

LAS DIMENSIONES POLÍTICAS DE LA REESTRUCTURACIÓN INDUSTRIAL: EL CASO DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ MEXICANA*

KEVIN J. MIDDLEBROOK

ANTE EL SURGIMIENTO de una industria automotriz mundial sumamente competitiva y el hecho de que en los decenios de los setenta y los ochenta la producción de automotores se volvió internacional, las empresas transnacionales intensificaron la búsqueda de nuevas alianzas corporativas, técnicas de producción novedosas y mayor flexibilidad en las relaciones laborales. La transformación mundial de la industria automotriz significó un gran desafío para los trabajadores de dicha industria debido a que en muchos países la reestructuración industrial llevó a niveles de empleo más bajos, prestaciones y salarios reducidos, y otros trastornos económicos. Además, con el propósito de lograr más eficiencia en la producción y un mejor control de calidad, muchas compañías de automóviles de Europa occidental y Estados Unidos han reconsiderado el modelo Ford-Taylor que dominó tanto tiempo la organización laboral, en la cual los obreros no especializados realizan trabajos muy definidos y repetitivos en un proceso fragmentado (línea de producción), organizado jerárquicamente, dedicado a la elaboración masiva de productos estandarizados.¹

Muchas de estas empresas, que con frecuencia imitan conscientemente a sus muy exitosos competidores japoneses, han adoptado disposiciones laborales "post-Fordistas" con los sindicatos, que se caracterizan por reglas de trabajo flexibles y rotación de puestos, clasificaciones de

* Este artículo fue publicado originalmente en inglés en *Comparative Politics*, vol. 23, núm. 3, abril de 1991.

¹ Un buen análisis del modelo Ford-Taylor se encuentra en John F. Krafcik, "A New Diet for U.S. Manufacturing", *Technology Review*, vol. 92, 1989, p. 32, y en Michael J. Piore y Charles F. Sabel, *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, Nueva York, Basic Books, 1984, pp. 111-115.

tareas definidas ampliamente, equipos de trabajo, círculos de calidad y otras medidas diseñadas con el fin de disminuir las tensiones entre patrones y trabajadores y para motivar más a los últimos.² Este nuevo enfoque administrativo desafía logros del sindicalismo industrial tradicional tales como la antigüedad, la definición de trabajos específicos acordada en un contrato con el fin de proteger los derechos individuales de los trabajadores y el papel de los representantes del sindicato en la solución de conflictos en el lugar de trabajo. Como consecuencia, la lucha sobre disposiciones de producción flexible se ha transformado en un elemento clave en las negociaciones entre obreros y patrones en la industria automotriz.

La reestructuración en esta industria es básicamente un proceso mundial debido a la competencia vigorosa de las empresas transnacionales por participar en el mercado internacional. Sin embargo, el carácter político de este proceso y sus consecuencias para los obreros de la industria varía mucho de un país a otro y entre diferentes empresas.³ En México, las transnacionales adoptaron dos estrategias en su esfuerzo por instituir medidas de producción más flexibles, capaces de responder a la tendencia hacia la producción integrada globalmente y a la rápida caída de la demanda interna que siguió a la crisis financiera de 1982.

En primer lugar, cambiaron la modalidad y la ubicación de la pro-

² El modelo post-Fordista de relaciones laborales se discute en Martin Kenney y Richard Florida, "Beyond Mass Production: Production and the Labor Process in Japan", *Politics and Society*, vol. 16, marzo de 1988, pp. 121-158; Knuth Dohse, Ulrich Jürgens, y Thomas Malsch, "From 'Fordism' to 'Toyotism'? The Social Organization of the Labor Process in the Japanese Automobile Industry", *Politics and Society*, vol. 14, 1985, pp. 115-146; Charles F. Sabel, *Work and Politics: The Division of Labor in Industry*, Cambridge, Cambridge University Press, 1982, pp. 209-216.

³ Véanse, por ejemplo, Harley Shaiken, Stephen Herzenberg y Sarah Kuhn, "The Work Process Under More Flexible Production", *Industrial Relations*, vol. 25, primavera de 1986, pp. 167-183; Wolfgang Streeck, "Industrial Relations and Industrial Change: The Restructuring of the World Automobile Industry in the 1970s and 1980s", *Economic and Industrial Democracy*, vol. 8, 1987, pp. 437-462; Harry C. Katz, *Shifting Gears: Changing Labor Relations in the U.S. Automobile Industry*, Cambridge, Mass., The MIT Press, 1985, capítulos 3 y 4; Leon Grunberg, "Workplace Relations in the Economic Crisis: A Comparison of a British and a French Automobile Plant", *Sociology*, vol. 20, noviembre de 1986, pp. 503-529; Jonas Pontusson, "The Micro and Macro Politics of Industrial Innovation: A Comparison of Volvo and British Leyland", Department of Government, Cornell University, agosto de 1989, *mimeo.*; Richard M. Locke, "In Search of Flexibility: Industrial Restructuring and Industrial Relations in the Italian Auto Industry" y Kathleen Thelan, "Union Structure and Strategic Choice: The Politics of Flexibility in the German Metalworking Industries", ponencias presentadas en la reunión de la American Political Science Association, 1988; Ben Dankbaar, "New Technologies, Management Strategies, and the Quality

ducción construyendo, a comienzos de los años ochenta, en el centro y norte de México plantas orientadas a la exportación. Con esta medida, los gerentes de las compañías querían aprovechar tanto los bajos salarios vigentes en el país como el programa de promoción de exportaciones del gobierno mexicano. De igual importancia, trasladar la producción de automóviles lejos de la ciudad de México y sus alrededores (en donde, en muchos casos, los sindicatos habían ganado términos de contratación muy favorables e influencia significativa sobre la producción) dio a las empresas la oportunidad de redefinir las relaciones laborales en las nuevas plantas para así bajar los costos de mano de obra y limitar la influencia de los sindicatos en el proceso productivo. Los administradores procuraron asegurar relaciones laborales más dóciles negociando que los trabajadores de las nuevas plantas se sindicalizaran bajo los auspicios de la Confederación de Trabajadores de México (CTM), el sector obrero del Partido Revolucionario Institucional (PRI), cuya dependencia del Estado mexicano para apoyo político y económico y debilidades organizativas internas la colocan en una posición reactiva ante las autoridades laborales del gobierno y ante muchas grandes compañías. Aunque compañías de otros países han recurrido a estrategias similares de reubicación, las características de las relaciones entre los sindicatos y el Estado en el régimen autoritario mexicano hace que este recurso sea muy atractivo para empresas que buscan flexibilidad en la producción.

En segundo lugar, muchas transnacionales han introducido modalidades de relaciones laborales post-Fordistas para aumentar el control gerencial, bajar los costos de producción y mejorar la calidad del producto en las instalaciones mexicanas. Estas medidas se han aplicado más en las nuevas plantas de producción para la exportación, y allí donde se han puesto a prueba, los gerentes de las empresas opinan que estas innovaciones mejoran la comunicación en el lugar de trabajo y el control de calidad. Sin embargo, esta estrategia ha sido menos importante en México que en Estados Unidos y algunos países de Europa occidental debido a que las empresas han logrado flexibilidad en la producción por otros medios.⁴ La falta de un sindicato nacional de

of Work", Berlín, International Institute for Comparative Social Research/Labor Policy, IIVG/dp, 86-211, noviembre de 1986; Jürgens, Dohse y Malsch, "New Production Concepts in West German Car Plants", en Steven Tolliday y Jonathon Zeitlin (comps.), *The Automobile Industry and Its Workers*, Nueva York, St. Martin's Press, 1987, pp. 258-281.

⁴ No tengo noticia de trabajos parecidos sobre la reestructuración de la industria automotriz en otros países de industrialización reciente cuya exportación de automóviles sea considerable. Se entendería mejor el proceso si se contara con investigaciones sobre casos como éstos.

trabajadores de la industria automotriz capaz de hacer cumplir condiciones de trabajo uniformes en diversas plantas y la aceptación rápida de las preferencias de los patronos por parte de los cetemistas permitió a las empresas negociar contratos extremadamente favorables en las fábricas que producen para exportar. Cuando las negociaciones leoninas con los sindicatos en las plantas más antiguas no dieron los mismos resultados, los gerentes de las compañías redujeron el número de empleados y cambiaron la producción a instalaciones en donde los costos de mano de obra eran más bajos. Así, las transnacionales se apoyaron en contratos laborales flexibles para ganar amplio control sobre los procedimientos de promoción y políticas que afectan la seguridad del empleo, la ubicación del personal en la planta y otros aspectos del proceso de producción para responder a los cambios en las condiciones del mercado. Los gobiernos de De la Madrid (1982-1988) y de Salinas de Gortari (1988-1994) han facilitado la producción flexible con su apoyo decidido a la reestructuración industrial y al aumento de la producción para la exportación, aunque el proceso de reestructuración ha implicado fundamentalmente negociaciones entre las diferentes empresas transnacionales y los sindicatos organizados por empresa o por fábrica.

Diversos factores pueden definir la naturaleza de los esfuerzos de estas transnacionales para conseguir flexibilidad en la producción, entre otros, las opciones estratégicas de las compañías frente a las condiciones del mercado de trabajo⁵ y las tácticas adoptadas por los sindicatos. Sin embargo, un análisis del caso mexicano y otros estudios nacionales relacionados con la reestructuración de la industria automotriz sugieren que la capacidad de negociación de los trabajadores es el factor clave que determina la naturaleza del proceso de reestructuración así como sus consecuencias económicas y políticas para los obreros en diferentes países y lugares de producción. El poder de negociación de los sindicatos en este proceso depende principalmente de tres factores: 1) la capacidad de organización de los trabajadores en el lugar de trabajo, que requiere de procedimientos institucionalizados para que los sindicatos locales participen en las decisiones de la planta, la responsabilidad (*accountability*) democrática de los dirigentes del sindicato con las bases y, donde las federaciones industriales o confederaciones nacionales no respondan a los intereses de las bases, la autonomía de organización

⁵ Pontusson opina que las diferencias en los enfoques de la "innovación industrial" de Volvo y British Leyland se debieron sobre todo a diferencias en las condiciones del mercado de trabajo; llega a la conclusión de que la actitud de mayor colaboración de Volvo con sus trabajadores se debió a que la administración de la compañía necesitaba disminuir los cambios de personal. Véase Pontusson, *op. cit.*, pp. 7 y 8.

suficiente para permitir al sindicato local hacer huelga o de otra manera movilizar a sus miembros para apoyar las demandas colectivas; 2) la capacidad de organización de los trabajadores de la industria automotriz en todo el país, que depende principalmente de si los trabajadores están unidos en un solo sindicato nacional de esta industria, agrupados en diferentes organizaciones nacionales por oficio o solamente organizados en sindicatos por fábrica o por empresa, y 3) el grado de influencia que tenga el sindicalismo organizado en la política nacional, que a su vez depende en gran parte de la autonomía del movimiento obrero organizado frente al Estado y del tipo de vínculos que establecen los obreros con los partidos políticos y de si el régimen político es democrático o autoritario.⁶

Este análisis de la reestructuración en la industria automotriz mexicana comienza con un repaso general de los principales acontecimientos en la industria desde los años sesenta hasta principios de los ochenta. El surgimiento de sindicatos democráticos en la industria automotriz durante las décadas de los años sesenta y setenta, la consiguiente, aunque temporal, pérdida de influencia de la CTM y la respuesta de las empresas automotrices a relaciones industriales más conflictivas determinaron las circunstancias en las que se escogieron las posteriores estrategias de reestructuración administrativa. El cambio hacia la producción para exportar en las nuevas plantas en el norte y centro de México, y las medidas post-Fordistas que pusieron en práctica las empresas transnacionales con el fin de lograr flexibilidad en la producción tuvieron consecuencias económicas y políticas para los trabajadores; éstas se analizan en la segunda y tercera parte del artículo. En la conclusión este análisis se ubica en una perspectiva comparativa mediante el examen de los factores que distinguen la reestructuración de la industria automotriz en México de la de Estados Unidos, Canadá y los países de Europa occidental. Este análisis comparativo muestra que el caso mexicano ayuda a entender el poder de negociación de los obreros como el factor más importante para determinar el carácter y las consecuencias de la reestructuración mundial de la industria automotriz.

