compra del CCT, en la expresión de algunos trabajadores). Son despedidos los 540, a cambio de mil 400 millones de pesos en indemnizaciones. En los salarios hubo un aumento del 40 por ciento y se pagó el 70 por ciento de los caídos. Ocho fueron las cláusulas modificadas.

Sin embargo, el arreglo no solucionó el problema. El 4 de agosto se anunció el inicio de un nuevo paro técnico en Renault. "El 22, el cierre definitivo de la planta de Cd. Sahagún. Al respecto, es pertinente recordar que el peritaje que había ordenado la Junta para dictaminar sobre el paro de enero, había concluido que Renault no estaba en quiebra, que tenía un saldo favorable de divisas, que la plantilla representaba solo un 9 por ciento de sus costos de producción y que sus problemas derivaban de una ineficiencia administrativa y de una falta de liquidez. La pérdida de mercado de Renault -decía el peritaje- es más producto de la mala imagen comercial de la firma que de otros factores. Recomendaba a Renault, finalmente, el cambio de estrategia de comercialización y no la reducción de su planta de trabajadores o el paro patronal."<sup>29</sup> Como se recordará, este peritaje fue celosamente guardado hasta que no se resolvió el conflicto de febrero - marzo. Como resultado del cierre, son desempleados 700 trabajadores de planta y 400 de confianza. La empresa alega pérdidas en 1985 por 500 millones de dólares y una caída del 50 por ciento en la venta de 1986. La reestructuración global de la empresa que para salvar

<sup>29</sup> Revista Punto, México, agosto de 1986.

las plantas francesas decide sacrificar las americanas, no interviene en la discusión la mexicana, Por el contrario, el dirigente Vázquez Peña y su corriente son acusados aún hoy en día de haber hecho que Renault cerrara.

Los trabajadores de Renault, salvo una pequeñísima minoría decidieron aceptar de inmediato los casi mil 500 millones de pesos que la empresa dispuso para las liquidaciones. Pese a las propuestas en contra del Secretario General del SNITIA, los pocos agremiados de Renault que asistieron a la Asamblea decidieron que ya no tenía sentido continuar una lucha de antemano perdida. El animo se expresa bien en los siguientes testimonios: **"Estamos cansados. Esto dura de años y nos quedamos solos. En enero la empresa hizo un paro técnico de varias semanas. Hicimos marchas, mítines, protestas Nosotros, las familias. Tuvimos que aceptar un primer reajuste de mas de 600 obreros. Nos tumbaron el contrato de trabajo. Después, nuevos paros técnicos de la empresa. rumores de cierre, presiones de todo tipo. Ahora cerraron. Esta pelea ya no la ganamos. Mejor cobramos lo que sea."**<sup>30</sup>

"No tiene caso promover un juicio para quedamos con la planta, porque seria eterno y no ganariamos nada"<sup>31</sup>.

Los 14 trabajadores que no aceptaron la liquidación, acordaron el 26 de agosto iniciar una huelga por violaciones al CCT; misma que contó con el apoyo - económico y físico - de los trabajadores de DINA y que fue declarada existente. Con la huelga, los 14 consiguieron liquidaciones muy superiores al resto y que el CCT fuera también liquidado en favor del SNITIA, que era el titular. El 3 de septiembre se concluyó el proceso.

Entre el fin del conflicto de 1986 y el anuncio de la venta de las empresas del Grupo DINA, el 11 de marzo de 1988, se vivió en las plantas de Ciudad Sahagún una situación marcada por una fuerte caída de la producción, que llevo a repetidos paros técnicos y a nuevos recortes de personal. La revisión contractual de 1988, después de un fuerte conflicto, se resolvió mediante la posposición del entrenamiento en torno a la demanda empresarial de una mayor flexibilización de las relaciones laborales. Durante todo el periodo, la administración amenazo constantemente con el cierre de las empresas. amenaza que el antecedente del cierre de Renault hacia creible. Paros técnicos hubo en DINA en el mes de agosto de 1987 (500 trabajadores al 70 por ciento del salario ) y, nuevamente, en septiembre y octubre de ese año ( mil 200 trabajadores al 70 por ciento) Si bien la empresa proponia prolongar los paros todo el año de 1987, el SNITIA consiguio negociar que fueran de una duración menor

<sup>30</sup> Testimonio de un obrero despedido, citado por Adolfo Gilb, en La Jornada 23 de agosto de 1986.

<sup>31</sup> Excelsior, 25 de agosto de 1986.

Entre 1986 y 1987, el empleo cayo en DINA Camiones de mil 607 a mil 383 trabajadores; en DINA Autobuses, de 960 a 414; en PADSA, de 251 a 230; en DINA Motores, pese a que recibió a los 182 que trabajaban en la línea de transmisiones que heredo de DINA Camiones, el empleo sólo pasó de 256 a 343 trabajadores.

Para la revisión de contrato colectivo de 1988, la empresa inicio el 11 de enero una nueva ofensiva flexibilizadora. Primero, anuncio que proponía la revisión por separado de cada CCT. Inmediatamente, hizo saber al SNITIA que demandaba para el régimen de confianza las tres categorías superiores del tabulador y el incremento del porcentaje máximo de eventuales, del 25 por ciento al 50 por ciento. Además, pedía suprimir las cláusulas 10 y 11 (sobre el derecho sindical a estar informado de los planes y las finanzas de la empresa), así como la 57 ( pago por parte de la empresa de la cuota obrera al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y del Impuesto Sobre Producto del Trabajo (ISPT) de los trabajadores).

Después de un breve periodo de negociaciones y forcejeos, la revisión se resolvió sin huelga y sin modificaciones substanciales al CCT. Tal vez, la proximidad del proceso electoral federal, con la presencia de una fuerte oposición a nivel nacional, actuó para que el gobierno evitara el surgimiento de problemas adicionales. En todo caso, el anuncio de la venta de las empresas se haría así, el 11 de marzo, sin haber limpiado la casa del todo. Aunque la venta. Propiamente, sólo se realizaría después del enfrentamiento y la difícil negociación de 1989

El periodo de transición entre el anuncio de la venta del Grupo DINA y su concreción, fue una etapa de fuertes tensiones y enfrentamientos de los trabajadores y su sindicato con una administración que buscó aprovechar su última oportunidad para satisfacer las condiciones de flexibilización y desindicalización de las relaciones laborales que demandaban los compradores potenciales (Navistar, en un primer momento)

Al anunciarse la venta, el SNITIA consiguió firmar con la empresa en marzo de 1988 un convenio -único o, al menos, muy poco frecuente en el proceso de privatización de las paraestatales- en el que asienta (Cláusula Tercera) que Para el caso de las enajenaciones que se anuncian, las empresas se comprometen a respetar y cumplir los derechos individuales y colectivos vigentes de todos y cada uno de sus trabajadores antigüedad categorías prestaciones contractuales, contratos individuales y salarios

Al mismo tiempo (Cláusula Quinta). Las empresas se comprometen a que los nuevos patronos asuman y respeten todos los derechos adquiridos por la organización sindical y todos y cada uno de sus trabajadores

Pese a este compromiso, el 4 de enero de 1989 la empresa anuncia al sindicato, no obstante que se trata de una revisión sólo salarial, que condiciona sus ofrecimientos a que sean retiradas del CCT un total de 13 cláusulas. No es sino hasta 3 días antes del término del emplazamiento, cuando la empresa anuncia que contrapone un 5 al 50 por ciento de aumento salarial que demanda el SNITIA. Era evidente que la empresa buscaba la huelga. El SNITIA, por su parte, había venido trabajando desde la revisión de febrero de 1988 en dos importantes frentes externos. Por un lado, había participado con éxito en la conformación de un bloque defensivo de los sindicatos de la industria automotriz. Por otro, se había involucrado en el intento -poco exitoso, finalmente- de constituir un frente sindical de trabajadores de empresas paraestatales. Además, participó activamente en los foros y encuentros sindicales que promovieron el SME y otras fuerzas afines.

Internamente, los trabajadores sindicalizados se veían sujetos a tensiones provenientes, por un lado de las derrotas de 1983 y 1986, de la situación de desmoralización producida por los paros técnicos y los reajustes, de la evidencia masiva de las derrotas de la casi totalidad de los sindicatos que se habían mostrado combativos de 1983 en adelante y de la incertidumbre generada por la venta de las empresas. Pero sujetos también a las tensiones que, por otro lado, provenían de una tradición de combatividad que en los setenta les había dado excelentes resultados y de la convicción de que sin lucha iba a ser imposible la defensa y la conservación del contrato colectivo y del trabajo mismo.

Lo anterior, fue precisamente el contenido de las discusiones de las 15 asambleas que se realizaron en el SNITIA entre el 3 de enero y el 23 de febrero de 1989 y en las que se decidió tanto el estallamiento de la huelga, como las condiciones en las que se acordó negociar su levantamiento.

