

**SINDICATOS EN TIEMPOS DE GLOBALIZACION:
LIMITACIONES Y DESAFIOS DE DE LOS SINDICATOS AUTOMOTRICES
EN MEXICO**

María Cristina Bayón

**Department of Sociology
University of Texas at Austin
Burdine Hall 336
Austin, TX 78712-1088
e-mail: cbayon@mail.la.utexas.edu**

**Prepared for delivery at the 1998 meeting of
the Latin American Studies Association,
The Palmer House Hilton Hotel,
Chicago, Illinois,
September 24-26, 1998**

INTRODUCCION *

Los drámaticos cambios experimentados en los últimos años en el escenario productivo y económico han planteado a los sindicatos desafíos claves que exigen una profunda reformulación de sus tradicionales estrategias.

La posibilidad de asumir de manera creativa y renovada los complejos retos emergentes de la globalización económica y de los modelos de producción flexible se halla indisolublemente ligada al diseño de estrategias sindicales con capacidad de coordinar acciones en múltiples niveles, en el marco de un nuevo tipo de sindicalismo que Wells (1996) denomina *coordinative unionism*. Dicha capacidad supone la existencia de mecanismos de planificación estratégica entre sindicatos a nivel internacional, nacional, sectorial y local, junto a una mayor articulación con diversos sectores de la comunidad y movimientos sociales. Implica también una expansión horizontal hacia trabajadores de otros sectores, y vertical hacia obreros del mismo mercado interno de trabajo, así como la búsqueda de nuevas formas de participación de los trabajadores, tanto al interior de los sindicatos como en el lugar de trabajo.

En un contexto de fuerte asimetría en la distribución del poder entre capital y trabajo, el fortalecimiento de la capacidad de negociación de las organizaciones sindicales difícilmente podrá lograrse aisladamente a nivel local, en los estrechos límites de cada planta particular. Como señala Eaton (1995), los sindicatos que han logrado un mayor control sobre los nuevos sistemas de participación de los trabajadores a nivel de planta, son aquellos que individual o conjuntamente iniciaron dichos programas, se relacionaron con otros sindicatos y con instituciones académicas a fin de mejorar su capacidad de respuesta, y contaron con mecanismos de presión, tales como el apoyo de un sindicato nacional, para garantizar que el involucramiento de los trabajadores se efectuara sobre la base de la protección de derechos obreros y sindicales.

Este tipo de experiencias contrastan notablemente con lo ocurrido en el sector automotriz en México. En este caso se advierte que una de las mayores limitaciones de las respuestas desarrolladas por los sindicatos de esta industria frente a las profundas transformaciones que se desarrollaron desde la década de los ochenta, es precisamente la ausencia de una acción coordinada en diversos niveles. Lejos de contar con redes capaces de articular vertical y horizontalmente a las organizaciones y a sus miembros, estos sindicatos se desenvuelven –en su gran mayoría– en un marcado aislamiento, dentro de una estructura sindical piramidal, arcaica y desgastada cuya fuerza descansa en la concentración del poder en la cúpula junto a una gran dispersión y atomización en la base (Zazueta y De la Peña, 1984). Nos referimos a la central hegemónica en el sector, la Confederación de Trabajadores de México (CTM).

Mas allá de la heterogeneidad de las respuestas sindicales, las cuales variaron de acuerdo al grado de autonomía, capacidad de movilización y niveles de democracia interna, los sindicatos automotrices no lograron reorientar la unilateralidad empresarial que caracterizó a la reestructuración en esta industria. La misma se tradujo en cuantiosas pérdidas y en retrocesos en los niveles de vida y de

* Este trabajo forma parte del proyecto “Estrategias sindicales frente al TLC: México, Estados Unidos y Canadá”, financiado por el Colegio de México y CONACYT

protección de los derechos de los trabajadores, resultando en una homogeneización hacia abajo de las condiciones salariales y de trabajo, desdibujándose las diferencias previas entre empresas y subsectores (ensambladoras, motores y autopartes).

Este proceso de deterioro en las condiciones laborales fue acompañado por una represión estatal desplegada selectivamente sobre los sindicatos más combativos que demandaron mayores niveles de autonomía y democracia al interior de las organizaciones. A su vez, la ofensiva empresarial se centró en la destrucción de los espacios de bilateralidad en el control del proceso y mercados internos de trabajo que los sindicatos más combativos habían logrado durante los años setenta.¹ En suma, la acción empresarial y gubernamental a partir de los ochenta se orientó al debilitamiento de los sindicatos y a su transformación en simples apéndices de las empresas, dóciles e incondicionales a sus directivas y a la cúpula cetemista.