⁶ Este análisis se centra en las bases políticas y de organización de la capacidad de negociar que tienen los trabajadores de la industria automotriz. Naturalmente, es base importante de la capacidad de negociación qué porcentaje de la fuerza laboral está sindicalizado. Para estudios más generales sobre las bases del poder laboral, véase David R. Cameron, "Social Democracy, Corporatism, Labour Quiescence and the Representation of Economic Interest in Advanced Capitalist Society", en John H. Goldthorpe (comp.), *Order and Conflict in Contemporary Capitalism*, Nueva York, Oxford University Press, 1984, pp. 164 y 165.

LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ MEXICANA EN TRANSICIÓN

La industria automotriz mexicana se fundó en los años veinte y treinta cuando Ford, General Motors y Fábricas Auto-Mex (una empresa mexicana que ensamblaba para Chrysler) establecieron instalaciones de montaje en el área metropolitana de la ciudad de México (AMCM) como parte de sus programas de expansión internacional o en respuesta a la protección arancelaria ofrecida a las operaciones de ensamble locales. Sin embargo, no hubo fabricación de automóviles importante en México antes de 1962, cuando un decreto del gobierno obligó a las compañías a aumentar sustancialmente la producción nacional de componentes. En consecuencia las actividades manufactureras se expandieron drásticamente y las empresas transnacionales alcanzaron una posición predominante en la producción de vehículos. Virtualmente todos los obreros que trabajaban en el sector terminal (fabricación de vehículos) estaban organizados en sindicatos de empresa o por fábrica, y de éstos, casi todos estaban afiliados a la Confederación de Trabajadores de México.⁷ Las relaciones laborales en esta industria estaban estructuradas de acuerdo a los principios convencionales de Ford-Taylor.

La transformación de la industria automotriz mexicana en los años sesenta y setenta —el cambio de ensamble a manufactura— provocó cambios sociopolíticos generalizados. Los trabajadores de Diesel Nacional (Dina, empresa estatal que fabricaba automóviles, camiones y autobuses en Ciudad Sahagún), Nissan, Volkswagen y Ford derrocaron a dirigentes que habían sido inamovibles e instituyeron formas más democráticas dentro del sindicato. El desafío obrero a los líderes de la CTM y a las organizaciones sindicales establecidas fue resultado principalmente de los cambios estructurales en las relaciones de trabajo y de las presiones de los obreros para tener más control en decisiones internas del sindicato, el aumento de la autonomía del sindicato en negociaciones con los patrones ante el fracaso de los mecanismos de control de los trabajadores característicos del sindicalismo mexicano tradicional.⁸ Para 1975, los trabajadores de cinco de las siete principales empresas (las cuatro antes mencionadas más General Motors, en donde había un sindicato democrático desde los años cuarenta) habían ganado el control sobre la selección de dirigentes sindicales y otros asuntos.

La democratización sindical en la industria automotriz tuvo consecuencias importantes para los trabajadores. Se revisaron sustancialmen-

⁷ Kevin J. Middlebrook, "Union Democratization in the Mexican Automobile Industry: A Reappraisal", *Latin American Research Review*, vol. 24, 1989, pp. 71-73.

⁸ *Ibid.*, en las pp. 72-85 se presenta un análisis detallado de este proceso.

te los estatutos (o se elaboraron nuevos) para establecer la elección regular de funcionarios del sindicato y para asegurar su responsabilidad hacia los miembros, para mejorar los procedimientos de salvaguarda de los derechos sindicales, aumentar la participación de las bases en las asambleas generales y fortalecer a la asamblea general en las decisiones internas del sindicato. Estas reformas acrecentaron en forma significativa las oportunidades de los afiliados para participar en asuntos del sindicato. Además, la elección de delegados departamentales permitió una estructura de representación diferenciada que aumentó en gran medida la capacidad de movilización del sindicato en las negociaciones con las empresas.

Una vez elegidos, los dirigentes de los sindicatos democráticos actuaron rápidamente para redefinir el carácter de los vínculos del sindicato local con las organizaciones sindicales estatales y nacionales. Entre 1961 y 1975, tres sindicatos de la industria automotriz rompieron sus vínculos con la CTM (Dina en 1961, Volkswagen en 1972 y Nissan en 1973) y uno redefinió sustancialmente su relación con esa central obrera (Ford en 1975) con el propósito de aumentar la autonomía del sindicato local. Aunque los sindicatos de Dina, Volkswagen y Nissan después se unieron a la Unidad Obrera Independiente (UOI) para aumentar su poder de negociación con la patronal, el carácter de tales vínculos externos siguió siendo una fuente de intensos debates sindicales. En realidad, las divisiones políticas entre los sindicatos democráticos y los afiliados a la CTM imposibilitaron la colaboración laboral efectiva dentro de la industria. La Federación Internacional de Trabajadores de la Industria Metalúrgica no pudo establecer un consejo de trabajadores de la industria automotriz a mediados de los años sesenta debido a rivalidades políticas y personales entre los líderes de la CTM,⁹ pero la decisión de varios sindicatos democráticos de romper con la CTM y el surgimiento de la UOI como una organización rival hizo todavía más problemática la acción colectiva.

A pesar de estas dificultades, los sindicatos democráticos actuaron de manera enérgica para proteger los intereses de los trabajadores tanto en la solución de conflictos individuales y colectivos con la empresa como en las reclamaciones ante oficinas de gobierno tales como el Instituto Mexicano del Seguro Social y las juntas de conciliación y arbitraje. Con el tiempo, los trabajadores de la industria automotriz en los sindicatos democráticos lograron un control significativo sobre el pro-

⁹ Véase Middlebrook, "International Implications of Labor Change: The Automobile Industry", en Jorge I. Domínguez (comp.), *Mexico's Political Economy: Challenges at Home and Abroad*, Beverly Hills, Sage Publications, 1982, pp. 133-170.

ceso de producción (especialmente en lo que se refiere al establecimiento del ritmo de trabajo, distribución de la fuerza laboral en la planta y medidas de seguridad e higiene industrial en el lugar de trabajo), sobre los procedimientos de promoción y la seguridad en el empleo (incluyendo la participación en la elaboración del escalafón y en la reducción paulatina del número de trabajadores eventuales). Los sindicatos de Volkswagen, Nissan, General Motors y Dina fueron más propensos a irse a la huelga que los afiliados a la CTM, aunque su conducta más agresiva en las negociaciones con los directivos no siempre tuvo como resultado aumentos salariales mayores.

Esas circunstancias significaron importantes desafíos para los patrones. Las huelgas más frecuentes y la firmeza de los sindicatos democráticos en la negociación de contratos colectivos hicieron más difíciles las relaciones laborales. El mayor control del sindicato sobre el proceso de producción y las limitaciones para trasladar a los trabajadores a diferentes áreas de trabajo redujeron aún más la capacidad de los gerentes para responder a los cambios cotidianos exigidos por la producción. Así también, la reducción en la proporción de trabajadores eventuales (aquellos contratados por menos de 60 días o para una tarea específica) redujo la capacidad de las compañías para responder rápidamente ante los cambios del mercado mediante el despido de trabajadores innecesarios sin pagar costosas indemnizaciones. Estas cuestiones fueron muy significativas debido a que la Secretaría de Industria y Comercio determinó cuotas de producción y precios para los vehículos desde 1962 hasta 1977.¹⁰ En consecuencia, el costo de los salarios y prestaciones y el control sobre la disposición de los trabajadores en la planta eran de gran importancia para los directivos, quienes reaccionaron de manera enérgica ante las demandas de los trabajadores por mayores salarios y prestaciones, seguridad en el empleo (especialmente la promoción automática de trabajadores eventuales a puestos permanentes) y el control del sindicato sobre las promociones y el proceso de producción. Pero, con el tiempo, las negociaciones firmes de los sindicatos obligaron a las empresas a hacer concesiones importantes en estos campos.

Sin embargo, General Motors y Nissan procuraron recuperar la flexibilidad perdida en la producción por medio de una estrategia diferente: la apertura de nuevas instalaciones, con trabajadores afiliados

¹⁰ Con las cuotas de producción se procuraba conservar una proporción mínima del mercado para empresas con capital mexicano; el control de precios tenía el propósito de alentar a las empresas a reducir sus costos y aumentar su eficiencia. Véase Douglas C. Bennett y Kenneth E. Sharpe, *Transnational Corporations Versus the State: The Political Economy of the Mexican Auto Industry*, Princeton, Princeton University Press, 1985, pp. 117, 149 y 210.

a la CTM, cuyos vínculos estrechos con el gobierno y actitud generalmente cooperativa hacia los directivos permitió a las empresas recuperar el control de las relaciones laborales en la planta. Precedente importante en ese sentido fue la fábrica de motores que General Motors abrió en Toluca en 1965 y las negociaciones con la CTM para agremiar la nueva fuerza laboral. De esta manera, General Motors sacó ventaja de los incentivos de inversión del gobierno para las plantas construidas fuera de la muy congestionada área metropolitana de la ciudad de México y pudo contratar trabajadores con salarios más bajos. Más importante aún, los directivos le quitaron al sindicato el control sobre varios aspectos de la producción, recuperaron la posibilidad de trasladar a los trabajadores a diferentes áreas de producción y de contratar obreros eventuales, además redujeron drásticamente los costos por antigüedad al contratar una nueva fuerza laboral. Aunque el sindicato de General Motors en el Distrito Federal (afiliado a la Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos, CROC) se fue a huelga para evitar que los directivos de la compañía anularan una garantía contractual, según la cual tendría la representación legal de trabajadores en cualquier planta nueva que se estableciera en el país, la empresa ganó este pleito y puso fin a la huelga sólo dos días después a cambio de aumentar el número de trabajadores permanentes en la planta del Distrito Federal.¹¹ En 1978, Nissan repitió la estrategia de General Motors y estableció en Lerma una planta afiliada a la CTM, así los trabajadores de fundición en esa ciudad quedaron sin posibilidad de establecer vínculos legales con el sindicato democrático de la planta de montaje en Cuernavaca. Los trabajadores de General Motors y Nissan permanecen desde entonces bajo un estricto control de la CTM y ninguna de las dos plantas ha tenido un conflicto laboral serio.¹²

A pesar de lo logrado por los sindicatos democráticos y de la recesión de 1975-1976, la industria automotriz mexicana prosperó en el decenio que inició en 1970. El valor de la producción de esta industria creció a una tasa anual promedio de 10.3% durante 1975-1981 y, en el mismo periodo, su participación en el PIB de manufacturas (incluyendo partes automotrices) alcanzó 7.5% (a precios constantes de 1970).¹³

¹¹ Jorge Carrillo y Patricia García, "Etapas industriales y conflictos laborales: la industria automotriz en México", *Estudios Sociológicos*, núm. 14, mayo-agosto de 1987, p. 325.