Las cláusulas que la empresa quería eliminar en su contenido expresan el deseo de acabar de limpiar la casa - esto es de flexibilizar, desindustrializar y abaratar las relaciones laborales- antes de venderla. Como había sido en 1988, los objetivos eran pasar al régimen de confianza los tres niveles superiores del escalafón, dejar abierto el número máximo posible de eventuales, acabar con la contratación mediada por el sindicato, suprimir el derecho sindical a estar informado y en su caso a discutir los planes de producción y expansión (o contracción) de la empresa, acabar con la obligación de cubrir vacantes y eliminar la creación de nuevas áreas de trabajo cuando los cambios tecnológicos afectaran al empleo. Además, para bajar costos, la administración de DINA

pedía dejar de absorber la cuota obrera al IMSS y el ISPT de los trabajadores, cerrar el servicio de comedor, terminar con el pago del anticipo de utilidades y suprimir varias prestaciones más.

Un nuevo elemento apareció en la estrategia de la empresa: ofrecer una fuerte cantidad de dinero -6 mil millones de pesos- a cambio de las cláusulas que buscaba suprimir. Táctica que, por cierto, había producido buenos resultados para la empresa Renault, en 1986.

La decisión de los trabajadores de DINA, no obstante el ofrecimiento, fue la de estallar la huelga el 7 de febrero. Como había sucedido en movimientos anteriores, una intensa campaña de movilizaciones acompañó esta decisión. Una semana antes del estallamiento, el 31 de enero, se realizó una marcha frente a las plantas de Ciudad Sahagún. El 9 de febrero, junto con el SME, el Frente Auténtico del trabajo (FAT) y otras organizaciones, el SNITIA encabezó una marcha de 25 mil personas al Zócalo de la Ciudad de México. Frente a la Cámara de Diputados, el 14 de febrero se realizó un mitin que acompañó al plan de entrevistas con diputados y funcionarios gubernamentales que desarrollaron los huelguistas.

Además de lo anterior, el día 8 de febrero -cuando la empresa solicitó ante la JFCA la inexistencia de la huelga- se inició una huelga de hambre, protagonizada por Lázaro Osorio, presidente de la Comisión de Vigilancia del SNITIA, Moisés Nepomuceno y Teófilo Ruiz, frente a las instalaciones de la propia junta.

En espera del fallo de la JFCA, las autoridades de la empresa desarrollaron un juego de fintas en las negociaciones. El día 12 ofrecieron un aumento del 8 por ciento y suavizaron su postura en relación a las modificaciones del CCT. Al día siguiente, retiraron esa propuesta al enterarse de que la asamblea del SNITIA la había rechazado. Nuevamente, se condicionó al retiro de la 13 cláusulas el aumento de los salarios. El 14 de febrero, DINA modificó su propuesta; ahora ofrecía el 14 por ciento a cambio de las cláusulas, de no ser así, la empresa se declararía en quiebra técnica. Finalmente, el día 18 se ofreció al sindicato un 15 por ciento de aumento y se centró en la modificación de sólo tres cláusulas (eventuales, personal de confianza y cuota obrera al IMSS e ISPT).

La asamblea del SNITIA, por su parte, autorizó el día 18 a sus representantes para negociar en torno al 15 por ciento y a una modificación contractual lo menos lesiva posible. En esas condiciones, el 20 de febrero se llegó a un acuerdo: 15.5 por ciento de aumento directo al salario, más 3.5 por ciento para despensa y 50 por ciento de salarios caídos.

Los cambios en las cláusulas 15,23 y 57 fueron negociados en términos que, si bien significaron una flexibilización y una parcial desindicalización de las relaciones laborales, no fueron todo lo radicales que la empresa había propuesto. Uno de ellos, sin embargo, el que eliminó los límites para el número máximo de eventuales, se convertiría después, con la empresa ya privatizada, en una poderosa arma para la administración.

El texto de los cambios contractuales es el siguiente:

Cláusula 15. -Se sustituye el párrafo que dice- En ningún caso el personal eventual que ocupa la empresa podrá rebasar el 25 por ciento del total de trabajadores sindicalizados. Por el siguiente: empresa y sindicato se reunirán cada dos meses, durante el mes de abril, para analizar la posibilidad de que la empresa otorgue plantas.

El resto de la redacción queda igual.

Cláusula 23. Queda igual su redacción, pero se sustituye la cantidad de 15 por 30 días, se refiere al tiempo que la empresa podrá mover a un trabajador de su lugar habitual.

Cláusula 57. Se agregan las siguientes definiciones en relación con esta cláusula a la Cláusula 1:

V) tabulador bruto: es aquel que incluye el salario efectivo por cuota diaria consignado en el tabulador neto, más el impuesto sobre la renta a cargo de los trabajadores y la cuota obrera al IMSS.

W) Tabulador neto: es aquel que consigna el salario en efectivo, el cual forma parte integrante de la cláusula 57 y que será base de la negociación de cualquier incremento.

Cláusula 57. Cuota obrera al Seguro Social e Impuesto sobre la Renta a cargo de los Trabajadores.- La empresa retendrá a los trabajadores la cuota obrera del IMSS, así como el impuesto sobre la renta a cargo de los mismos, conforme a lo dispuesto en la legislación vigente (fiscal, laboral y de seguridad social).

Dado que la empresa y el sindicato convienen que el tabulador neto es la base de negociación de cualquier incremento salarial, la empresa deberá ajustar el tabulador bruto, a efecto de que éste cumpla su definición.

\* La empresa se obliga a garantizar que el salario en efectivo por cuota diaria consignado en el tabulador neto, así como las prestaciones y el tiempo extra, no sufrían ninguna disminución por modificaciones en la legislación aplicable.

Para efectos de indemnizaciones y liquidaciones, la base del cálculo será el salario consignado en el tabulador bruto, haciendo después las deducciones correspondientes.<sup>32</sup>

Otro paquete de 10 cláusulas fue trasladado para su discusión dentro de un periodo de 30 días hábiles a partir de la firma del Convenio. En este caso, la empresa ofrecía a los sindicalizados un total de 6 mil millones de pesos repartibles como el sindicato quiera y que correspondían aproximadamente a 2 millones 300 mil pesos por cada uno de los 2 mil 500 trabajadores directamente afectados por la transformación de sus plazas (Cláusula 9) en puestos de confianza (300 en Camiones, 118 en Autobuses, 195 en Motores y 31 en Plásticos). Además, pretendía nuevamente suprimir la obligación de la empresa de informar al Sindicato sobre sus planes anuales y subcontrataciones (C1. 10 y 11), terminar con el límite en los periodos de prueba (C1. 14), acabar con el escalafón llamado ciego (C1.16 y 19), desaparecer la obligación de pactar estándares de producción cuando se presentaran modificaciones técnicas o se crearan nuevas áreas (c1. 29 42) y, finalmente, suprimir el anticipo por reparto de utilidades y el servicio gratuito de comedor (C1. 79 y 88).

La asamblea del SNITIA decidió contraproponer que la negociación se hiciera a partir de incrementos directos al tabulador y no a cambio de cantidades fijas por única vez. Por lo demás, el paso al régimen de confianza de las categorías superiores del escalafón y el escalafón mismo, fueron considerados como no negociables. En esas condiciones, la empresa prefirió posponer la discusión.

Este enfrentamiento fue el último con carácter global que se presentó en la paraestatal DINA. Las derrotas de 1983 y 1986, y la solución negociada de 1989, dejaron como saldo una reestructuración significativa de la parte explícitamente reglamentada de las relaciones laborales; precisamente en los aspectos que sancionaban la intervención del sindicato en el proceso de trabajo (ritmos, intensidades, adscripciones fijas) y en otros elementos importantes de las condiciones de uso productivo de la fuerza de trabajo (sindicalización/régimen de confianza/planta/eventualismo).

<sup>32</sup> SNITIA. Contrato Colectivo de Trabajo, 1989, p. 36-37.

Sindicato de Trabajadores de la Empresa

No obstante, como lo enfrentarían de inmediato los nuevos propietarios -a través, sin embargo, en muchos casos de los mismos funcionarios que ya actuaban en la paraestatal-, los cambios en la práctica no se iban a presentar de manera automática como consecuencia de las modificaciones en la reglamentación.

Una calificación colectiva específica de la fuerza de trabajo, unas condiciones de obsolescencia generalizada de la maquinaria y el equipo, una forma altamente sindicalizada de organización del trabajo y de las relaciones laborales, una red de relaciones instituidas informalmente, y no siempre de manera explícita, en los diferentes talleres de las empresas, y una cultura productiva en la que resultaba considerablemente legítimo el régimen o sistema vigente desde los avances obreros de los setentas, serían los obstáculos más fuertes en contra de tal automatismo.

"El grupo negociador Empresa-Sindicato de DINA llegó a un acuerdo al reconvertir su Contrato Colectivo de Trabajo para tener una empresa "modelo" en el nuevo marco económico de apertura y libre comercio que vive el país comunicado conjunto Empresa- Sindicato.

Después de tres días de huelga -y de tres años de enfrentamientos y negociaciones con los nuevos propietarios, que habían tenido como resultado sucesivos empates-, el 9 de febrero de 1992, la balanza parece haberse inclinado hacia el lado empresarial. Objetivos básicos de flexibilización y desindicalización, que eran perseguidos desde la administración paraestatal del Ingeniero Mossconi, han sido alcanzados por los nuevos propietarios en la última revisión contractual."<sup>33</sup>

En el Sindicato, existía antes de la huelga una disposición generalizada en favor de la negociación. Una de las dos grandes corrientes, actualmente en la oposición, aceptaba los términos que la empresa proponía (básicamente, entrega de cantidades de dinero elevadas - inicialmente 7 mil millones de pesos- a cambio de las modificaciones), a pesar de considerar que debía pedirse una cantidad mayor.