Junto a la recuperación a partir de los años ochenta del control de la CTM -al obtener la titularidad de la casi totalidad de los contratos colectivos de las nuevas plantas ensambladoras y de sus principales proveedores de autopartes-, se produjo un marcado debilitamiento del sindicalismo “independiente”- tanto por la represión de que fueron objeto sus organizaciones, como por los ajustes de personal que se produjeron en las plantas más antiguas, donde dichos sindicatos tenían mayor presencia. A su vez, la extensión del modelo contractual “flexible” de las nuevas plantas del norte al conjunto de la industria, condujo a una creciente precarización en las condiciones de empleo y salariales de los trabajadores del sector. Estas limitaciones fueron acompañadas, en general, por un liderazgo sindical poco representativo, con rasgos marcadamente paternalistas y autoritarios, escasa experiencia y preparación, y un alto grado de desconfianza, tanto sus relaciones con las empresas como a nivel intra e inter-sindical. Paralelamente, las empresas, en su intento sistemático de eludir la presencia de un interlocutor sindical fuerte, intervinieron solapadamente en la selección de los líderes sindicales mediante sistemas de “premios y castigos”, favoreciendo a aquellos dirigentes con un perfil más “funcional” a sus intereses y vetando a los más combativos y con mayor trayectoria sindical. (Bayón, 1997)

Como puede advertirse, la variable político-institucional ha desempeñado en este sector un papel clave en el debilitamiento de la capacidad de negociación sindical. Los tradicionales mecanismos corporativos y autoritarios y la ausencia de un Estado de Derecho obstaculizaron la renovación sindical y preservaron la histórica “complicidad” de las dirigencias con el gobierno. Paralelamente, la relación de subordinación se extendió hacia las empresas, favoreciendo la emergencia de formas de micro-corporativismo.

Los cambios en el contexto político mexicano hacia una mayor apertura y democratización suponen espacios de oportunidad y desafíos claves para las organizaciones sindicales, los cuales sólo

¹ Mientras más combativos y democráticos eran los sindicatos y mayores los elementos de bilateralidad conseguidos, más salvaje fue la ofensiva empresarial y gubernamental. Así, aunque todos los trabajadores perdieron en términos de salarios y prestaciones, los costos del ajuste fueron más altos para quienes intentaron oponerse a la estrategia de empresas, gobierno y la CTM para enfrentar los nuevos retos productivos. Por su parte, el sindicalismo independiente intentó defenderse de los ataques a través de una débil resistencia y de esfuerzos aislados que por lo general se tradujeron en retrocesos.

podrán ser aprovechados en la medida en que estén dispuestas a hacer frente al reto de una transformación radical de sus estructuras.

Este trabajo se centra en el análisis de las principales limitaciones de las respuestas sindicales en la industria automotriz mexicana, tanto en empresas ensambladoras como de autopartes, para revertir los efectos más negativos de la reestructuración productiva y la integración regional. Estas limitaciones se refieren, fundamentalmente, a la imposibilidad de las organizaciones sindicales para articular una estrategia a nivel sectorial y a su incapacidad para desarrollar una visión propia frente a los cambios del escenario productivo y laboral.

En la primera parte se destacan las principales tendencias de la reestructuración del sector automotriz –en empresas ensambladoras y de autopartes- y sus impactos sobre los niveles y destino de la producción, productividad, empleo y salarios. A continuación se analizan las principales limitaciones exógenas y endógenas de las respuestas sindicales frente a las transformaciones económicas y productivas, destacando el papel desempeñado por la estructura organizativa tanto en las estrategias desplegadas como en las perspectivas de la dirigencia acerca de los procesos de cambio ². Finalmente se evalúan las perspectivas futuras de estas organizaciones en el nuevo escenario de la industria, así como en el contexto de una mayor apertura política.