¹² En 1979 los trabajadores de Nissan en la planta de Lerma hicieron una huelga loca de seis días en protesta por la conducta de los líderes sindicales. Véase Ian Roxborough, *Unions and Politics in Mexico: The Case of the Automobile Industry*, Cambridge, Cambridge University Press, 1984, p. 48.

¹³ Cálculos del autor con base en datos de la Asociación Mexicana de la Indus-

La producción total de automóviles y camiones de carga se elevó a 587 460 en 1981.¹⁴ En términos comparativos, esta industria siguió siendo un productor ineficiente y caro debido a la cantidad de empresas que fabricaban una amplia gama de modelos destinados principalmente al mercado nacional restringido, pero el auge económico del petróleo en 1978-1981 aumentó en gran proporción la demanda interna y ocultó temporalmente estos problemas.

Sin embargo, en 1982 la crisis económica afectó seriamente a la industria. La producción total de automóviles y camiones de carga disminuyó 51.6% entre 1981 y 1983, y a pesar de una posterior recuperación parcial, la producción en 1987 (395 258 vehículos) apenas fue superior a la de 1975.¹⁵ El empleo total en las siete principales empresas terminales se redujo 14.4%, al pasar de 60 388 empleados en 1981 a 51 676 en 1986, y el número de obreros disminuyó casi tan abruptamente (12.5%) en este mismo periodo.¹⁶ A causa de la reducción drástica del mercado interno, Ford tuvo que cerrar dos de sus tres plantas en el AMCM entre 1983 y 1986, y Renault dejó de producir vehículos en México en 1986.

LA PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES Y LA REORGANIZACIÓN DE LA INDUSTRIA EN LOS AÑOS OCHENTA

La crisis del mercado automotriz nacional después de 1982 obligó al gobierno mexicano y a las empresas transnacionales a reconsiderar el futuro de la industria. En septiembre de 1983 el gobierno de De la Madrid emitió un decreto con el propósito de mejorar la eficiencia industrial limitando el número de marcas y modelos permitidos (desde 1987 cada empresa podía producir sólo una marca y cinco modelos), aumentando las partes de fabricación nacional para todos los automotores (hasta 60% en los modelos de 1987) y fomentando las exportaciones.¹⁷

tria Automotriz (AMIA), en AMIA, *La industria automotriz de México en cifras: edición 1986*, México, AMIA, 1986, p. 6.

¹⁴ *Ibid.*, pp. 54-55.

¹⁵ *Ibid.* y AMIA, *Boletín*, núm. 265, enero de 1988, p. 23. Las cifras de producción de 1987 incluyen tracto-camiones y autobuses.

¹⁶ Documentos internos de AMIA.

¹⁷ "Decreto para la racionalización de la industria automotriz", *Diario Oficial de la Federación*, 15 de septiembre de 1983, pp. 3-9. El decreto permite a las compañías producir un modelo adicional a condición de que se exporte la mitad de la producción y de que el modelo no represente un déficit de divisas, elementos que se convirtieron en base legal para la mayor parte de la producción exportable en las nuevas plantas

Las transnacionales siempre se habían resistido a la reducción en el número de marcas y modelos aunque habían comenzado a producir para la exportación (especialmente motores y otras partes) a fines de los años setenta.¹⁸ Con el mercado interno en crisis, estas compañías aumentaron las exportaciones, de 15 819 a 155 983 vehículos terminados entre 1982 y 1987, y de 320 301 a 1 431 733 motores durante el mismo periodo.¹⁹ A fines del decenio pasado las compañías estaban firmemente comprometidas con la producción para la exportación; de hecho, se exportó 34.9% de los 290 476 vehículos producidos entre enero y julio de 1988.²⁰

Junto con el cambio hacia la exportación hubo una importante reorganización espacial de la industria automotriz. En 1981 se abrieron plantas nuevas en el norte y el centro de México: Chrysler (Ramos Arizpe, motores de 4 cilindros), General Motors (Ramos Arizpe, motores de 6 cilindros y automóviles) y Nissan (Aguascalientes, motores de 4 cilindros). Algunas de estas instalaciones se planearon originalmente con la esperanza de aumentar las ventas internas, pero después de 1982 se dedicaron principalmente a producir para la exportación. Ford pronto siguió el ejemplo: Chihuahua, motores de 4 cilindros, 1983; Hermosillo, automóviles, 1986.²¹ Se escogió el norte sobre todo por su cercanía con Estados Unidos, el mercado al que se pretendía exportar, y por los incentivos para los inversionistas que ubicaran nuevas instalaciones fuera del AMCM. Por ejemplo, Ford recibió grandes subsidios de los gobiernos estatal y federal para su planta en Hermosillo,²² y varias empresas intercambiaron deuda por capital para financiar sus

del centro y norte de México. El decreto también prohibía la producción de motores de 8 cilindros y exigía que una cuarta parte de lo producido por cada compañía fueran automóviles austeros.

¹⁸ Un análisis de los primeros intentos del gobierno para reestructurar la industria se encuentra en Bennett y Sharpe, *op. cit.*, capítulos 7-9. Rainer Dombois, "La producción automotriz y el mercado de trabajo en un país de desarrollo: un estudio sobre la industria automotriz mexicana", Berlín, International Institute for Comparative Social Research/Labor Policy, IIVG/dp 85-206, julio de 1985, pp. 48-50, trata sobre los primeros intentos de exportar a fines de los años setenta.

¹⁹ Keiichi Tsunekawa, *Dependency and Labor Policy: The Case of the Mexican Automotive Industry*, tesis de doctorado, Cornell University, 1989, p. 82, cuadro 2.13.

²⁰ AMIA, *Boletín*, núm. 272, agosto de 1988, p. 1.

²¹ En 1985 Renault construyó una planta para fabricar motores de 4 cilindros en Gómez Palacio. Este artículo se refiere a Chrysler, Ford, General Motors, Nissan y Volkswagen porque son las empresas más importantes en la industria automotriz mexicana.

²² Jorge Carrillo, "Reestructuración en la industria automotriz en México: políticas de ajuste e implicaciones laborales", Tijuana, El Colegio de la Frontera Norte, enero de 1989, *mimeo.*, p. 8.

nuevas operaciones.²³ Además, la construcción de estas plantas en el norte y centro de México ofreció a las compañías ventajas políticas importantes.

LA RESTAURACIÓN DE LA SUPREMACÍA DE LA CTM

Al negociar con la CTM para que representara a los trabajadores de estas plantas, las empresas transnacionales ganaron amplio control administrativo sobre las relaciones laborales y la producción, y pusieron al sindicalismo democrático a la defensiva. Los obreros de Chrysler en Ramos Arizpe ingresaron al Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria Automotriz, Similares y Conexos de la República Mexicana (sindicato que se formó para representar a las tres plantas de Chrysler en México), mientras que los de Ford en Hermosillo y Chihuahua se organizaron como secciones locales del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Ford Motor Company. Ni Chrysler ni Ford tenían motivos para pensar en otros sindicatos que no estuvieran afiliados a la CTM para organizar las nuevas plantas en el norte; el sindicato de Chrysler (cuyo secretario general había sido gerente de producción) nunca permitió un estallido de descontento entre los obreros después de 1969, y a pesar del éxito del sindicato de Ford para conseguir contratos muy favorables, la empresa vio importantes ventajas en preservar unificada la representación de sus trabajadores.²⁴ Los directivos de General Motors, por otra parte, estaban decididos a que ni la planta de motores ni la de vehículos en Ramos Arizpe tuvieran vínculos con el democrático y fuerte sindicato de su fábrica en el Distrito Federal. En 1980, este sindicato hizo una huelga de 106 días (la más larga en la historia de la industria automotriz mexicana) por el control legal de las plantas de General Motors en el norte, pero los directivos prevalecieron y la Federación Regional de Sindicatos de Saltillo (afiliada a la Federación de Trabajadores del estado de Coahuila, de la CTM) organizó a los trabajadores de las dos instalaciones en sindicatos separados.²⁵ De manera similar, los trabajadores de Nissan en su planta de Aguascalientes se afiliaron a la CTM de ese estado.

La capacidad de los sindicatos afiliados a la CTM para mantener el

²³ *South*, vol. 84, octubre de 1987, p. 7; AMIA, *Boletín*, núm. 253, enero de 1987, pp. 1 y 2.

²⁴ Entrevista del autor con el gerente de relaciones laborales de Ford en la ciudad de México el 25 de octubre de 1988.

²⁵ Conversación con Arnulfo Arteaga el 18 de octubre de 1988.

control de los trabajadores se debe principalmente a los estrechos vínculos políticos de la Confereración con el Estado mexicano, a la buena voluntad de los gobiernos federal y estatal para defender a los dirigentes sindicales de las bases cuando éstas se les opongan y a cláusulas en la Ley Federal del Trabajo que conceden al sindicato, una vez oficialmente reconocido, el monopolio de la representación en el lugar de trabajo. Sin embargo, la eficacia del control de la CTM también depende de la estructura de las relaciones laborales en cada planta. Después de perder su influencia en la industria automotriz en los años setenta, la dirección nacional cetemista reformuló su estrategia *vis-à-vis* las relaciones laborales locales en las nuevas instalaciones del centro y norte de México. La Confederación hizo un esfuerzo para mejorar la calidad de sus representantes; muchos de los asesores de los sindicatos de esas plantas son egresados de las escuelas de preparación de líderes que aquélla tiene en Saltillo y Cuernavaca, donde reciben instrucción en economía, derecho laboral, estrategias de negociación y en otras habilidades de liderazgo necesarias para dirigir a una fuerza laboral más educada.²⁶ Además, la dirección nacional de la CTM reconoció la importancia de establecer estructuras formales de representación en las fábricas que incluyeran consejos directivos del sindicato elegidos. Los dirigentes sindicales elegidos quizá muestren una mayor autonomía frente a la Confederación en lo que se refiere a las decisiones internas, pero gozan de una legitimidad mucho mayor entre las bases que los delegados de planta designados, tradicionalmente a cargo de los asuntos locales en los sindicatos afiliados a la CTM. Así, los líderes nacionales de ésta preferían sindicatos locales que permitieran la representación efectiva de los intereses económicos de los trabajadores pero que preservaran la influencia de la Confederación.²⁷

Sin embargo, el liderazgo nacional de la CTM no siempre es capaz de imponer sus ideas sobre las organizaciones heterogéneas que la forman, y en la práctica existe una diversidad considerable en la estructura de los sindicatos en las nuevas plantas para exportación. En las cuatro plantas de Ford y de General Motors en el norte del país, los trabajadores tienen amplias oportunidades de participar en los asuntos de su sindicato.²⁸ Hay cambios frecuentes en la dirección del sindica-

²⁶ Tsunekawa, *op. cit.*, p. 286; conversación con Arnulfo Arteaga el 16 de octubre de 1987.