La otra corriente -que ocupa la dirección sindical desde junio de 1991-, rechazaba esos términos de negociación, porque consideraba que la reestructuración global de las relaciones laborales y de las condiciones de trabajo debían ser abordadas con una visión no inmediateista ni

---

<sup>33</sup> La Jornada. 14 de febrero de 1992.

segmentada -empresa por empresa o problema particular por problema particular-, sino que permitiera precisar y articular el conjunto de consecuencias que a mediano y largo plazo traerían las modificaciones que quería introducir la empresa. Pero que, al mismo tiempo, también permitiera: a) garantizar la bilateralidad en las nuevas relaciones; b) abrir un campo de negociación permanente en temas vitales como la productividad y la calidad, la capacitación, la innovación tecnológica y los riesgos de trabajo, a través de comisiones adhoc que se crearán dentro, y no al margen, del Sindicato; c) comprometer a las empresas en una política de inversión y de renovación de la tecnología y los productos y d) establecer condiciones de equidad en relación a los beneficios de una productividad incrementada.

Los antecedentes inmediatos de la huelga ayudan a explicar el por qué de esta última posición y las razones de una justificada desconfianza de la dirección sindical hacia la administración de las empresas.

Desde mediados de 1991, la dirección del Grupo Dina empezó a insistir en un viejo tema de discusión: la necesidad, como alternativa al cierre, de reestructurar a fondo la empresa DINA Motores, que es la más débil, atrasada y problemática del Grupo. A fines de 1991, propuso al sindicato negociar esta reestructuración antes y por separado de la revisión del CCT (febrero de 1991), para no entorpecer este último proceso. Como resultado, la plantilla de personal se recortó a casi un 50 por ciento, se redujeron puestos y categorías, se reorganizó el trabajo -introduciendo formas de trabajo en equipo y reagrupando máquinas para ser controladas en grupo y ya no individualmente ni en serie - se clausuraron áreas y talleres de trabajo. No se exigió a la empresa por parte del Sindicato -asumido esto como un error- un compromiso de inversión, de renovación del equipo y de producción de nuevas líneas. Confiando en la buena intención y disposición de la Empresa.

Para desconcierto del Sindicato, cuando ya se acercaba el vencimiento del emplazamiento a huelga, es enterado de que la dirección del Grupo ha iniciado en la JFCA -fuera de tiempo- un proceso de conflicto ordinario - al que las autoridades laborales dan entrada de manera irregular- en él, se demanda que los tres niveles superiores del escalafón (02,03 y 04) se trasladarán a nivel de confianza. En el caso particular de los supervisores, las empresas pretendían que el 50 por ciento de los 408 que estaban en funciones fuera liquidado y que el restante 50 por ciento pasara al régimen de confianza, o bien que optara por pasar a ocupar algún otro puesto sindicalizado.

Al mismo tiempo, la dirección del Grupo hace saber que no negociará la revisión contractual y salarial sin haber resuelto previamente este conflicto. Además, pese a la negociación recién concluida, anuncia la propuesta de fusionar la empresa DINA Motores con DINA Autobuses.

La Asamblea sindical interpreta lo anterior como una clara manifestación de que la empresa buscaba la huelga; sin embargo, en los días anteriores al estallamiento de ésta, no se puede llegar a una formulación precisa de términos aceptables de negociación y la huelga es iniciada el 7 de febrero.

Más tarde, en una larga Asamblea (9 de febrero), se inicia el diseño de una propuesta de negociación alternativa, que contiene elementos tales como proponer, a cambio de las modificaciones contractuales, aumentos generales en el tabulador, y no cantidades fijas por única vez; así como la concesión de plantas para eventuales a cambio de las plazas que pasarían a régimen de confianza, así como garantías de negociaciones en temas como productividad, salud, y en general, reestructuración.

Sin embargo, la votación es ganada, en contra de la propuesta de la dirección sindical, por quienes proponían aceptar la oferta empresarial, cuyo ofrecimiento había ascendido a 8 mil millones de pesos.

### **Conflicto y Negociación con los Nuevos Propietarios ( 1995-1996)**

Los 1600 trabajadores que laboran en las empresas Dina Camiones, S.A. de C.V. y Dina Autobuses, S.A. de C.V. se encuentran en la revisión de sus contratos colectivos de trabajo CCT, para lo cual han planteado la revisión de 54 cláusulas del mismo y un incremento del 40% directo al tabulador de salarios, dicho pliego de peticiones con emplazamiento a huelga fue depositado el 30 de noviembre de 1995, y la fecha de vencimiento para el estallamiento de la misma era próximo 7 de febrero.

El sindicato, acepto se adelantara la revisión contractual en el caso de la empresa plásticos Automotrices Dina, quien resolvió dicha revisión con el 21% de incremento directo al tabulador y un 3.5% en retabulación, asimismo estableció un compromiso con los patrones de adelantar la revisión de camiones y autobuses esperando resolver la revisión el próximo 6 de enero, o sea un mes antes del vencimiento al estallamiento de huelga.

El consorcio Diesel Nacional (DINA) condicionó la revisión del contrato colectivo de sus dos empresas principales, Camiones y Autobuses, a la modificación de la mayor parte del clausulado, el despido de 700 trabajadores y la realización de un nuevo paro técnico, durante el cual se

pagaría el 50% del salario.

La representación sindical rechazó la propuesta y el viernes 22 de diciembre se rompieron las pláticas que se efectuaban en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social STyPS, pues el proyecto de modificación del contrato colectivo implica establecer condiciones laborales que contravienen lo que establece la ley federal del trabajo.

La empresa plantea un nuevo CCT donde se renuncie a derechos fundamentales ya pactados. Proponen, por ejemplo que Dina pueda contratar con terceras empresas que realicen que Dina pueda contratar con terceras empresas que realicen la misma labor que los sindicalizados; que pueda llevar a cabo contrataciones sin la obligación de sindicalizar al personal nuevo; que antes de estallar una huelga ésta sea calificada, por la autoridad laboral, pretende también disponer de sus bienes en caso de huelga o prehuelga. Es un proyecto de contrato que sería total y completamente contrario a lo establecido en el artículo 123 constitucional y a la LFT.

La representación sindical argumenta que sus agremiados ya se han sacrificado mucho para evitar el cierre de su fuente de empleo y, en ese sentido han convenido en la realización de paros técnicos, pero no están dispuestos a hacer más sacrificios porque la patronal sólo responde con agresiones e intentos de disminuir sus derechos.

Al asistir a las pláticas conciliatorias en la STYPS encontraron una actitud deshonestas, prepotente e ilegal, ya que la empresa condicionó la revisión contractual al establecimiento de un nuevo paro técnico en Dina Camiones y con sólo el pago de 50% de salarios y prestaciones. Además Dina plantea despedir a 700 de los 1600 obreros que laboran en Camiones y Autobuses y mutilar el contrato.

El lunes 18 cuando la empresa presentó tales condicionamientos, la representación sindical los rechazó de inmediato, pero a petición de la STYPS formularon una contrapropuesta a la patronal. En ella disminuyeron su demanda de aumento salarial y prestaciones y formularon el compromiso de revisar la posibilidad de efectuar un nuevo paro técnico, pero no en las condiciones que Dina Planteo.

El consorcio rechazó rotundamente el planteamiento y reiteró que sólo revisaría el contrato de Camiones y Autobuses si el sindicato aceptaba el paro técnico, el recorte y la mutilación del contrato.

Por lo anteriormente expuesto la representación sindical estima que la posición de la empresa es totalmente ilegal contraria a derecho, ya que no se puede solicitar ningún tipo de reajuste, ningún paro técnico ni se puede embargar, vender o enajenar los bienes de la empresa cuando esta se encuentra emplazada a huelga.

En 1995 la industria fabricante de autobuses, Camiones y tractocamiones sufrió crisis desde 1981 y cerró el año con una caída del 82% en sus ventas, 8000 trabajadores despedidos, paros técnicos y reducción de jornadas de trabajo, inventarios de mes y medio y una utilización de tan sólo 15% de la capacidad instalada.

A lo largo de los primeros dos años de DINA como empresa privada se han presentado dos movimientos de huelga. El primero de ellos se limitó a una sola de las empresas - PADSÁ - y fue de muy larga duración. De hecho, los 91 días de huelga en Plásticos constituyen la huelga más larga de la historia del Grupo. El segundo de ellos, por el contrario, duró menos de un día pero involucró al conjunto de las empresas.

No han sido estas huelgas, sin embargo, las únicas manifestaciones de una situación caracterizada por la presencia recurrente del conflicto. En realidad, los intentos realizados por la nueva administración para modificar las relaciones laborales han sido fuente constante de tensiones y enfrentamientos.

Lo anterior, no significa que la negociación y el acuerdo hayan estado ausentes en la relación entre los trabajadores y las empresas. Pero sí indica que los acuerdos y convenios que se han elaborado para resolver aspectos específicos, han estado rodeados de un clima de tensión; ya sea por enfrentamientos, o porque la situación ha favorecido la aparición de conflictos, tanto obrero-patronales, como intersindicales.