I. REESTRUCTURACION PRODUCTIVA: TENDENCIAS E IMPACTOS

a. Relocalización industrial y reorientación exportadora

La relocalización industrial que se produjo a partir de los años ochenta en la industria automotriz en México, se dirigió hacia los *greenfields* -zonas no industriales, con escasa tradición sindical, abundancia de mano de obra barata y menores costos unitarios- ubicados en el centro y norte del país, fundamentalmente los estados fronterizos ³. La orientación exportadora fue acompañada por el retiro del Estado en su papel de conductor de la política de desarrollo, y su transformación en facilitador de las políticas del capital transnacional, hegemónico en un sector estratégico como el automotriz, tendencia que se refuerza y consolida a partir de la firma del TLCAN.

² Dichas perspectivas emergen de entrevistas en profundidad realizadas por la autora entre 1996 y 1997 a dirigentes de sindicatos de empresas ensambladoras (Ford-Cuautitlán, Chihuahua y Hermosillo; GM-Ramos Arizpe y Silao; Nissan-Cuernavaca y Aguascalientes; Volkswagen-Puebla y Dina-Cdad Sahagún) y de autopartes (Sindicato de la Industria Metalmeccánica-Guanajuato, COCEM (Confederación de Obreros y Campesinos del Estado de México), Tremec, Kostal Mexicana y Condumex en Querétaro, y Sealed Power en Aguascalientes. También se realizaron entrevistas a dirigentes de la FESEBES (Federación de Empresas de Bienes y Servicios) y de la UOI (Unidad Obrero Independiente).

³ En la actualidad la región norte de México exporta 31% de los autos y 63% de los motores producidos en el territorio nacional, mientras que a comienzos de los años ochenta estas cifras eran mínimas (Ramírez, 1997: 32). A su vez, la nueva división espacial se ha traducido en nuevos patrones de especialización regional, en la cual las plantas del norte producen básicamente para exportación motores de 4 y 6 cilindros, autos pequeños, con mayores niveles de automatización y mano de obra más calificada, y en autopartes fundamentalmente arneses. Las plantas de la región centro producían hasta hace poco tiempo -con excepción de Aguascalientes- motores de 6 y 8 cilindros y camiones de carga, sobre todo para el mercado nacional y con un mayor grado de integración regional. Sin embargo, la orientación de estas plantas se está modificando hacia la “especialización exportadora” -como en el caso de Volkswagen- debido tanto a la crisis económica de 1994 como a la reestructuración de las empresas más antiguas en los “brownfields” - Ford-Cuautitlán, Chrysler Toluca, Nissan-Cuernavaca- y al inicio de su plataforma de exportación. (Carrillo y Ramírez, 1997)

La reorientación del destino de la producción hacia el mercado externo, dirigida fundamentalmente hacia Estados Unidos -a donde se destina el 80% de las exportaciones-, fue acompañada por la modernización y apertura de nuevas plantas, la especialización productiva en ciertos tipos de automóviles y autopartes, la automatización y adaptación de nuevas formas de organización del trabajo, junto a una profunda flexibilización y descentralización de las relaciones laborales ⁴.

Los volúmenes de producción aumentaron en un 207% entre 1985 y 1996. La orientación exportadora en el marco de la integración regional se produjo junto a una fuerte contracción del mercado interno: el mercado internacional, que en 1985 representaba sólo el 14.7% de la producción total de vehículos, en 1996 pasó a ocupar cerca del 80% de la misma; en contraste el mercado interno descendió del 85% a cerca del 20% en el mismo período (ver Cuadro 1). El marcado crecimiento de las exportaciones y la fuerte contracción del mercado interno indican la alta vulnerabilidad de la industria dada su fuerte dependencia de la demanda estadounidense . ⁵

En este proceso fue el capital privado -fundamentalmente el gran capital transnacional- quien se constituyó en el actor protagónico, tanto en la implementación de los cambios tecnológicos y organizativos como en la salida exportadora, donde los bajos salarios junto a relaciones laborales flexibles, sindicatos dóciles, una política de incentivos a la inversión extranjera y la cercanía al mercado estadounidense, han sido las principales ventajas competitivas ofrecidas por el país (Carrillo, 1990; Middlebrook, 1991, 1995; De la Garza, 1993a; Robinson, 1994; Bensusán, 1994) .