²⁷ Entrevista del autor con un ex funcionario de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social el 2 de octubre de 1987 en la ciudad de México.

²⁸ Según se desprende de documentos de la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje (JFCA) y de las conversaciones del autor con Arnulfo Arteaga el 16 de octubre de 1987 y el 18 de octubre de 1988.

to, las planillas sindicales se disputan las elecciones y se celebran asambleas generales con regularidad. Los trabajadores reciben copias del contrato de trabajo para su revisión. En varias ocasiones, a comienzos de los años ochenta, los comités ejecutivos en las fábricas de automóviles y motores de General Motors en Ramos Arizpe fueron depuestos por movimientos internos que se oponían al mal manejo del sindicato. Además, en 1986 se creó un sistema de delegados departamentales en ambas plantas de General Motors para dar a las bases un papel más importante en asuntos sindicales. La oposición también tuvo éxito en derribar a los comités ejecutivos locales en las instalaciones de Ford en Chihuahua y Hermosillo, cuando los dirigentes sindicales no supieron defender los intereses personales y económicos de los trabajadores.²⁹

Los sindicatos locales en las cuatro plantas de Ford y General Motors tienen también cierta autonomía frente a sus respectivos sindicatos de empresa o frente a la confederación estatal, aunque los líderes estatales y nacionales de la CTM han tenido éxito en mantener un control estricto sobre las cláusulas de los contratos colectivos de trabajo que son más importantes para los patrones. En cada caso, la empresa otorga licencias con goce de sueldo a varios miembros del comité ejecutivo (dos en las plantas de General Motors, tres en Ford-Chihuahua y cuatro en Ford-Hermosillo) para facilitar el trabajo sindical. Aunque el sindicato de empresa tiene el papel principal en las negociaciones de salarios y contratos en las plantas de Ford, también participan los representantes del sindicato local; en realidad, el contrato colectivo de la planta de Ford-Chihuahua concede a tres representantes locales, además de a tres miembros del comité ejecutivo local, una licencia pagada de tiempo completo durante las revisiones contractuales. En las instalaciones de General Motors en Ramos Arizpe, la federación estatal de la CTM está representada por consejeros diestros en cuestiones sindicales, quienes asesoran al consejo directivo local en las negociaciones de salarios y de contratos.

En contraste, la CTM mantiene un control estricto sobre los trabajadores de Chrysler-Ramos Arizpe y los de Nissan-Aguascalientes por medios más tradicionales.³⁰ Los delegados de la planta nombrados por el sindicato son los principales intermediarios entre los trabajadores y la gerencia en Chrysler-Ramos Arizpe, y el jefe de la confederación estatal en Aguascalientes funge también como secretario general del sindicato de Nissan en esa entidad. Los representantes del sindicato

²⁹ Carrillo, *op. cit.*, p. 24; *La Jornada*, 21 de octubre de 1988, p. 10.

³⁰ Este análisis se basa en documentos internos de la JFCA y en Tsunekawa, *op. cit.*, p. 284.

local no participan en negociaciones salariales o contractuales en ninguna de las dos plantas. Tampoco se distribuyen los contratos colectivos a los trabajadores. En resumen, en ambas plantas la CTM ha reproducido los mecanismos de control tradicionales que servían muy bien a sus intereses y los de la patronal antes que los movimientos democráticos se extendieran en la industria en los años sesenta y setenta. Por lo menos en Chrysler-Ramos Arizpe y en Nissan-Aguascalientes, todavía no hay un serio movimiento de protesta obrera contra esos arreglos.

A pesar de esta diversidad en las estructuras de los sindicatos locales, los dirigentes nacionales y estatales de la CTM están unidos contra la disidencia obrera. La cláusula de exclusión, incluida por lo general en los contratos laborales mexicanos, da a los funcionarios del sindicato un arma poderosa contra los desafíos de los obreros: se obliga legalmente al patrón a despedir a cualquier trabajador que haya sido expulsado del sindicato reconocido oficialmente. En la historia de la industria automotriz mexicana, los dirigentes sindicales, elegidos o no en forma democrática, con frecuencia han utilizado este mecanismo para acabar con la disidencia. Los dirigentes sindicales en las nuevas plantas de producción para exportación no han abandonado esta tradición. Los dirigentes de la CTM y la administración de la empresa se coludieron para despedir a todo el comité directivo del sindicato en la planta de motores de General Motors-Ramos Arizpe en 1985 cuando éste presionó para conseguir mejoras económicas. Así también, dirigentes del sindicato en la planta de Ford-Hermosillo obligaron a la administración a despedir a cuatro trabajadores activistas en 1987.³¹

Hay, por lo tanto, una coincidencia estratégica de intereses entre los directivos de la compañía y los funcionarios de la CTM para mantener el control sobre los trabajadores en las plantas que producen para exportar. Para los directivos, la organización de los trabajadores bajo los auspicios de la Confederación ofrece más estabilidad en las relaciones laborales cotidianas y menores riesgos políticos que los trabajadores no agremiados. El monopolio de representación que la Ley Federal del Trabajo confiere a un sindicato oficialmente reconocido hace más difícil que los grupos políticos y laborales rivales impongan su presencia en el lugar de trabajo, y los dirigentes del sindicato pueden aplicar fácilmente la cláusula de exclusión para defender su posición en contra de los desafíos internos. Para los líderes de la CTM, especialmente en los estados menos industrializados como Aguascalientes, la representación de una fuerza laboral industrial de peso constituye un recurso eco-

³¹ Conversación del autor con Arnulfo Arteaga el 18 de octubre de 1988, y Tsunekawa, *op. cit.*, pp. 276 y 286.

nómico y político importante. Los trabajadores en las plantas automotrices constituyen, por lo general, una buena proporción de la totalidad de los miembros de una federación estatal cetemista, y mientras más grande sea el número de sus afiliados, mayor será su influencia política, estatal y nacional. Además, la CTM recibe beneficios económicos importantes de la deducción automática de las cuotas sindicales. En algunos casos, la afiliación a la CTM ofrece a los dirigentes de las federaciones estatales oportunidades únicas para obtener ganancias económicas; por ejemplo, los contratos colectivos de trabajo en las tres plantas de Chrysler estipulan que las pólizas de seguro de vida de los obreros sean suscritas por una compañía seleccionada por los líderes de la Sección 23 de la Federación de Trabajadores del Distrito Federal de la CTM.³²

LAS CONSECUENCIAS ECONÓMICAS DE LA REORGANIZACIÓN INDUSTRIAL

Además de los subsidios de construcción y el control seguro de las relaciones laborales bajo los auspicios de la CTM, las empresas transnacionales ganaron otras importantes ventajas económicas al establecer nuevas instalaciones en el norte y centro del país. Debido a que estas plantas están ubicadas por lo general en áreas de bajos salarios sin concentraciones importantes de industria pesada, las compañías han podido contratar a los trabajadores con salarios mucho más bajos que los de las plantas dentro del AMCM. Por ejemplo, en abril de 1987 los trabajadores en la recién inaugurada planta de Ford en Hermosillo ganaban un promedio de 945 pesos la hora, mientras que los trabajadores en Ford-Cuautitlán ganaban un promedio de 1 355 pesos la hora.³³ Debido a que las prestaciones por antigüedad son menores para una fuerza laboral nueva, los costos totales de las empresas son también más bajos que en las instalaciones más antiguas. Además, la semana laboral es de una a ocho horas más larga en las fábricas que producen para exportar que en cualquiera del centro de México.

Los trabajadores de las nuevas plantas de Ford y General Motors han procurado reducir la disparidad de salarios y prestaciones entre esas plantas y las antiguas.³⁴ En las plantas del norte, por lo general hay

³² Véanse los contratos laborales de Chrysler de sus plantas del Distrito Federal, Toluca (1987, cláusula 60) y Ramos Arizpe (1988, cláusula 45).

³³ Éstos son promedios de categorías salariales calculados por el autor con base en los contratos de trabajo de las dos plantas y en documentos internos de la JFCA.

³⁴ Entrevista del autor con el gerente de relaciones laborales de Ford en la ciudad de México el 25 de octubre de 1988; conversación con Arnulfo Arteaga el 18 de octubre de 1988.

un emplazamiento a huelga previo a las negociaciones contractuales y de salarios, y los trabajadores de Ford-Chihuahua (en 1983, 1986 y 1988), Ford-Hermosillo (en 1987) y General Motors-Ramos Arizpe (automóviles y motores en 1982 y automóviles en 1986) han estallado huelgas de 11 a 39 días de duración en apoyo a sus demandas económicas.³⁵ Pero debido a que los trabajadores en las nuevas plantas fueron originalmente contratados con salarios y prestaciones mucho más bajos que los de las fábricas más antiguas, esta diferencia se cerrará sólo gradualmente aun si los trabajadores tienen algún éxito en negociar con la patronal. Además, entre 1986 y 1988 los sindicatos locales tuvieron pocas oportunidades para superar esas diferencias porque los aumentos salariales en la industria automotriz generalmente estuvieron condicionados a los aumentos de emergencia en los salarios mínimos nacionales.

Por estas razones, en salarios y en prestaciones, las plantas que producen para exportar siguen a la zaga de las más antiguas. En marzo de 1988, el jornal promedio en Chrysler-Ramos Arizpe, Ford-Chihuahua, General Motors-Ramos Arizpe (automóviles y motores) y Nissan-Aguascalientes eran sustancialmente más bajos que los de las mismas empresas en el centro de México (véase el cuadro 1).³⁶ Lo mismo ocurrió en Ford-Hermosillo hasta octubre de 1987, cuando los salarios y prestaciones en Ford-Cuautitlán se redujeron drásticamente al final de una difícil huelga. El mismo patrón se repite en las prestaciones; tanto la amplitud como el nivel de éstas han sido más favorables en las plantas más antiguas del AMCM que en las nuevas plantas de producción para la exportación.³⁷ La única excepción es, nuevamente, Ford-Cuautitlán después de octubre de 1987.