En estas disputas, los objetivos de la administración han sido muy similares a los que tuvo la gerencia del Grupo en el período de preparación de la venta de las empresas. Flexibilizar el mercado de trabajo y el uso productivo de la fuerza de trabajo, desindicalizar las relaciones laborales y abaratar el costo la mano de obra, son los tres renglones principales que han dado cuerpo a la política laboral de la empresa. Política que puede caracterizarse como un continuo en la transición que inició con un conjunto de políticas articuladas, en las que pudiera detectarse un proyecto a largo plazo para la gestión de la fuerza de trabajo. Limpiar la casa, antes de iniciar una nueva estrategia global para las empresas, parece ser el camino elegido por la gerencia.

Fortalece la idea de concebir a este período como de transición situado éste, en el contexto de profundo cambio por los que atraviesa la industria automotriz en su conjunto, - muy particularmente, el sector al que pertenecen las ensambladoras del Grupo DINA - y de manera muy especial, al abrirse a la competencia tanto nacional, como internacional un mercado que estuvo altamente protegido durante largo tiempo. Esperar que el panorama del mercado se aclare y aprovechar el tiempo para deshacerse de herencias problemáticas no parece ser una decisión descabellada para la empresa.

Los trabajadores de DINA y su instrumento privilegiado de acción, el sindicato, han desarrollado hasta el momento, una política que puede caracterizarse como una continuación de su actitud de respuesta y de resistencia frente a las iniciativas de la empresa. Esto es, como una política que se ha centrado en la defensa de la situación prevaleciente desde los años ochenta por la conservación de los elementos básicos del sistema de relaciones laborales que fueron creándose históricamente, como producto de la interacción de los aspectos reglamentados y codificados, con aquellos que surgieron de las costumbres y las prácticas acumuladas en periodos anteriores.

Elección la anterior que se ha realizado no sin fuertes sacudimientos internos y que ha sido producto, en gran medida, de la tensión entre las dos grandes corrientes de opinión que se han delimitado a lo largo, sobre todo, de los enfrentamientos con la empresa en la década pasada. Mismas que han tenido como punto fundamental de referencia para su conformación, precisamente, la actitud - de resistencia activa o de aceptación relativamente pasiva frente al proceso de reestructuración de DINA.

La rigidez en las relaciones laborales, ha sido una de las características más visibles de la reestructuración en el Grupo DINA. Por un lado, la empresa ha intentado - y conseguido en gran medida - imponer los cambios que considera necesarios, sin recurrir para ello a una política participativa o de cogestión del proceso de transformación. Por el otro, el sindicato - y cabe resaltarlo, representando con esta actitud el sentir de la mayoría de los trabajadores - ha optado por una política básicamente conservadora y defensiva, en la que ha estado ausente cualquier propuesta alternativa para la reestructuración del Grupo con la participación activa de los trabajadores.

"Para ubicarlo dentro de la tipología que propone De la Garza para los distintos caminos seguidos por la reconversión de la industria del país, el proceso en DINA parece poder sintetizarse en la fórmula reestructuración independiente - pero, habría que agregar, autoritaria - con rigidez sindical."<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Véase el artículo de Enrique de la Garza en la revista Trabajo núm. 3-4, México, 1991

## CONCLUSIONES

Entre 1980 y 1996 las grandes empresas en México, así como sus trabajadores, han vivido un proceso constante de reestructuración; integradas a la cadena productiva a nivel mundial replantean sus estrategias corporativas a través del desarrollo de una red de alianzas, fusiones y contratos de lo más diverso, al tiempo que reconfiguran sus procesos de producción y promueven su racionalización vía una nueva organización del trabajo basada en la calidad, la productividad y el trabajador multifuncional.

Durante los años ochenta y principalmente en los noventa la generalización de la crisis de la economía capitalista afecta en distinta forma a todos los países y sectores económicos políticos y sociales; bajo la contracción de la economía internacional, el capital se reestructura vertical y horizontalmente comprendiendo las más diversas estructuras productivas, comerciales y de servicio, entrelazados en un constante y complejo proceso de concentración y centralización dentro del cual las alianzas, fusiones y políticas de asociación se vuelven mecanismos ideales para el control de mercados y el acceso a los avances tecnológicos.

El conjunto de estos factores implica una constante reestructuración del capital y del trabajo que comprenden múltiples planos de la estructura de clases, esto ha dado como resultado la necesidad de una nueva organización del trabajo.

La internacionalización del capital y del trabajo responde en gran medida a las formas de operar de la empresa transnacional, la cual rompe con la concepción tradicional de la empresa al fragmentar el proceso productivo en determinados países y regiones definiendo sus estrategias corporativas en el marco de mercados múltiples y a cuya cadena productiva se integran socios, aliados y proveedores de diverso origen y tamaño; la empresa planifica sus diversas áreas de operación en forma integrada cuya dimensión regional abarca amplias zonas del mundo, sustentadas a su vez en grandes flujos comerciales y desplazamientos masivos de capital

financiero; a su lado se desarrolla un activo mercado mundial de préstamos comerciales e inversiones en cartera. En este proceso se concibe al mundo como un solo mercado, ya sea para adquirir insumos, realizar el proceso de producción o comercializar bienes y servicios.

La etapa actual de internacionalización, que se expresa en un intenso comercio intraindustrial, también expresa la creciente pérdida del referente nacional de los espacios económicos que se vinculan, así como en la fragmentación funcional de las economías nacionales, de sus regiones y cadenas productivas, generándose una contradicción entre el funcionamiento global de los mercados y las regiones internas en la escala nacional; este proceso se presenta de manera muy desigual para los diversos países, regiones internas, sectores de actividad, industrias y empresas, dado que en el mismo sector coexisten empresas con tecnologías avanzadas y otras con grandes rezagos tecnológicos.

A nivel de los diversos países las empresas locales tienden a su reacomodo como socios menores o proveedores la gran empresa integrados a la cadena productiva a nivel mundial, se desarrolla una complementariedad entre el capital local y el extranjero basada en la redefinición de nichos de mercado; las empresas, a través de las más diversas estrategias empresariales, reconfiguran sus procesos desarrolla una serie de alianzas, fusiones entrelazamientos de capital productivo, comercial y financiero de productivos frente al enorme reto que representa la economía mundial al tiempo que se lo más diverso. El reto para las empresas locales consiste en irse adaptando de acuerdo a los constantes cambios que en forma productiva, tecnológica, financiera o comercial dicta el dinamismo del mercado internacional así como operar con la mayor productividad posible en un mundo cada vez más competitivo, lo cual no impide que algunas de estas empresas alcance grandes proporciones e incluso se expandan también internacionalmente en busca de nuevos mercados.

La reconversión de los procesos productivos trae consigo una nueva organización del trabajo en la cual la racionalidad interna de la empresa y la calidad de la producción van creando la necesidad de un tipo de trabajador *ad hoc* a la nueva situación.

Esto se desarrolla en un marco en el que el papel del Estado tradicionalmente responsable de los mecanismos de regulación y de reproducción de capital y, en cierta forma de regulación de los conflictos de clase ha cambiado, al adaptarse a las necesidades que plantea el capital, condición indispensable para llevar a cabo la modernización y reestructuración de las empresas y del trabajo; hay que agregar además, que la expansión geográfica de las actividades productivas y financieras, reduce el control del Estado sobre las entidades económicas nacionales, si bien este no desaparece como unidad básica de las relaciones económicas. Este fenómeno se desenvuelve, no sin contradicciones, en cada país al ritmo que requiere la expansión del capital,

la capacidad de organización social y de acuerdo con las particularidades de su desarrollo histórico.

En el caso concreto de México el ambiente de globalización y apertura que predomina sobre todo en los noventa viene modificando significativamente la actitud y forma de operar de un número creciente de empresas; el incremento de la competencia exige nuevas respuestas y entraña replanteamientos en las estrategias empresariales en materia de precios, calidad y servicio. Esto se acompaña con acciones de desregulación de numerosos sectores de la economía, reestructuración financiera y establecimiento de políticas que en el fondo favorecen la concentración de capital al tiempo que promueven la reconversión de las empresas vía una nueva organización del trabajo basadas en la calidad y la productividad.

Durante la década de los ochenta se generalizó la recesión en la economía mexicana, unida al estancamiento de la producción, inflación galopante reducción de los salarios reales, desempleo y otros problemas estructurales que se acompañaron por una política de ajuste severo tipo Fondo Monetario Internacional (FMI) que involucró entre otros componentes, la reducción del gasto público, privatización de empresas paraestatales y una gran flexibilidad a la Inversión Extranjera Directa (IED), imponiéndose cada vez más la idea de que el único camino para salir de la crisis y dinamizar la economía era la apertura creciente al exterior.

Durante esta década, tras la crisis de la deuda en 1982, en la que desembocó un período de dificultades e inestabilidad en la economía mexicana que se iniciara en 1976 con la primera devaluación cambiaria en muchos años, gran número de empresas afectadas por la devaluación presentaron una situación crítica de endeudamiento que les implicó operar con pérdidas substanciales durante varios años, se agudizó la competencia entre las firmas y se aceleró el proceso de concentración y centralización del capital a través de desplazamientos y reacomodos que implicaron la reestructuración en el modo de operar de muchas de ellas, en un intento por reestablecer condiciones de crecimiento más rentables.