Cuadro 1
Producción de vehículos y destino, 1985-1996
(en unidades)

	Mercado Nacional	Mercado Internacional	Total	Mercado interno (% del total)	Mercado Externo (% del total)
1985	339,629	58,423	398,052	85.32	14.68
1986	199,758	72,429	272,187	73.39	26.61
1987	69,554	163,073	232,627	29.90	70.10
1988	348,243	173,147	521,390	66.79	33.21
1989	455,427	195,468	650,895	69.97	30.03
1990	551,621	278,558	830,179	66.45	33.55

⁴ Las estrategias empresariales de reducción de costos laborales y flexibilización en el uso de la mano de obra se plasmaron en relaciones laborales fuertemente descentralizadas a través de la firma de contratos colectivos a nivel de planta, los cuales otorgaron a las empresas una amplia discrecionalidad para ajustar los mercados internos de trabajo y los trabajadores de acuerdo a sus necesidades (Carrillo y Ramírez, 1997).

⁵ Ante esta situación, un documento de la INA (Industria Nacional de Autopartes) de 1995, plantea que si México no logra desarrollar su propio mercado y mercados alternativos, el sector automotriz quedará ligado al mercado norteamericano como un productor residual y fuertemente dependiente del ciclo de la economía estadounidense, lo que aunado a la centralización de las decisiones en las casas matrices de la industria terminal bajo el concepto de proveeduría global, apuntan a un esquema de absorción de las plantas mexicanas a la órbita de las empresas ensambladoras estadounidenses. En este sentido se señala que de continuar las tendencias actuales, al terminar la transición del TLCAN en el 2003, México podría encontrarse con un sector automotriz que represente un lastre para toda la economía por su déficit comercial, por lo que se reclama la necesidad de contar con un mercado interno sólido que proporcione una escala eficiente de manufactura a las ensambladoras y empresas de autopartes instaladas en el país. (Revista México Automotriz N° 471, octubre de 1995)

	Mercado Nacional	Mercado Internacional	Total	Mercado interno (% del total)	Mercado Externo (% del total)
1991	632,288	365,354	997,642	63.38	36.62
1992	704,687	391,050	1,095,737	64.31	35.69
1993	598,038	493,194	1,091,232	54.80	45.20
1994	560,593	575,031	1,135,624	49.36	50.64
1995	160,139	778,678	938,817	17.06	82.94
1996	250,964	970,874	1,221,838	20.54	79.46

Nota: La producción de vehículos incluye automóviles, camiones, tractocamiones y autobuses.

Fuente: La Industria Automotriz en México, INEGI, Varios años.

Estas transformaciones acentuaron la atomización sindical del sector, a la par que se produjo un verdadero aniquilamiento contractual con la complicidad de la CTM, lo que le permitió recuperar, gracias al apoyo de las empresas y el gobierno, su hegemonía en la industria, constituyéndose en la “central preferida” por las firmas transnacionales.⁶

La apertura comercial, las presiones competitivas a nivel regional y nacional, junto a la aplicación del sistema justo a tiempo, condujo a incrementar los requerimientos de capacitación y calificación. La mayor capacitación ha ido acompañada por un proceso de simplificación organizacional -o mayor flexibilidad en los mercados internos de trabajo- a través de la disminución del número de puestos, categorías de calificación y niveles salariales, junto a la externalización de numerosos servicios a través de la subcontratación, tales como comedor, choferes, limpieza, etc. (Carrillo y Ramírez, 1997: 21-23).

El sector de autopartes presenta un panorama mucho más heterogéneo que el de las ensambladoras, tanto por el mayor número de unidades y su distinto tamaño, como por la intensidad de los cambios producidos⁷. En el marco de un escenario fuertemente competitivo, uno de los factores que más impactó a las empresas mexicanas de autopartes fue la necesidad de cumplir con estándares internacionales de calidad, puesto que la baja calidad de los productos representó uno de los principales problemas resultantes de la política de sustitución de importaciones, orientada al mercado interno y con una fuerte protección por parte del Estado (Arjona, 1990).

⁶ Los nuevos contratos colectivos se fijaron con las condiciones mínimas establecidas en la Ley Federal del Trabajo antes de que comenzaran a funcionar las plantas. La precarización con que se iniciaron las relaciones laborales en las nuevas plantas del norte caracterizó al modelo a seguir en el conjunto de la industria, centrado en la disminución de salarios y prestaciones y en la eliminación de cláusulas contractuales que contemplaban una mayor bilateralidad en el control de los procesos de trabajo.