No es menos importante que los directivos de la compañía hayan aprovechado para su beneficio estas diferencias en salarios y prestaciones en las negociaciones contractuales con los sindicatos en las plantas

³⁵ Tsunekawa, *op. cit.*, pp. 276-278; *La Jornada*, 21 de octubre de 1988; documentos internos de la JFCA; conversación con Arnulfo Arteaga el 16 de octubre de 1987. Hasta la fecha, no han estallado huelgas en Chrysler-Ramos Arizpe ni en Nissan-Aguascalientes.

³⁶ No hay datos para comparar los salarios y el costo de la vida entre los distintos sitios de producción.

³⁷ Las prestaciones que las empresas dieron a los trabajadores en el periodo 1986-1988 fueron aguinaldo, vacaciones pagadas según la antigüedad y prima vacacional, días festivos, seguro de vida, bonos por costo de la vida y por puntualidad, subsidios para transporte y para educación de los hijos y contribuciones para un fondo de ahorro de los trabajadores. Para información sobre el tipo de prestaciones en las distintas plantas véase Middlebrook, "Organized Labor and the State in Postrevolutionary Mexico", cuadro 8.2, manuscrito.

CUADRO 1

Salarios de los trabajadores en las empresas mexicanas de automóviles, 1988
(en pesos)

	<i>Salario máximo</i>	<i>Salario mínimo</i>	<i>Salario promedio*</i>
Chrysler			
Distrito Federal (1° de marzo)	26 947	11 401	21 188
Toluca (1° de marzo)	28 200	9 900	20 010
Ramos Arizpe (1° de marzo)	23 300	9 000	14 833
Ford			
Cuautitlán (1° de marzo)	31 176	14 594	22 553
Chihuahua (1° de marzo)	24 770	11 455	17 029
Hermosillo (1° de marzo)	34 048	18 950	26 520
General Motors			
Distrito Federal (1° de marzo)	32 343	16 968	25 041
Toluca (1° de marzo)	3 311	10 620	20 350
Ramos Arizpe (automóviles) (4 de marzo)	20 894	8 965	15 043
Ramos Arizpe (motores) (4 de marzo)	21 376	9 557	14 806
Nissan**			
Cuernavaca (1° de abril)	30 371	14 492	22 204
Aguascalientes (1° de marzo)	16 939	8 287	12 931
Volkswagen			
Puebla (1° de marzo)	35 388	13 648	22 789

* Promedio de categorías salariales.

** No hay datos disponibles sobre la planta Nissan-Lerma.

Nota: Los datos no incluyen el monto de las prestaciones, que aumentan considerablemente los ingresos totales.

Fuente: Cálculos del autor con base en contratos colectivos de trabajo y en documentos internos de la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje.

más antiguas con tecnología menos avanzada, arguyendo que para que la planta siga siendo competitiva en los mercados nacionales e internacionales, el sindicato debe hacer concesiones económicas y aceptar cambios en las reglas de trabajo diseñadas para aumentar la productividad. Cuando el sindicato de Ford-Cuautitlán resistió enérgicamente tales demandas en julio-septiembre de 1987, los directivos terminaron con una huelga de 61 días despidiendo e indemnizando a todos los trabajadores y cerrando temporalmente la planta (con el apoyo tácito del liderazgo nacional de la CTM y del gobierno de De la Madrid, que permitió esta acción políticamente delicada en nombre de una mayor eficiencia industrial), y luego volvió a contratar a 2 500 de esos trabajadores bajo condiciones muy favorables para la administración. Ford puso en práctica modificaciones contractuales que aumentaron la flexibilidad en la producción y le permitieron recuperar sus considerables costos de indemnización en sólo un año. Después de octubre de 1987 las prestaciones y salarios en Cuautitlán se parecían mucho a los de las plantas de Ford en el norte del país.³⁸

El sindicato de Volkswagen libró con éxito una huelga de 57 días en junio-agosto de 1987 contra la propuesta de la empresa de introducir cambios contractuales importantes, pero los resultados de la huelga en Cuautitlán revelaron la vulnerabilidad de los sindicatos en las instalaciones más antiguas del centro de México. El pacto de solidaridad firmado en enero de 1988 por delegados que representaban a los sindicatos de Ford, Diesel Nacional, General Motors-Distrito Federal, Nissan-Cuernavaca y Volkswagen-Puebla procuró unir a los trabajadores para resistir de manera más eficiente los intentos de los patronos por disminuir salarios y concesiones contractuales.³⁹ Mediante el intercambio de información sobre salarios y prestaciones y mediante la acumulación de fondos de huelga, esta coalición de sindicatos pudo ofrecer un apoyo valioso a sus integrantes durante las negociaciones contractuales en las empresas afiliadas a Dina y en la planta de General Motors del Distrito Federal. Sin embargo, fue bloqueada una iniciativa similar en apoyo de la huelga de Ford-Chihuahua en 1988, cuando Fidel Velázquez, por muchos decenios secretario general de la CTM, forzó al consejo directivo del sindicato local a rechazar la asistencia externa o arriesgarse a perder el apoyo de la Confederación. Tiempo

³⁸ Entrevistas con el gerente de relaciones laborales de Ford en la ciudad de México el 6 de noviembre de 1987 y el 21 de octubre de 1988.

³⁹ Información obtenida en conversaciones con Arnulfo Arteaga el 11 y 14 de octubre de 1988; *La Jornada*, 31 de enero y 10 de febrero de 1988, pp. 9, y 7 y 9 respectivamente; *Excelsior*, 31 de enero de 1988, p. 6.

después, el sindicato de Ford-Cuautitlán se retiró del pacto por razones similares y la alianza perdió su impulso. Este experimento de solidaridad laboral estableció un valioso precedente en la industria, pero también reveló las dificultades que tienen los sindicatos —dispersos geográficamente y vinculados con organizaciones laborales rivales— para actuar en forma colectiva.

LAS RELACIONES LABORALES POST-FORDISTAS Y LA BÚSQUEDA DE UNA PRODUCCIÓN FLEXIBLE

Desde principios de los años ochenta, Ford, General Motors, Nissan, Volkswagen y Chrysler han puesto en práctica medidas laborales post-Fordistas en sus instalaciones mexicanas. La iniciativa para este nuevo tipo de relaciones industriales vino por lo general de las casas matrices. Sin embargo, los directivos locales advirtieron que mecanismos tales como los círculos de calidad y los equipos de trabajo eran elementos importantes en su campaña para maximizar la flexibilidad en el proceso de producción, disminuir las tensiones entre patrones y obreros mejorando las comunicaciones, aumentar la participación del trabajador en la organización de la producción y lograr niveles de eficiencia de producción y control de calidad en los programas de exportación que fueran competitivos internacionalmente. Este nuevo punto de vista en las relaciones de trabajo era muy atractivo para los directivos que enfrentaban una fuerza laboral industrial con experiencia y larga tradición de militancia sindical, porque los círculos de calidad y los equipos de trabajo podrían socavar progresivamente la posición de los representantes del sindicato en la planta. Examinó aquí el uso de estrategias post-Fordistas en distintas empresas, su peso relativo en el empeño administrativo por alcanzar una producción más flexible y sus posibles consecuencias para el sindicalismo democrático en la industria automotriz.

Las firmas han introducido medidas post-Fordistas en diferentes combinaciones en sus diversas instalaciones.⁴⁰ Por ejemplo, Ford estableció círculos de calidad en su planta de Cuautitlán en 1981-1982 como parte de su “programa de participación integral”; los equipos de trabajo se introdujeron a mediados de los años ochenta. Ford-Chihuahua ha empleado equipos de trabajo, círculos de calidad y rotación

⁴⁰ Información obtenida en entrevistas con los gerentes de relaciones laborales de Ford, General Motors y Nissan en la ciudad de México (25, 28 y 27 de octubre de 1988, respectivamente); Carrillo, *op. cit.*, cuadro 9; *La Jornada*, 28 de julio de 1987, p. 13.

de trabajadores entre las diferentes áreas de producción desde que la planta abrió en 1983.⁴¹ General Motors introdujo equipos de trabajo (de ocho a doce trabajadores cada uno) y círculos de calidad en sus plantas de automóviles y motores en Ramos Arizpe en 1985; medidas similares se tomaron ese mismo año, aunque más tarde, en sus plantas del Distrito Federal y de Toluca. Nissan creó círculos de calidad en sus plantas de Aguascalientes, Lerma y Cuernavaca en 1983 como parte de su "programa de reforma de administración de la planta"; los equipos de trabajo (de seis u ocho personas cada uno) se establecieron en 1987-1988. Para 1987, Volkswagen también había incorporado equipos de trabajo y círculos de calidad. Chrysler puso en práctica ambas medidas en sus instalaciones de Toluca a mediados de los años ochenta, pero sólo equipos de trabajo en su planta de Ramos Arizpe.⁴²

A diferencia del uso parcial de medidas post-Fordistas en la mayoría de las fábricas, Ford creó un innovador sistema de relaciones laborales en su planta de Hermosillo que hizo más flexible la administración y redefinió la estructura tradicional de las relaciones entre patrón y obrero en la línea de producción. El sistema incluye reglas de trabajo flexibles, una rotación regular en los puestos de trabajo, clasificaciones de tareas ampliamente definidas, equipos de trabajo y círculos de calidad. Los ascensos se obtienen no por antigüedad sino por capacidad técnica y versatilidad comprobadas en las diferentes tareas. El cumplimiento satisfactorio de los requerimientos en cada tipo de trabajo incluye la rotación obligatoria entre áreas determinadas de producción y un ascenso deberá tener la aprobación del propio equipo de trabajo, del supervisor de área, del representante sindical y del coordinador de adiestramiento, en este orden.⁴³ Un trabajador debe primero intentar resolver un problema con su grupo de trabajo y el especialista en producción antes de presentarlo a un representante del sindicato.⁴⁴ El objetivo de la compañía es reducir las tensiones en el lugar de trabajo y motivar a los obreros de manera que puedan trabajar aprovechando la tecnología de punta y mantener niveles de productividad y calidad internacionalmente competitivos.

La facilidad con la que las empresas han podido poner en práctica

⁴¹ Harley Shaiken (con la colaboración de Stephen Herzenberg), *Automation and Global Production in Mexico, the United States and Canada*, La Jolla, UCSD, Center for U.S.-Mexican Studies, 1987, pp. 59 y 63.

⁴² No hay información sobre la planta de Chrysler en el Distrito Federal.

⁴³ Contrato colectivo de Ford-Hermosillo, 1988, cláusula 12. Para crear este sistema de relaciones laborales Ford recibió ayuda de Mazda, su socio japonés.