Se generalizó la formación de *Holdings* o sociedades de fomento a través de la creación de controladoras, direcciones, divisiones y subdivisiones y áreas diversas, aspecto que les permitió llevar a cabo la reprogramación de sus operaciones en una forma más o menos integral, además de facilitarles un mejor manejo administrativo, financiero, fiscal y de mercado.

En la recomposición del capital se encontraban situaciones objetivas internas y externas que condicionaron estrategias empresariales de lo más diverso, tales como la racionalización u optimización de recursos, la aplicación de nuevas tecnologías, la aplicación de reducción de plantas, la reestructuración de sus deudas, la capitalización de pasivos y la búsqueda por el

incremento en la productividad, todo ello con el objeto de salir lo mejor librado de la situación y en los que la necesidad del socio extranjero para la mayoría de las empresas nacionales se fue haciendo cada vez más evidente.

La estrategia del capital extranjero en este caso se sustentó principalmente en la aplicación de los mecanismos de sustitución de deuda pública por inversión, así como en coinversiones y compra de paraestatales que despertaron el interés del inversionista; también debemos mencionar el establecimiento de modernas plantas manufactureras en las ramas automotriz y electrónica así como la proliferación de plantas maquiladoras en la región norte del país.

En este proceso de reestructuración del capital juega un papel especial el Estado con sus políticas de reprivatización, apertura al exterior, reestructuración de la deuda, desregulación y de flexibilidad en los tratados de integración comercial de índole regional con las que contribuyó a promover la productividad y la competencia en el sector privado y disminuir el tamaño de la estructura del sector público; en 1982 este último participaba en la actividad económica con un total de 1155 empresas paraestatales las cuales se redujeron a 209 en 1994.

Entre 1988 y 1994 las grandes empresas en México enfrentaron nuevos retos en el mercado: México vive un ambiente de globalización expresada en políticas de liberalización, abandono de los mecanismos de regulación tradicional y apertura creciente de fronteras- la incorporación de México al Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT) y, en concreto la negociación de tratados de libre comercio con Estados Unidos y Canadá, Chile, Venezuela y Colombia; Costa Rica y Centro América, además de su ingreso a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)-; esto, combinado con el reingreso del país a los mercados financieros en 1989, y unido a los grandes avances tecnológicos en la gestión de la formación y de las telecomunicaciones, así como el impulso a la técnicas financieras y de administración cada vez más perfeccionadas, contribuyó al auge de los flujos financieros nacionales e internacionales, fenómeno que se acompañó de nuevas características en los flujos de capital: frente a los préstamos comerciales de las décadas setenta y ochenta predominaron las emisiones de bonos, la compra de acciones y la inversión extranjera.

La crisis y los cambios observados en la competencia internacional en la última década van creando modificaciones en la forma de conducir los negocios en México; la fragmentación del proceso productivo rompe con la concepción tradicional de la empresa, convertida en parte de una enorme cadena de producción, que busca incrementado su participación en el mercado o al menos permanecer en él, dado la forma particular en que la crisis las impacta.

El repunte de nuestra economía a fines de los ochenta y principios de los noventa apoyado en la serie de políticas de privatización, desregulación, apertura y modernización coadyuvaron a la consolidación de grandes empresas y grupos de capital nacional y extranjero en el país los cuales de acuerdo a la crisis, aplican diversas estrategias empresariales que conllevan una serie de cambios en el aspecto productivo, administrativo y financiero, cuyos efectos repercuten al conjunto de la sociedad y van desde expansión horizontal o vertical fusiones, coinversiones, alianzas, diversificación regional o internacional, emisión de acciones y papel comercial, control de nichos de mercado, venta o cierre de áreas no prioritarias, diversificación de líneas y marcas, recorte de personal delegación de ciertas fases del proceso de producción en empresas grandes, medianas o pequeñas que funcionan como proveedoras únicas y que a su vez reciben asesorías en la organización y métodos de trabajo, otras se convirtieron en importadoras de una parte de productos que antes fabricaban, y otras más en compradoras de franquicias.

En el nuevo entorno competitivo las empresas nacionales y extranjeras en forma racional, se reestructuraron organizativamente y más que grandes inversiones revisaron a fondo sus estrategias corporativas seleccionando tanto los segmentos de los mercados nacional y de exportación, las líneas de producción en las que podrían desarrollar una posición más sólida, como el menú de opciones de financiamiento que implicara menores riesgos cambiarios en sus resultados y operación. Ahora resulta de mayor importancia determinar en qué mercados y productos se es más competitivo y conforme a esto, orientar los programas de producción, comercialización e inversión; algunas empresas se concentraron en la consolidación de sus segmentos de mercado tradicionales; otras buscaron el desarrollo de la integración de sus empresas clave; otras más se encuentran en un proceso de diversificación hacia nuevos nichos de mercado, más atractivos y relacionados. Los grupos más agresivos siguen la internacionalización de sus inversiones.

Las empresas que deseaban llevar adelante sus programas de reestructuración y expansión, se endeudaron en el exterior de manera creciente debido a diversos factores, entre otros: la abundancia de recursos en el mercado internacional de capitales a bajas tasas reales de interés y la confianza de los inversionistas en la firmeza de la política cambiaria; la deuda externa del sector privado no financiero se incrementó en 314.3% de 1989 a 1993 al pasar de 4,969 a 20,606 mdd nivel semejante al que existía en 1982; a solo en 1993 el endeudamiento del sector llegó a 10,791 mdd, consorcios como Cemex, Cidek, Vitro, Televisa, Visa, Ica o Aeroméxico son de los que colocaron mayor número de obligaciones en moneda extranjera.

Es importante un factor básico de la estrategia del capital consistente en la llamada *innovación tecnológica* constante de los productos que tal vez pudiese llamar obsolescencia planificada por diferenciación de la mercancía, la cual permite y condiciona: mantener una dinámica acelerada de competencia; producción por lotes, utilización de equipo reprogramable, reorganización de los procesos de trabajo, flexibilidad del trabajo y capacitación sistemática.

Cada vez ha ido cobrando mas importancia vender una extensa gama de productos de calidad a precios competitivos y con buen nivel de servicio al cliente; esto se traduce en la modificación del funcionamiento de las leyes económicas de oferta y demanda, formación del precio, causa/efecto de la acumulación. Es importante señalar que algunos elementos se sintetizan en la concepción de que la demanda es la que determina el ritmo de producción, con lo cual la producción se vuelve independiente de la capacidad instalada; la ocupación se vuelve fluctuante según las necesidades de la producción; la recuperación de la inversión se ve a más largo plazo y la tasa de ganancia sea medida en forma global.

Así como el capital ha estado sufriendo una reestructuración profunda, la clase trabajadora que labora en las grandes empresas ha sufrido también grandes transformaciones, como es el caso de los trabajadores del sector automotriz . con cada vez mayor formación y capacitación y sujetos de manera desigual a una nueva cultura del trabajo.

Estos cambios son de carácter cualitativo y, desde luego, no son privativos de la sociedad mexicana sino que tiene alcance mundial y adquieren formas específicas según el desarrollo histórico de cada país.

La crisis del sindicalismo a nivel mundial forma parte de la crisis del capitalismo; en México sus formas son peculiares, propias de su desenvolvimiento histórico, significa la crisis del sindicalismo en cuanto que se tiende a restringir su influencia en la estrategia social del Estado y reducir su papel al ámbito de los conflictos empresa - sindicato.

En tanto la empresa tiende cada vez más a estructurarse en forma horizontal, al fragmentar el proceso productivo a través de una red de plantas de producción , subsidiarias o sólo afiliadas a la empresa mediante contratos de coinversión o de producción como proveedoras o distribuidoras , la organización actual del sindicato responde de fondo a la organización científica del trabajo de Taylor y Ford; su estructura corresponde a la de la empresa y procesos de trabajo en los cuales el orden jerárquico es vertical, el proceso de trabajo está bien definido y regulado, su ubicación en el proceso está rigidamente predeterminada, la producción está severamente controlada, etc; se trata de una estructura que en otro momento fue un instrumento que facilitó la programación y

regulación de la producción y de las condiciones de vida y trabajo, al tiempo que estableció los límites para la defensa de los intereses del trabajador individual desde una cultura que responde a esta organización del trabajo.

La consecuencia que parece perfilarse es que la organización actual del sindicalismo carece de respuesta para la problemática que plantean a los trabajadores los cambios en la estructura de las empresas, caracterizada por alianzas estratégicas, fusiones, coinversiones, instalación de tecnología y nueva organización y métodos del trabajo, lo cual influye en sus nuevas condiciones de vida y trabajo, como puede apreciarse en la tendencia a la disminución de la influencia social del sindicalismo.

En el marco actual de reconversión productiva sobre todo al interior de los procesos de trabajo, con nuevas formas de organización del trabajo, nuevas tecnologías, nuevas calificaciones y categorías de trabajadores, la estructura sindical enfrenta una situación en la que se pone de manifiesto la disminuida representación del trabajador y su cada vez menor capacidad de influencia en la estrategia social del Estado, como se observa en la firma de los diversos pactos de productividad y estabilidad con el Estado, los llamados **paros técnicos**, así como las revisiones de contratos colectivos en los que se aceptan reajustes de personal, disminución de prestaciones.

# ***A N E X O***

**Cuadro 1**

	1981	1987
Autóviles populares 1	10.8	-
Camiones comerciales2	4.6	-
Camiones ligeros3	14.9	-
Camión mediano4	-	100.0
Carga	-	100.0
Pasaje	-	100.0
Camión pesado	23.5	68.2
Carga	19.8	63.5
Pasaje	53.4	83.8
Tractocamiones5	20.0	24.1
Autobuses Foráneos y Suburbanos6	65.9	100.0
Autobuses Urbanos7	-	100.0
Trolebuses7	-	100.0

1. La participación de Renault de México en las ventas internas de todas las categorías de automóviles fue 5.7%, y si se añade VAM, la proporción de ambas empresas estatales fue de 12.5%.
2. Vehículos ensamblados por Maquiladora Automotriz Nacional (MAN). Si se añaden las ventas de VAM, el porcentaje se eleva a 10.8%.
3. Vehículos ensamblados por MAN. Si se añaden las ventas de VAM, el porcentaje se eleva a 20.1%.
4. En 1981 no se producían camiones medianos en el país.
5. Si se incluyen las ventas de Trak-Somex, el porcentaje en 1981 sube a 30.9%.
6. Si, se incluye MASA, EL PORCENTAJE EN 1981 SUBE A 100%
7. En 1981 la totalidad de los autobuses urbanos y trolebuses eran producidos por MASA.

Fuente: Asociación mexicana de la Industria Automotriz A. C. Tomado de: Dina, Informe de Labores: 1987-1988

Cuadro 2

**VENTAS TOTALES POR EMPRESA Y LINEA DE PRODUCTO, INDUSTRIA TERMINAL**  
(unidades)

	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
Industria terminal <sup>1</sup>	24,486	15,591	5,054	6,454	9,899	5,533	3,693	4,380
Dina camiones	22,646	14,167	4,750	5,387	8,095	4,271	3,453	3,672
Comerciales	5,438	2,759	583	-	-	-	-	-
Ligeros	4,480	1,843	527	-	-	-	-	-
Mediano (serie 3000)	-	-	-	-	546	373	549	669
Pesados/extrapesado	10,932	8,348	3,505	5,074	5,936	3,588	2,541	2,307
Serie 500	5,020	3,630	2,383	4,070	4,287	2,832	2,138	1,856
Serie 600	5,912	4,718	1,122	1,004	1,649	756	403	451
Tractocamiones (Serie 800)	1,796	1,217	135	313	1,613	310	363	696
Dina Autobuses	1,019	745	115	485	789	689	138	612
D-330	1,019	745	115	485	789	689	109	-
D-350	-	-	-	-	-	-	29	612
Mexicana de Autobuses	821	679	189	582	1,015	573	102	96
Autobuses Foráneos	519	277	32	65	72	32	67	35
Autobuses Urbanos	204	362	157	456	721	537	10	17
Trolebuses	98	40	-	61	222	4	25	44

<sup>(1)</sup> Para Dina Camiones y Dina Autobuses se consideraron las metas de ventas incluidas en el Presupuesto de Egresos de la Federación de 1988. Estas cifras están sujetas a revisión, con base en el comportamiento observado en el primer semestre y en las expectativas del mercado. Para Mexicana de Autobuses se incluyen datos hasta junio, mes en que se cerró la operación de la planta

Se incluyen únicamente unidades terminadas; no se consideran unidades reconstruidas

Fuentes: Los datos de 1981 a 1985 para Dina Camiones fueron proporcionados por la propia empresa, estas cifras sustituyen a las presentadas en informes anteriores. Para Dina Autobuses y Mexicana de Autobuses, se tomaron los informes al H. Consejo de Administración de Diesel Nacional, S.A. (1981-1987)

Tomado de: Dina, Informe de labores, 1987-1988.

Cuadro 3

## VENTAS TOTALES POR EMPRESA Y LINEA DE PRODUCTO, INDUSTRIA DE MOTORES

Industria de Motores	(Unidades)							
	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
Industria de Motores	55,451	23,940	13,846	20,412	24,637	12,825	8,124	6,480
Motores Perkins								
L4	31,692	13,595	10,421	13,640	13,513	6,451	5,027	4,230
L6	14,401	5,643	5,033	5,416	4,017	2,172	1,080	1,650
Dina Motores								
V6	17,291	7,952	5,388	8,224	9,496	4,279	3,947	2,580
V8	23,759	10,219	2,588	3,882	4,806	1,539	647	1,375
NH/NT	5,540	3,296	1,368	2,027	2,177	600	231	377
	7,761	4,140	1,220	1,808	2,629	939	416	798
	10,258	2,783	-	47	-	-	-	-
Dina Cummins								
NT	-	-	625	2,100	4,767	3,793	2,202 <sup>2</sup>	3
NH	-	-	440	1,997	4,598	3,701	2,147	-
V6	-	-	20	99	118	83	45	-
V8	-	-	51	-	-	-	-	-
K	-	-	114	-	-	-	-	-
	-	-	-	4	51	9	10	-
Moto Diesel Mexicana								
6V-92	-	631	159	809	1,551	1,042	248	875
8V-92	-	631	128	556	1,349	979	123	785
12V-92	-	-	24	211	179	45	19	80
16V92	-	-	3	24	8	16	2	5
6V-53	-	-	4	18	15	2	3	5
	-	-	-	-	-	-	101	-

<sup>(1)</sup> Para Dina Motores se consideraron las metas de ventas incluidas en el Presupuesto de Egresos de la Federación de 1988. Esta cifras están sujetas a revisión, con base en el comportamiento observado en el primer semestre y en las expectativas del mercado.

<sup>(2)</sup> Cifras para el periodo enero-julio

<sup>(3)</sup> No se incluyen cifras, debido a que Dina Cummins fue desincorporada en septiembre de 1987

Fuentes: Informe de los Consejos de Administración de cada empresa. Tomado de: Dina, *Informe de Labores, 1987-1988*.

**Cuadro 4**  
**VENTAS TOTALES POR EMPRESA Y LINEA DE PRODUCTO: INDUSTRIA AUXILIAR<sup>1</sup>**  
 (Unidades)

	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
Plásticos Automotrices Dina (Toneladas)	1,303	746	157	612	1,355	493	1,092	1,247
PRFV	1,223	692	132	546	1,264	421	160	489
Compresión	-	-	13	55	65	66	817	741
Termoformado	80	54	12	11	26	6	6	17
Servicios Alimenticios Dina (Miles)								
Cubiertos	-	-	1,166	1,225	1,354	848	650 <sup>2</sup>	288 <sup>3</sup>
Hospedajes	-	-	91	96	92	59	49	17
Dina camiones Herramentales (Miles de horas)								
Dina motores Transmisiones (Unidades terminadas)	ND	-	178	198	296	233	137	145
	ND	303	2,223	3,501	5,516	2,891	2,099	2,651

ND No disponible

<sup>1</sup> La totalidad de las ventas se destinaron al mercado interno

<sup>2</sup> En el periodo enero-abril los servicios fueron prestados por Servicios Alimenticios Dina, S.A. de C.V. (217 mil cubiertos y 15 mil hospedajes). A partir de mayo los servicios estuvieron a cargo de Dina Motores, S.A. de C.V.

<sup>3</sup> Cifras a mayo de 1988, correspondientes al cierre de la División Servicios Dina Motores, S.A. de C.V.

Fuente: Informes al H. Consejo de Administración de Diesel Nacional, S.A. (1981 a 1985). SSP, Cuenta de la Hacienda Pública Federal (1986 y 87). Tomado de Dina, *Informe de labores 1987-1988*

**Cuadro 5**  
**VOLUMEN DE LAS EXPORTACIONES DEL GRUPO DINA**  
 (Unidades)

Empresa	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
Industria Terminal	63	24	3	101	18	350	25	295
Dina Camiones	-	3	3	100	17	350	25	594
Comerciales y Ligeros	-	-	2	-	-	-	-	-
Serie 500	-	3	1	100	15	350	25	492
Serie 600	-	-	-	-	1	-	-	101
Tractocamiones (Scr.800)	-	-	-	-	1	-	-	1
Dina Autobuses <sup>1</sup>	-	-	-	-	1	-	-	-
Mexicana de Autobuses <sup>2</sup>	63	21	-	1	-	-	-	1
Industria de Motores	7	12	55	109	971	2761	1480	164
Motores Perkins	7	12	55	95	1	5	33	138
L-4	2	-	26	28	1	2	3	20
L-6	5	12	29	67	-	-	30	118
Dina Motores	-	-	-	-	448	262	40	26
V6	-	-	-	-	88	116	-	-
V3	-	-	-	-	307	146	40	24
Dina Cummins	-	-	-	14	522	2491	1407 <sup>3</sup>	- <sup>4</sup>
NT	-	-	-	14	522	2491	1407 <sup>3</sup>	-
Moto Diesel Mexicana	-	-	-	-	-	3	-	-
Serie 92	-	-	-	-	-	3	-	-

(1) Autobuses Foraneos

(2) Autobuses Urbanos

(3) Cifras del mes de julio

(4) No se incluyen cifras en virtud de la desincorporación de Dina Cummins, S.A.

Fuente: Información proporcionada por cada una de las empresas.