⁴⁴ *Ibid.*, cláusula 9.

medias post-Fordistas en las diferentes fábricas depende principalmente de la orientación política y la capacidad de organización del sindicato local, aunque la experiencia de los trabajadores y las características físicas de cada una de las instalaciones también pueden ser importantes.⁴⁵ General Motors no encontró resistencia a dichas medidas en Ramos Arizpe, en donde trabajadores sin mucha experiencia están organizados por sindicatos afiliados a la CTM. Éstas son las únicas plantas de General Motors en México en donde la administración ha introducido el “pago por conocimiento” y un sistema de ascensos que no está basado en la antigüedad. A la inversa, los trabajadores con más experiencia en la planta que la misma compañía tiene en el Distrito Federal se han opuesto a los intentos de los patrones por redefinir las reglas de trabajo y restar importancia a la antigüedad. El sindicato local también cree que los equipos de trabajo y los círculos de calidad son una amenaza a su autoridad. En consecuencia, General Motors-Distrito Federal no ha podido incorporar sistemas de ascensos y compensación como los de Ramos Arizpe. Así también, Nissan no tuvo muchos problemas para introducir medidas post-Fordistas en sus plantas de Aguascalientes y Lerma, donde los trabajadores están organizados por la CTM, pero el sindicato independiente y combativo con obreros experimentados en la planta de Cuernavaca opone tenaz resistencia, desde 1987, a reglas de trabajo flexibles y a la creación de equipos de trabajo. Cuando la administración propuso un programa estilo japonés, que consiste en practicar trece ejercicios físicos antes de comenzar la jornada, el sindicato exigió que la asistencia fuera voluntaria y que se pagara tiempo extra a los trabajadores que participaran. La resistencia del sindicato también ha limitado la adopción de medidas post-Fordistas en la planta de Volkswagen en Puebla.⁴⁶

Donde se han puesto en práctica, la administración está convenci-

⁴⁵ Es posible que el diseño de la línea de montaje tradicional en plantas como la de General Motors-Distrito Federal haya impedido el desempeño eficiente de los equipos de trabajo y de los círculos de calidad, y que plantas con tecnología moderna, diseñadas específicamente para incorporar los conceptos de relaciones laborales post-Fordistas (la planta de Ford-Hermosillo, por ejemplo) les hayan permitido funcionar mejor. Sin embargo, los acontecimientos en la moderna planta de Volkswagen-Puebla, en donde la resistencia de los obreros no ha permitido que la administración ponga en práctica medidas post-Fordistas, hacen pensar que la naturaleza política del sindicato y la capacidad para negociar son los factores más importantes en este proceso. Esta opinión se sustenta en mis entrevistas con los gerentes de relaciones laborales en General Motors y Nissan en la ciudad de México, el 28 y 27 de octubre respectivamente, y en documentos internos de Nissan.

⁴⁶ Yolanda Montiel, “Volkswagen: un triunfo significativo”, *La Jornada*, 28 de agosto de 1987, p. 12.

da de que las medidas post-Fordistas contribuyen a una mejor comunicación dentro de la planta y mejoran el control de calidad; los pocos datos que tenemos sugieren que algunos trabajadores no ven con malos ojos innovaciones tales como los equipos de trabajo y los círculos de calidad.⁴⁷ Por ejemplo, los directivos de Ford opinan que un nuevo enfoque en las relaciones industriales era necesario en la instalación de Hermosillo debido a que la automatización y la complejidad de la tecnología por computadora exigen relaciones laborales más flexibles y cooperativas. Con las disposiciones post-Fordistas Ford-Chihuahua obtuvo el codiciado premio "Q1" por control de calidad en 1987.⁴⁸ Con esas medidas, General Motors no sólo logró que sus plantas de motores en Toluca y de automóviles en Ramos Arizpe alcanzaran los niveles más altos de control de calidad en su red global de instalaciones,⁴⁹ también solucionó problemas específicos. Al incorporar en 1985 equipos de trabajo en las plantas de motores y de automóviles en Ramos Arizpe disminuyeron notablemente tanto los accidentes de trabajo como los cambios de personal; de ahí que el concepto de equipos de trabajo fuera bien recibido por los obreros.⁵⁰

Sin embargo, la fuente principal de flexibilidad administrativa para organizar la producción reside en los contratos laborales negociados con los sindicatos afiliados a la CTM más que en las medidas post-Fordistas. El cuadro 2 presenta un análisis del contenido de los contratos colectivos de las cinco principales empresas transnacionales que operan hoy día en la industria automotriz en México. Los contratos son por lo general un indicador confiable de las relaciones laborales, especialmente para ver hasta dónde llega la participación del sindicato. La pregunta central es si los sindicatos ejercen, y hasta qué punto, influencia sobre los tres aspectos más importantes de las relaciones industriales: los procedimientos de ascenso y las políticas que afectan la seguridad en el empleo, las reglas que gobiernan el proceso de producción y los procedimientos para resolver conflictos en la planta.

La falta de un sindicato nacional único de la industria automotriz

⁴⁷ El resultado de encuestas sobre la actitud de los obreros frente a los equipos de trabajo y círculos de calidad en dos plantas de Ford se encuentran en Jorge Carrillo, "Calidad con consenso en las maquiladoras: ¿asociación factible?", Tijuana, El Colegio de la Frontera Norte, 1989, *mimeo.*, cuadro 2. La influencia de la cultura política en las actitudes de los obreros hacia medidas post-Fordistas continúa siendo un asunto no explorado.

⁴⁸ Entrevista del autor con el gerente de relaciones laborales de Ford en la ciudad de México el 25 de octubre de 1988, y Carrillo, "Reestructuración . . .", *op. cit.*, p. 14.

⁴⁹ Entrevista del autor con el gerente de relaciones laborales de General Motors en la ciudad de México el 28 de octubre de 1988.

⁵⁰ Conversación con Arnulfo Arteaga el 14 de octubre de 1988.

en México y la heterogeneidad de los afiliados a la CTM permiten una variación considerable en los contratos laborales tanto entre las diferentes empresas como entre las diversas instalaciones de una sola empresa. Sin embargo, los datos del cuadro 2 indican que sólo los sindicatos democráticos que no están afiliados a la CTM gozan, por lo general, de términos contractuales favorables. Los sindicatos de General Motors-Distrito Federal, Nissan-Cuernavaca y Volkswagen-Puebla tienen un papel muy activo en las decisiones de contratación y promoción. En la planta de Nissan-Cuernavaca, los hijos y hermanos de los miembros del sindicato tienen preferencia en la contratación, y en Volkswagen no se permite contratar a menos que se notifique al sindicato por adelantado y se le dé la oportunidad de buscar a posibles candidatos. En los tres casos, los delegados sindicales tienen igual representación que los gerentes en la comisión que supervisa las promociones; la antigüedad es el criterio principal para decidir los ascensos. En la planta de General Motors-Distrito Federal, el sindicato ha logrado cláusulas contractuales que especifican qué porcentaje de trabajadores corresponde a cada especialidad y los niveles salariales; de esta manera garantiza que los trabajadores sean promovidos con regularidad y evita que la administración los mantenga en niveles de clasificación bajos.⁵¹

Así también, los sindicatos de General Motors-Distrito Federal y de Nissan-Cuernavaca han conseguido medidas de seguridad en el empleo para los trabajadores mucho más favorables que la indemnización que prevé la Ley Federal del Trabajo. Por ejemplo, en General Motors-Distrito Federal, el contrato establece sanciones financieras muy altas a la compañía si cierra la fábrica y que la administración no puede reducir el número de trabajadores de planta mientras dure el contrato ni restarle antigüedad a un empleado cuyo trabajo se interrumpe por menos de 90 días.⁵² Los sindicatos y sus representantes en las tres plantas participan activamente en proteger la seguridad y salud de los trabajadores y han tenido éxito en crear procedimientos para

⁵¹ Contrato colectivo de General Motors-Distrito Federal, 1987, cláusulas 4, 9 y 10; Nissan-Cuernavaca, 1988, cláusulas 7, 12, 62 y 86; Volkswagen-Puebla, 1986, cláusulas 14, 19, 28 y 33-37.

⁵² General Motors-Distrito Federal, contrato colectivo 1987, cláusulas 5, 10e, 19bis y 27; Nissan-Cuernavaca, 1988, cláusulas 14 y 16. Aunque en este aspecto el contrato con Volkswagen es menos favorable, el sindicato consiguió control legal de los trabajadores en cualquier planta nueva que se establezca en México y puede negociar con la administración cuando se quiera reducir el personal (contrato de 1986, cláusulas 2 y 92).

CUADRO 2
Evaluación comparativa de las relaciones laborales en las empresas automotrices mexicanas

	<i>Chrysler</i>			<i>Ford</i>			<i>General Motors</i>				<i>Nissan</i>			<i>VW</i>
	<i>Distrito Federal</i>	<i>Totuca</i>	<i>Ramos Arizpe</i>	<i>Cuauhtitlán</i>	<i>Chihuahua</i>	<i>Hermosillo</i>	<i>Distrito Federal</i>	<i>Totuca</i>	<i>Ramos A. (autos)</i>	<i>Ramos A. (motores)</i>	<i>Cuernavaca</i>	<i>Lerma</i>	<i>Aguascalientes</i>	
<i>Procedimiento de promoción y seguridad en el empleo</i>														
Participación del sindicato en contratación y promociones	0	0	0	3	0	1	4	0	2	1	4	0	0	3
Especificación del criterio de promoción	0	0	0	0	2	4	4	1	2	2	4	0	0	4
Promoción automática de trabajadores eventuales y otras limitaciones en su cantidad	0	1	0	1	0	0	4	2	0	1	4	0	0	2
Otras disposiciones sobre seguridad en el trabajo	1	1	1	1	1	0	4	2	2	2	4	0	0	2
Subtotal	1	2	1	5	3	5	16	5	6	6	16	0	0	11
<i>Proceso de producción</i>														
Participación del sindicato en la determinación, ritmos de trabajo y de producción	0	0	0	1	0	1	3	1	1	1	4	0	0	2
Control del sindicato sobre la distribución de la fuerza laboral dentro de la planta	0	0	0	0	0	0	4	0	2	2	2	0	0	4
Igualamiento de las categorías salariales	1	1	1	4	1	1	3	4	1	1	3	1	1	3
Participación del sindicato en medidas de seguridad y salud en el trabajo	0	0	0	3	1	0	4	0	0	0	4	0	1	4
Subtotal	1	1	1	8	2	2	14	5	4	4	13	1	2	13

*Procedimientos de resolución
de conflictos*

Especificación de
procedimientos, responsables
obrerros y empresariales,
periodos de tiempo para la
resolución de conflictos en el
lugar de trabajo

	0	0	0	4	1	2	3	1	1	1	4	1	1	4
Total	2	3	2	17	6	9	33	11	11	11	33	2	3	28

Los valores numéricos listados en la tabla se refieren al siguiente código:

0 = Sin beneficios especiales aparte de los establecidos por la Ley Federal del Trabajo