Tomado de: Dina, *Informe de labores, 1987-1988*.

Cuadro 6

PERDIDAS CONTABLES DEL SECTOR TERMINAL DE DINA  
1983-1987  
(Millones de pesos de 1980)

	1983	1984	1985	1986	1987 (ene-jun)
Dina Camiones	-66.5	-50.6	-126.9	-769.4	-9.8
Dina Autobuses	-52.1	11.8	28.7	-73.6	-84.5
Masa	-107.9	-644.3	56.3	-260.4	-77.5
Total	-226.6	-683.3	-41.8	-1103.5	-171.9

Fuente: Elaboración propia con base en los estados de resultados de las empresas, 1983-1987. *Diesel Nacional*, 1984-1988.

Cuadro 7

VENTAS TOTALES Y UTILIDAD BRUTA EN EL  
SECTOR TERMINAL DE DINA  
(Millones de pesos de 1980)

	1983	1984	1985	1986	1987 (ene-jun)
I. Ventas netas	650.0	4680.6	7030.9	3657.1	628.1
II. Utilidad bruta	0.6	558.0	897.5	762.6	7.9
III (%)	0.1	11.9	12.8	20.9	1.3

Fuente: Elaboración propia, con base en los estados de resultados de las empresas, 1983-1987. *Diesel Nacional*, 1984-1988.

Cuadro 8

UTILIDAD (PERDIDA) BRUTA DE LAS EMPRESAS  
DEL SECTOR TERMINAL DE DINA, 1983-1987  
(Millones de pesos de 1980)

	1983	1984	1985	1986	1987 (ene-jun)
Dina Camiones	24.4	257.6	586.7	782.9	43.1
Dina Autobuses	-17.6	157.4	142.4	88.0	-22.6
Masa	-6.2	143.1	168.3	-108.1	-12.6

Fuente: Elaboración propia, con base en los estados de resultados de las empresas, 1983-1987. *Diesel Nacional*, 1984-1988.

Cuadro 9

UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE GASTOS FINANCIEROS  
DEL SECTOR TERMINAL DE DINA, 1983-1987  
(Millones de pesos de 1980)

	1983	1984	1985	1986	1987 (ene-jun)
Utilidad (P)	-60.5	302.5	496.3	316.5	-70.4
Porcentaje de las ventas netas	-	6.5	7.1	8.7	-

Fuente: Elaboración propia, con base en los estados de resultados de las empresas, 1983-1987. *Diesel Nacional*, 1984-1988.

Cuadro 10

COSTO DE LA MANO DE OBRA DIRECTA  
EN EL SECTOR TERMINAL DE DINA, 1983-1987  
(Millones de pesos de 1980)

	1986	1987 (ene-jun)
Mano de obra directa	4779	1298
Porcentaje de las ventas netas	4.1 %	2.4 %

Fuente: Elaboración propia, con base en los estados de resultados de las empresas, 1983-1987. Diesel Nacional, 1984-1988

Cuadro 11

GASTOS FINANCIEROS Y PERDIDA CAMBIARIA  
EN EL SECTOR TERMINAL DE DINA, 1983-1987  
(Millones de pesos de 1980)

	1983	1984	1985	1986	1987 (ene-jun)
Total sector terminal	166.1	982.6	523.0	1454.9	130.1
Porcentaje de la pérdida neta	73.3%	143.8%	1251.2%	131.8%	75.7%

Fuente: Elaboración propia, con base en los estados de resultados de las empresas, 1983-1987. Diesel Nacional, 1984-1988.

Cuadro 12

GASTOS FINANCIEROS Y PERDIDA CAMBIARIA POR LA EMPRESA  
EN EL SECTOR TERMINAL DE DINA, 1983-1987  
(Millones de pesos de 1980)

	1983	1984	1985	1986	1987 (ene-jun)
Dina Camiones	38.9	159.3	450.1	1238.3	26.9
Dina Autobuses	27.8	91.0	38.2	99.6	51.6
Masa	99.4	732.3	34.8	112.5	51.6
Total	2149.1	2966.6	2508.1	3436.4	130.1

Fuente: Elaboración propia, con base en los estados de resultados de las empresas, 1983-1987. Diesel Nacional, 1984-1988.

Cuadro 13

FLUJOS DE EFECTIVO DEL GRUPO DINA, 1983-1988.  
(millones de pesos de 1980)

	1983	1984	1985	1986	1987	1988 (ene-jun)
I. Ingresos	52,865	154,217	410,096	300,320	1,037,923	460,960
II. Intereses y amortización.	6,478	55,256	185,564	86,208	697,330	167,628
Porcentaje	-12.3%	-35.8%	-45.3%	-28.7%	-67.2%	-36.4%
A. Intereses, co-misiones	2,066	22,515	85,746	48,079	478,054	

y gastos. Deuda interna.						
B. Intereses co-misiones y gastos. Deuda Externa.	793	2,237	9,133	6001	15156	132,138
A+B						
C. Amortización. Deuda interna.	2,035	25,859	87238	17,505	120,152	
D. Amortización. Deuda externa.	1,584	4,645	3,447	14,623	83,968	
C+D						35,490
III. Inversión física.	2,725	6,855	5,674	3,528	3,193	1,310
Porcentaje	-5.2%	-4.4%	-1.4%	-1.2%	-0.3%	-0.3%
IV. Servicios perso-nales.	7,683	9,305	17,241	25,500	38,822	37,462
Porcentaje	-14.5%	-6.0%	-4.2%	-8.5%	-3.7%	-8.1%
V. A. Transferen-cias del gobierno federal.	0	0	1,400	32,248	94,795	83,231
B. Financiamientos	6,924	56,119	177,560	36,565	506,454	98,039
A+B	6,924	56,119	178,960	68,813	601,249	181,270

Cuadro 14. Pasivo, capital contable y activos fijos brutos en el sector terminal de Dina. 1983-1987. (millones de pesos de 1980)

	1983	1984	1985	1986	1987
Pasivo	7,291.2	6,545.2	5,474.0	3,730.8	803.9
Capital contable	-1,009.5	1,041.9	1,919.1	703.8	863.3
Activos fijos brutos	2095.6	1,762.4	2009.2	1,404.5	630.3

Cuadro 15

PRODUCCIÓN POR EMPRESA Y LÍNEA DE PRODUCTO,  
INDUSTRIA TERMINAL (UNIDADES)

	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
Industria terminal	25,098	13,987	5,161	5,918	9,839	5,675	3,572	4,271
Dina	23,657	12,663	4,732	4,899	8,142	4,324	3,322	3,556
camiones								
-Comerciales	5,372	2,463	581					
-Ligeros	5,490	616	527	106				
-Medianos (serie 3000)					585	259	460	583
-Pesados y extra Pesados								
Serie 500	10,990	8,403	3,496	4,476	5,940	3,740	2,331	2,245
Serie 600	4,973	3,511	2,527	3,781	4,275	2,688	1,935	1,846
Tractocamiones, Serie 800	6,017	4,892	969	695	1,665	1,052	396	399
Dina	1,805	1,181	128	317	1,617	335	531	728
Autobuses	722	672	244	423	787	755	131	624
-D330	722	672	244	423	787	755	102	624
-D350							29	
Mexicana de Autobuses <sup>2</sup>	719	652	185	596	910	586	119	91
-A. Foráneos	484	166	69	51	101	5	96	34
-A. Urbanos	136	445	116	484	588	525	7	12
-Trolebuses	99	41		61	221	56	16	45

1.

2.

Cuadro 16

PRODUCCIÓN POR EMPRESA Y LÍNEA DE PRODUCTO,  
INDUSTRIA DE MOTORES.  
(Unidades terminadas)

	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
Industria de motores	50,289	23,200	12,254	16,840	24,378	13,181	7,560	6,537
Motores Perkins	33,302	13,588	10,137	13,582	13,550	6,422	4,926	4,287
Dina Motores	16,987	9,488	2,023	554	4,432	1,827	356	1,375
Dina Cummins				1,962	4,814	3,911	2,029 <sup>2</sup>	<sup>3</sup>
Moto Diesel Mexicana		124	94	742	1,532	1,021	249	875

1.

2.

3.

Cuadro 17

PRODUCCIÓN POR EMPRESA Y LÍNEA DE PRODUCTO:  
INDUSTRIA AUXILIAR  
(unidades terminadas)

	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
Industria Auxiliar.								
Plásticos automotrices	1,578	860	169	553	1,224	469	1096	1,664
Dina								
Servicios alimenticios								
Dina (miles)								
Cubiertos			1,166	1,225	1,354	848	650 <sup>1</sup>	289
Hospedaje			91	96	92	59	49	17
Dina Camiones								
Herramientales	nd		178	198	296	233	137	145
(miles de horas)								
Dina Motores								
Transmisiones	7,694	4,999	2,007	3,118	4,874	2,822	1,845	2,824
(unidades terminadas)								
CV-30	5,990	3,554	1,700	3,118	3,996	2,046	1,641	2,508
CV-60	1,704	1,445	307		878	776	204	316

1.

nd. no disponible

Cuadro 18.

## PERSONAL DE LAS EMPRESAS DEL GRUPO DINA

	Total	Diesel Nacional	Dina Camiones	Dina Autobuses	Mexicana de Autobuses	Motors Perkins
Diciembre 1981						
Total	12,937	8,532 <sup>1</sup>			1,554	1,308
Confianza	2,496	1,104 <sup>1</sup>			343	464
Sindicalizado	10,441	7,428 <sup>1</sup>			1,211	844
Diciembre 1982						
Total	11,420	333	3,722	1,396	1,319	857
Confianza	2,539	333	607	143	370	397
Sindicalizado	8,881		3,115	1,253	949	460
Diciembre 1983						
Total	7,168	133	2,545	868	1,011	649
Confianza	2,092	133	457	121	325	345
Sindicalizado	5,076		2,088	747	686	279
Diciembre 1984						
Total	8,172	151	2,463	1,435	1,036	718
Confianza	2,279	151	488	140	381	354
Sindicalizado	5,893		1,975	1,295	655	372
Diciembre 1985						
Total	9,005	151	3,235	1,380	1,138	579
Confianza	2,520	151	585	151	455	309
Sindicalizado	6,485		2,650	1,229	683	270
Diciembre 1986						
Total	6,806	141	2,271	1,158	978	457
Confianza	2,377	141	664	198	346	258
Sindicalizado	4,429		1,607	960	632	199
Diciembre 1987						
Total	5,047	156	1,762	567	548	497
Confianza	1,849	156	625	155	246	256
Sindicalizado	3,148		1,137	412	302	241
Junio 1988						
Total	5,053	132	1,751	840	351	474
Confianza	1,805	132	604	188	147	256
Sindicalizado	3,248		1,147	652	204	218
Diciembre 1981						
Total		186	44	460		853
Confianza		186	44	74		281
Sindicalizado				386		572
Diciembre 1982						
Total	2,125	220	203	454	274	717
Confianza	209	220	126	80	21	233
Sindicalizado	1,916		77	374	253	484
Diciembre 1985						
Total	744	243	251	294	202	253
Confianza	137	205	162	65	20	122
Sindicalizado	607	38	89	229	182	131
Diciembre 1984						
Total	690	430	48	476	206	75
Confianza	107	291	244	78	21	26
Sindicalizado	583	139	240	400	185	49
Diciembre 1985						
Total	744	454	603	441	226	54
Confianza	103	331	304	79	26	26
Sindicalizado	641	123	299	362	200	28
Diciembre 1986						
Total	360	528	440	320	151	2
Confianza	104	336	234	69	25	2
Sindicalizado	256	192	206	251	126	
Diciembre 1987						
Total	686		427	404		2
Confianza	172		192	97		2
Sindicalizado	514		235	307		
Junio 1988						

Total	612	443	448	2
Confianza	181	191	104	2
Sindicalizado	431	252	344	

1.

Cuadro 19.

DINA SECTOR TERMINAL  
SALARIOS MENSUALES NOMINALES Y REALES.  
(pesos de 1980)

1980		1982		1984		1988	
Nominal	Real	Nominal	Real	Nominal	Real	Nominal	Real
19,778.4	19,778.4	37,332.0	21,981.7	65,013.6	10,375.0		
17,632.8	17,632.8	34,795.2	20,488.0	60,597.0	9,671.0	542,400.0	5,575.5
16,550.0	16,550.0	34,099.2	20,078.2	59,383.2	9,477.2	533,520.0	5,484.2
15,492.0	15,492.0	31,908.8	18,783.7	55,555.2	8,866.3	505,920.0	5,200.5
14,553.6	14,553.6	29,968.8	17,646.1	52,190.4	8,329.3	481,680.0	4,951.3
13,104.0	13,104.0	26,983.2	15,888.2	46,994.4	7,500.0	444,480.0	4,569.0
12,405.6	12,405.6	25,970.4	15,291.8	45,225.6	7,217.7	431,760.0	4,438.2
11,332.8	11,332.8	25,281.1	14,836.2	44,028.0	7,026.6	423,120.0	4,349.4
10,509.6	10,509.6	23,448.0	13,806.6	40,836.0	6,517.2	400,080.0	4,112.6
9,672.0	9,672.0	21,576.0	12,704.3	37,576.8	5,997.0	376,560.0	3,870.8
8,143.2	8,143.2	18,168.2	10,697.6	31,641.6	5,049.8	333,840.0	3,431.6
5949.6	5949.6	13,272.0	7,814.8	23,114.4	3,683.9	272,400.0	2,800.1

Cuadro 20.

INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS  
DEL SECTOR TERMINAL DE DINA.

(Los volúmenes están indicados en cantidades (miles)  
y los valores en pesos de 1980 (millones))

		1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987
Volumen/Personal <sup>1</sup>	Dina			2.27	1.99	2.52	1.91	1.37
	Camiones							
	Dina			0.23	0.24	0.51	0.59	0.33
	Autobuses							
Ingresos/Personal <sup>2</sup>	MASA			0.54	1.2	1.65	1.22	0.5
	Total	3.95	2.63	1.52	1.54	2.21	1.53	1.41
	Dina		1.57	0.28	1.28	1.4	1.14	0.51
	Camiones			0.04	0.52	0.78	0.64	0.18
	Dina							
Autobuses	MASA			0.85	1.2	2.03	0.62	0.14
	Total			0.23	1.19	1.54	0.92	0.38

1. Volumen de la producción/Personal total ocupado (sindicalizado)

2. Ingresos por ventas/Personal total ocupado (sindicalizado)

Cuadro 21

TASA DE UTILIZACIÓN DE LA PLANTA PRODUCTIVA  
 INSTALADA EN EL GRUPO DINA, 1986-1988  
 (porcentaje)

	1986	1987	1988
Dina Camiones	21.7	16.6	14.0
Dina Autobuses	58.1	10.1	36.9
Dina Motores			
-Motores	7.0	1.2	2.3
-Medios motores	3.0	3.3	3.1
PASDA	12.5	29.2	33.8

## BIBLIOGRAFIA

- Arteaga Arnulfo. Proceso de trabajo y Relaciones Laborales en la Industria Automotriz en -- México. Friedrich Ebert Fundación. Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Iztapalapa.
- Braverman, Harry. Trabajo y Capital Monopolista De. Nuestro Tiempo, México, d. f. 1975
  
- Coriat Benjamín. El Taller y el cronómetro ensayo sobre el Taylorismo, el Fordismo y la producción en masa. 8a. edición De. Siglo XXI.
  
- De la Garza Toledo Enrique. " Reconversion Industrial y Nuevos Sujetos Obreros " . en reportes de investigación U:A:M IZTAPALAPA, Sociología 1989.
  
- De la Garza Toledo, Enrique. Reconversión industrial y cambio en el patrón de las relaciones laborales en México. Ponencia presentada en el II coloquio sobre reestructuración productiva y reorganización social. Jalapa, Ver. Mimeógrafo 1989, México.
  
- González, Casanova, Pablo. El Estado y los partidos, México, ERA. 1974.
  
- Gorz Andre . Metamorfosis del Trabajo. Búsqueda del Sentido. Critica de la Razón Económica. Ed.Sistema.
- Gutiérrez, Garza Esthela. Austeridad y Reconversión Vol. 3 De. siglo XXI
- Gutiérrez, Garza Esthela. Reestructuración Productiva y Clase Obrera. Vol.1 siglo XXI
- Las razones y las obras, Gobierno de Miguel De La Madrid. Crónicas del Sexenio, 1982 - 1988, México, Presidencia de la República y FCE. 1983 - 1989 V.6
  
- Novelo Victoria. y Urteaga Augusto. La Industria de los Magueyales. Trabajo y Sindicalismo en Cd. Sahagún. Centro de Investigaciones Superiores del INAH De. Nueva Imagen. 1979
  
- Rivera Miguel Angel. Crisis y reorganización del capitalismo Mexicano, 1960 - 1965, México ERA, 1986.
  
- Valenzuela, José. El capitalismo Mexicano en los ochentas, México, ERA 1986.

## **OTROS DOCUMENTOS:**

Entrevistas con la representación Sindical del SNITIASyC.

Contrato Colectivo de Trabajo 94-96 de las empresas Dina Camiones y Autobuses.

Contrato Colectivo de Trabajo 82-84 de las empresas Dina Camiones y Autobuses.

Contrato Colectivo de Trabajo 84-86 de las empresas Dina Camiones y Autobuses.

Dina "Camionoticias" num 7 nov. de 1993 trimestral.

Hernández Jauregui J. Luis \* Boletín de Prensa del SNITIASyC \* 20 de dic. de 1995

Periódico sindical del SNITIAS Y C periodo 95-97.

La Jornada jueves 4 de ene. 1996 pags. 16 y 42

La Jornada jueves 25 de julio. 1996 pag. 33.

La Jornada miércoles 14 agosto. 1996 pag. 3.

La Jornada viernes 22 de dic. 1995 pags. 14 y 52

Ponencia presentada por el SNITIASyC en el II foro " El Sindicalismo Ante la Nación " nov. 14 de 1995

Revista el Cotidiano no. 64 sept-oct 1994 UAM-A México.

Revista el Cotidiano no. 73 nov-dic 1995 UAM-A México.

Revista el Cotidiano no. 40 mar-abr 1991 UAM-A México.

Revista el Cotidiano no. 46 feb-mar 1996 UAM-A México.

Visitas a la Planta Dina