1 = Medidas muy limitados

2 = Protección o participación sindical moderadas

3 = Protección extensiva o participación sindical activa

4 = Protección muy extensiva o participación sindical activa en mecanismos institucionales formales o procedimientos específicos

Fuente: Contratos laborales en 1988 de Chrysler-Ramos Arizpe, Ford-Hermosillo, General Motors-Toluca y Ramos Arizpe (plantas de automóviles y motores), Nissan-Cuernavaca y Aguascalientes; contratos laborales en 1987 de Chrysler-Distrito Federal y Toluca, Ford-Cuautitlán, General Motors-Distrito Federal; contratos laborales en 1986 de Ford-Chihuahua y Volkswagen-Puebla; contrato laboral en 1985 de Nissan-Lerma.

resolver conflictos en la planta (están claramente definidos los derechos de los trabajadores, los tiempos para la solución de problemas y otras cuestiones).⁵³

Todavía más importante es que estos sindicatos democráticos han usado su capacidad de organización para influir ampliamente en el proceso de producción. Con el tiempo, los sindicatos de General Motors-Distrito Federal y Nissan-Cuernavaca han impuesto, mediante los contratos, restricciones al empleo de trabajadores eventuales ya sea limitando el número de éstos y/o solicitando su promoción automática a un puesto de planta después de cierto tiempo. Estas restricciones aumentan el poder de negociación del sindicato frente a la empresa al limitarla en su uso flexible de la mano de obra y, en forma simultánea, evitan que la administración manipule, para su ventaja política, la inseguridad en el trabajo de los eventuales en las negociaciones con el sindicato.⁵⁴ Además, los sindicatos de General Motors y de Nissan participan ampliamente en las decisiones que afectan el ritmo de trabajo y las tasas de producción. El contrato de General Motors-Distrito Federal estipula que se mantenga un metro de distancia entre las unidades en la línea de producción y que cualquier cambio en el ritmo de trabajo requiere la aprobación previa del sindicato. Los representantes del sindicato de Nissan-Cuernavaca se reúnen regularmente con los directivos en una comisión especial que supervisa que el ritmo de trabajo sea "normal", y la administración se compromete a adiestrar a los representantes del sindicato en procedimientos de tiempo-y-movimiento que les permita hacer juicios con conocimiento de causa en esta materia. Aunque el contrato de Volkswagen no da a los representantes sindicales gran injerencia en estos asuntos, sí permite la participación del sindicato en la elaboración de programas de trabajo anuales y mensuales, y restringe las horas extras.⁵⁵ Finalmente, los tres sindicatos ejer-

⁵³ Para mayores detalles véanse las siguientes cláusulas de sendos contratos colectivos: General Motors-Distrito Federal, 1987, cláusulas 19bis, 30, 49, 50, 62, 75 y 81; Nissan-Cuernavaca, 1988, cláusulas 1, 50, 54-60, 95, 96, 103 y 106; Volkswagen-Puebla, 1986, cláusulas 6, 7, 9, 10, 74, 76 y 88-90.

⁵⁴ General Motors-Distrito Federal, 1987, cláusulas 10e, 20, 31 y 33. Nissan-Cuernavaca, 1988, cláusulas 7, 20, 21, 23 y 24. El sindicato de Volkswagen no ha podido imponer limitaciones tan estrictas, pero con el tiempo ha limitado la flexibilidad administrativa en este campo porque consiguió que la compañía diera una compensación a obreros temporales cuyos contratos no fueran renovados (1986, cláusula 24). El sindicato también consiguió buena cantidad de plazas de planta para trabajadores eventuales en negociaciones contractuales en los años ochenta; véanse documentos internos de la JFCA, y Dombois, *op. cit.*, p. 68.

⁵⁵ General Motors-Distrito Federal, 1987, cláusulas 80 y 85; Nissan-Cuernavaca, 1988, cláusulas 13, 17, 18 y 101; Volkswagen-Puebla, 1986, cláusulas 44, 45, 50 y 60.

cen una influencia considerable en la rotación de los trabajadores entre las diferentes áreas de producción, limitando así la discrecionalidad de la administración en la manera de organizar la producción. Los contratos en estas plantas estipulan las condiciones bajo las cuales se permiten las rotaciones (generalmente se las limitan a de uno a tres días) y garantizan a los trabajadores el salario correspondiente al nuevo puesto.⁵⁶

Los sindicatos en todas las otras plantas terminales tienen mucho menos influencia en estos campos. En realidad, los contratos en las tres instalaciones de Chrysler y en las de Nissan en Aguascalientes y Lerma dan a los directivos un control casi irrestricto sobre las contrataciones y los ascensos, el uso de trabajadores eventuales, la determinación de ritmos de trabajo y tasas de producción, y el movimiento de los empleados entre los diferentes departamentos de la planta. Aunque el nuevo enfoque de la CTM respecto a las relaciones laborales en las plantas norteamericanas de Ford y General Motors ofrece a los trabajadores mejores oportunidades para participar en los asuntos del sindicato, los sindicatos locales tienen poco control sobre los procedimientos de ascensos y seguridad en el empleo, la producción o los procedimientos para resolver conflictos. Por supuesto, los trabajadores en estas plantas podrían, con el tiempo, obtener concesiones contractuales que acrecienten su poder de negociación frente a la empresa, pero esto es poco probable mientras la CTM mantenga control estricto en las negociaciones de contratos. Los directivos de General Motors-Toluca y los líderes cetemistas estatales han mantenido un contrato laboral altamente favorable para los intereses de la empresa por más de 25 años.

La flexibilidad contractual de este tipo ofrece a las empresas otras dos grandes ventajas. En primer lugar, puesto que los contratos no especifican la participación del sindicato en decisiones que afectan la producción, la tarea administrativa se simplifica mucho a la vez que aumentan los costos de oportunidad de los trabajadores que resistan las decisiones de los directivos. En las plantas donde hay poca influencia del sindicato en las relaciones laborales, los supervisores no necesitan negociar con los representantes sindicales temas como el movimiento del personal en la planta, la contratación de eventuales, el uso de nueva tecnología u otros cambios en la producción. En segundo lugar, la flexibilidad administrativa negociada en un contrato puede ser todavía más importante que los bajos salarios para la eficiencia productiva en las plantas muy automatizadas. Esto es especialmente importante en

⁵⁶ General Motors-Distrito Federal, 1987, cláusulas 18 y 85; Nissan-Cuernavaca, 1988, cláusula 13 y Volkswagen-Puebla, cláusula 65.

las plantas automotrices del centro y norte de México intensivas en el uso de capital y de tecnología avanzada, en donde los costos de mano de obra generalmente representan una baja proporción del total del valor agregado, pero la alta depreciación y los elevados costos de poner en marcha la producción exigen que los directivos eviten que el trabajo se detenga o que surgan otros problemas laborales que reducen la productividad del capital.⁵⁷ Las condiciones contractuales flexibles aumentan la capacidad de la empresa para aprovechar al máximo la mano de obra en estas plantas. De hecho, la importancia de esa flexibilidad contractual para la producción eficiente puede, en el futuro próximo, impulsar a las empresas a ejercer más presión sobre los sindicatos democráticos de General Motors-Distrito Federal, Nissan-Cuernavaca y Volkswagen-Puebla, en donde los contratos laborales no coinciden hoy día con las nuevas normas de la industria.

El estudio exhaustivo de Shaiken sobre la planta de motores de Ford-Chihuahua es la mejor prueba de la importancia relativa de las medidas post-Fordistas y de los términos de los contratos colectivos para el control flexible del proceso de producción. Al planear su inversión en Chihuahua, los directivos de Ford analizaron cuidadosamente las técnicas de compañías japonesas y adoptaron de ellas conceptos como la clasificación de trabajos definida ampliamente, la rotación de tareas y el ascenso basado en el dominio de tareas específicas en vez de en la antigüedad.⁵⁸ No obstante, cuando se pidió a los supervisores de la planta que valoraran los factores que explican la gran eficiencia en la producción y la calidad del producto que lo hace competitivo internacionalmente, subrayaron la gran flexibilidad que los contratos existentes dan a los directivos para controlar la producción y cambiar a los empleados entre las diferentes áreas de trabajo cuando es necesario. Un gerente de relaciones industriales sostuvo incluso que gracias al contrato su planta era "la más flexible de todas la plantas de Ford en el mundo".⁵⁹ Al negociar el contrato de trabajo, el sindicato de Ford afiliado a la CTM aceptó las peticiones de la compañía de una amplia flexibilidad administrativa en las nuevas instalaciones, y el sin-

⁵⁷ Shaiken, *op. cit.*, pp. 25-26, 42; conversación con Shaiken el 14 de octubre de 1988; entrevista con el gerente de relaciones laborales de Nissan en la ciudad de México el 27 de octubre de 1988; Karl H. Ebel, "Social and Labour Implications of Flexible Manufacturing Systems", *International Labour Review*, vol. 124, marzo-abril de 1985, p. 134.

⁵⁸ Shaiken, *ibid.*, pp. 45, 49, 59, 61-63. En este libro la planta de Ford en Chihuahua no se identifica por su nombre.

⁵⁹ *Ibid.*, p. 48.

dicato ha tenido sólo una presencia limitada en la planta; a ese propósito un directivo comentó: “por lo que a mi respecta no hay sindicato aquí”.⁶⁰ La administración de Ford entendió claramente las ventajas de establecer una nueva planta, con obreros sin experiencia, fuera del área metropolitana de la ciudad de México, e hizo todo lo posible por evitar la comunicación entre los trabajadores de Chihuahua y los del Distrito Federal. Los obreros contratados para la planta de Chihuahua no tenían experiencia previa en la industria automotriz y aun cuando a causa de esto hubo en un principio demoras y otros problemas, Ford no trasladó trabajadores ni administradores de la ciudad de México, para que la nueva planta quedara libre de trabajadores con actitudes tradicionales frente al trabajo y a la administración. Muestra del éxito que ha tenido esa estrategia es el elogio de los supervisores de Ford a la actitud flexible y positiva de los trabajadores de Chihuahua.⁶¹

El éxito de las compañías automotrices en conseguir amplia flexibilidad de producción mediante los contratos laborales puede tener consecuencias que se extiendan más allá del caso mexicano. Algunos analistas sostienen que la ventaja comparativa de los países en desarrollo en la fabricación de automóviles disminuirá cuando técnicas de fabricación avanzadas (tecnologías de montaje automatizado, diseño por computadora y nuevas formas de administrar la producción) se vuelvan más comunes en los países industrializados, reduciendo así el incentivo de las compañías para ubicar sus fábricas en áreas en donde los salarios son relativamente bajos.⁶² Sin embargo, la combinación de una diferencia en salarios entre Estados Unidos y México⁶³ (que sin duda continuará) y la amplia flexibilidad administrativa resultado de contratos negociados con sindicatos afiliados a la CTM, puede extender de manera considerable el margen competitivo de México en la industria automotriz mundial. En la medida en que las características

⁶⁰ *Ibid.*, p. 61; véanse también pp. 22, 42, 44, 47 y 48.

⁶¹ *Ibid.*, pp. 22, 43, 45, 47, 51, 52, 62 y 67.

⁶² Véanse James P. Womack, “Prospects for the U.S.-Mexican Relationship in the Motor Vehicle Sector”, en Cathryn L. Thorup (comp.), *The United States and Mexico: Face to Face with New Technology*, Washington, D.C., Overseas Development Council, 1987, pp. 101-125, y Daniel T. Jones and James P. Womack, “Developing Countries and the Future of the Automobile Industry”, *World Development*, vol. 13, 1985, pp. 404 y 405.

⁶³ Shaiken afirma que a mediados de la década de los ochenta las diferencias salariales (incluidas prestaciones) entre las plantas estadounidenses y la de Ford en México era aproximadamente 17:1. Véase Shaiken, *op. cit.*, p. 42. Un estudio realizado por el gobierno mexicano y consultores privados de Estados Unidos señala que en 1987 esa diferencia variaba de 20:1 a 10:1 entre las plantas en ambos países. Véase Secofi y Banco Nacional de Comercio Exterior, *Industria de autopartes*, 1987, p. 81.

de las relaciones entre sindicatos y el Estado en los otros países de industrialización reciente ofrezcan beneficios comparables para la administración, las empresas transnacionales quizá encuentren que hay ventajas no salariales a largo plazo al ubicar sus fábricas en estas áreas. Por lo menos, la existencia de condiciones contractuales flexibles en México da a estas empresas ventajas adicionales en sus negociaciones con los trabajadores de la industria automotriz en los países industrializados.

Queda por ver qué consecuencias podría tener la introducción de equipos de trabajo y círculos de calidad para la democracia sindical en la industria automotriz mexicana. Al dar oportunidad para que aumente la comunicación entre los trabajadores, estas disposiciones podrían facilitar el surgimiento de nuevos líderes identificados con las bases. Mayor acceso de los trabajadores, mediante los círculos de calidad, a información sobre las políticas administrativas también podría ampliar el apoyo para una mayor presencia del sindicato en la planta. Si esto sucede, las medidas post-Fordistas podrían minar progresivamente la posición de los líderes cetemistas en Chrysler-Ramos Arizpe, Nissan-Aguascalientes y en cualquier otro lugar. Sin embargo, también es posible que estas disposiciones obstaculicen movimientos de protesta de los obreros disipando el descontento con las condiciones de trabajo. Los equipos de trabajo hacen que los individuos trabajen en respuesta a la presión de sus compañeros y disimulan la presencia del supervisor en la planta. Además, algunos analistas han sugerido que, debido a que los representantes departamentales del sindicato algunas veces se desempeñan como líderes de los círculos de calidad o de los equipos de trabajo, se integran en parte a la administración de la producción y, por lo tanto, comprometen su legitimidad como representantes de los trabajadores. Los círculos de calidad también podrían surgir como otro tipo de representación que minaría el papel tradicional del sindicato. De esta manera, en algunos casos, las medidas post-Fordistas podrían desafiar a los líderes de sindicatos democráticos.⁶⁴

EL CASO MEXICANO EN PERSPECTIVA COMPARATIVA

La transformación global de la fabricación automotriz ha representado un gran desafío para los trabajadores en todo el mundo industrial. En

⁶⁴ Véanse Streeck, "Editorial Introduction", *Economic and Industrial Democracy*, vol. 9, 1988, p. 308; Keith Bradley y Stephen Hill, "'After Japan': The Quality Circle Transplant and Productive Efficiency", *British Journal of Industrial Relations*, vol. 21, 1983, pp. 291-311.

muchos países, el decenio pasado fue testigo de un aumento en el desempleo, una reducción en salarios y prestaciones, y otros trastornos económicos que han colocado al sindicalismo a la defensiva, mientras nuevas presiones competitivas en la industria forzaron a las empresas transnacionales a adaptarse rápidamente. Sin embargo, en Estados Unidos, Canadá y algunos países de Europa occidental (especialmente la otrora República Federal de Alemania y Suecia), los sindicatos democráticos nacionales han tenido éxito en modificar los efectos de los programas de reestructuración de las compañías automotrices. Estos sindicatos se diferencian por sus características específicas de organización y por la naturaleza de sus vínculos con los partidos políticos, pero todos tienen procedimientos centralizados de decisión que permiten a los representantes del sindicato nacional negociar con las empresas en cuanto al contenido de las medidas de reestructuración y la rapidez con la que se han puesto en práctica. Aunque su capacidad de negociación se debilitó en los años ochenta al volverse internacional la producción automotriz, con frecuencia estos sindicatos han conseguido aumentar la seguridad en el trabajo a cambio de concesiones en los salarios y modificaciones en las normas de trabajo, clasificaciones de tareas, etcétera.⁶⁵ La defensa enérgica de los niveles de empleo y salario por parte de los sindicatos ha influido, en algunos casos, incluso sobre las decisiones de la empresa respecto a los modelos que van a producir.⁶⁶ Además, la presencia en la planta de estructuras de representación institucionalizadas ha permitido a los mismos trabajadores supervisar el proceso de reestructuración e influir en sus consecuencias.

El caso de México nos permite comprender mejor el proceso global de la reestructuración de la industria automotriz debido a que los trabajadores mexicanos no tienen un poder nacional de negociación tan efectivo y a que las amplias variaciones dentro de la industria, en el carácter político y en la fuerza de organización en los sindicatos locales

⁶⁵ Véanse, por ejemplo, Piore, "Perspectives on Labor Market Flexibility", *Industrial Relations*, vol. 25, primavera de 1986, pp. 149 y 160; Harry C. Katz y Charles F. Sabel, "Industrial Relations and Industrial Adjustment in the Car Industry", *Industrial Relations*, vol. 24, otoño de 1985, pp. 298 y 299; Sabel, "A Fighting Chance: Structural Change and New Labor Strategies", *International Journal of Political Economy*, vol. 17, 1987, pp. 46-50; Paul Windolf, "Industrial Robots in the West German Automobile Industry", *Politics and Society*, vol. 14, 1985, pp. 459-495; Stephen J. Silvia, "The West German Labor Law Controversy", *Comparative Politics*, vol. 20, enero de 1988, pp. 156-158 y 170, nota 50; Charlotte Yates, "New Directions for the Canadian Labour Movement: The UAW and Beyond", ponencia presentada en la reunión de la American Political Science Association, 1986.

⁶⁶ Streeck, *op. cit.*, p. 449.

destacan la importancia de estructuras democráticas de representación como requisito para que los trabajadores puedan influir sobre el cambio industrial en la planta. La falta de un sindicato nacional organizado democráticamente ha permitido a las empresas transnacionales aprovechar la vulnerabilidad inherente a los sindicatos de empresa y de fábrica con el fin de rehacer los contratos laborales, reducir los salarios y prestaciones, disminuir el número de plazas y redefinir las relaciones laborales. La dispersión geográfica de los trabajadores, producto de la reorganización industrial en los años ochenta y las divisiones políticas entre las organizaciones laborales rivales, ha impedido su acción colectiva a largo plazo. Algunos sindicatos democráticos han usado con éxito su capacidad de organización para resistir las demandas de la administración en cuanto a concesiones contractuales y a una presencia restringida del sindicato en la planta, pero finalmente carecen de los recursos y del poder de negociación necesarios para influir sobre el carácter general de la reestructuración de la industria y, por lo tanto, ganar concesiones en asuntos tales como la seguridad en el empleo.

Desde la perspectiva de los directivos empresariales, las medidas post-Fordistas han sido efectivas porque la seguridad en el empleo, las divisiones jerárquicas entre obreros y patrones menos marcadas y otras limitaciones a las prerrogativas tradicionales de los gerentes contribuyen a crear un sentimiento de responsabilidad colectiva en el trabajo. Pero la falta de una capacidad nacional de negociación de los sindicatos de la industria automotriz en México podría revertirse en contra de las empresas transnacionales si el descontento con las medidas post-Fordistas se vuelve un problema grave. Un trabajador de Ford observó agudamente: “Como dicen en la línea de montaje, no me hago un taco con motivación y calidad”.⁶⁷

El caso mexicano también ilustra la importancia que tiene el tipo de régimen y la fuerza del sindicalismo en la política nacional para la naturaleza de la reestructuración de la industria automotriz y sus consecuencias. La CTM no puede desempeñar un papel en la reestructuración igual al que tienen los sindicatos nacionales en muchos países industrializados. Por depender de subsidios legales, financieros y políticos suministrados por el Estado para asegurar su dominio sobre el movimiento obrero organizado, la Confederación ha tenido pocos incentivos para desarrollar una organización que le permitiera negociar de manera efectiva y constante con compañías del sector privado. En realidad, muchos líderes de la CTM han estado más empeñados en controlar a los trabajadores por razones políticas que en tener presen-

⁶⁷ Citado por Carrillo, *op. cit.*, p. 26.

cia institucionalizada en las fábricas, lo que les permitiría resolver los problemas cotidianos de los trabajadores o influir sobre las consecuencias de la reestructuración industrial. Debido a las limitaciones inherentes a las relaciones entre el Estado y los sindicatos en el régimen autoritario mexicano y a la pérdida del poder de negociación de los sindicatos durante la prolongada crisis económica, el liderazgo nacional de la CTM se ha mostrado reacio a desafiar la política del gobierno que apoya la reestructuración de la industria automotriz como parte de su estrategia de recuperación económica. En todo caso, los líderes cetemistas han sido más proclives a obtener un provecho personal mediante una alianza *de facto* con las empresas automotrices transnacionales que a desafiar su propósito de flexibilizar la producción.

Tampoco es probable que la situación política futura de México aumente de manera significativa la capacidad de los trabajadores para configurar el curso de la reestructuración industrial. A pesar de que la posición del PRI se debilitó en las últimas elecciones, es poco probable que la oposición tenga éxito inmediato en crear un espacio político firme que haga posible la creación de lazos duraderos entre los sindicatos de la industria automotriz y los partidos de oposición y aumente el poder político de los sindicatos en todo el país. La oposición partidista y obrera ha tenido siempre una presencia limitada en la industria. Aun cuando la oposición tiene presencia en sindicatos democráticos como los de Volkswagen-Puebla, Nissan-Cuernavaca y General Motors-Distrito Federal, los trabajadores se han negado a sacrificar su autonomía, conseguida con tanto esfuerzo, afiliándose a grupos cuyos propósitos podrían exponerlos a nuevos riesgos. Por lo tanto, en el futuro, la lucha de los trabajadores de la industria automotriz mexicana para conseguir aumentos de salarios y prestaciones, democracia sindical y mayor control sobre el proceso de producción, casi con certeza se peleará planta por planta y no en un ámbito político más amplio.

Traducción de MARTHA ELENA VENIER