⁷ De las 500 empresas de autopartes que existen en México, 170 son subsidiarias de empresas extranjeras, en su mayor parte de las “Tres Grandes”. De las restantes 330, las 100 empresas más importantes forman parte de 13 grupos industriales nacionales, los cuales en general tiene alianzas tecnológicas y co-inversiones con empresas extranjeras, controlan alrededor del 80% de las ventas en el país, con una competencia casi nula entre ellas pues están en general especializadas en un producto, acaparan la casi totalidad del mercado interno y son abastecedores de las ensambladoras transnacionales; es decir que se trata de una estructura altamente concentrada, con un número reducido de proveedores de primera fila. Las pequeñas y medianas empresas - cerca del 50% del total- producen para el mercado nacional original o de repuesto, son en general intensivas en mano de obra y presentan fuertes limitaciones -tanto tecnológicas como financieras- para incorporarse al mercado internacional. (Eden et al., 1996; Bueno et al., 1996)

Bajo estas circunstancias, las empresas de autopartes se han enfrentado a distintos tipos de opciones: salir del mercado, transformarse en importadoras, asociarse con otro proveedor o desarrollar estrategias de competitividad sustentadas en una mayor innovación tecnológica. La última opción, obviamente, fue la que se tradujo en mayores beneficios, ya que la actualización tecnológica constituyó un elemento fundamental para transformarse en proveedores de primer nivel (Eden et al., 1996).

La adaptación de las empresas de autopartes frente al TLCAN ha enfrentado serios obstáculos, particularmente en aquellas pequeñas y medianas que sufren de los estreñimientos propios de su tamaño, de un mercado históricamente protegido y de limitaciones tecnológicas. Solamente las grandes empresas que han logrado realizar alianzas estratégicas con las ensambladoras presentan mejores perspectivas, dado que su tamaño les permite desarrollar economías de escala, así como el acceso a nuevas tecnologías, adquiriendo de esta manera estándares internacionales de calidad.

Sin embargo, la mayor parte de la industria de autopartes está constituida por proveedores de pequeño y mediano tamaño, con bajos niveles de eficiencia. Estos últimos enfrentan una fuerte competencia, proveniente tanto de las maquiladoras de autopartes -que bajo el TLCAN podrán vender el 100% al mercado doméstico en el año 2001- como de las crecientes importaciones y el la reducción del contenido local.

Este panorama es extremadamente sombrío para aquellas empresas que concentran su producción en el mercado local. La reestructuración en el sector de autopartes se ha traducido en una marcada profundización de la brecha entre las empresas que han podido participar en la lógica de la competencia a nivel internacional y aquellas con una presencia marginal en el mercado nacional⁸. La apertura comercial ha beneficiado casi exclusivamente a aquéllas que ya eran exportadoras a mediados de los años ochenta o estaban en condiciones de serlo. Actualmente, son las subsidiarias de las transnacionales las que concentran las exportaciones de autopartes.

b. Productividad, empleo y salarios

El énfasis en la calidad ha ido acompañado por la intensificación de los ritmos de trabajo y el uso excesivo de horas extras, métodos que se han traducido en fuertes incrementos de la productividad, fundamentalmente en las empresas ensambladoras y en sus principales proveedores de autopartes.

Con esta meta, las estrategias empresariales han tendido a privilegiar un tipo de consenso obrero basado en una *identificación simbólico-ideológica* con los objetivos de la empresa (Regini, 1992), centrado en una aceptación pasiva ante la ausencia de mecanismos de participación institucionalizados y de formas de implicación sustantiva -a través de compensaciones materiales- que incentiven el efectivo involucramiento de los trabajadores. Esto se ilustra claramente en las perspectivas de la dirigencia sindical del sector acerca de las nuevas formas de organización del trabajo (NFOT) que se sintetizan en el siguiente cuadro.

⁸ Las bajas escalas de producción y la subutilización de la capacidad instalada constituyen obstáculos para lograr una mayor competitividad en relación a los costos. Estas limitaciones van acompañadas de un uso ineficiente del factor trabajo, ya que a pesar de los bajos salarios y de la utilización intensiva de mano de obra, las altas tasas de rotación de personal -que en algunos casos llegan al 6% mensual- desincentivan la capacitación a la par que elevan sus costos. (Eden et al., 1996)

Cuadro 2
Implementación de las NFOT desde la perspectiva sindical

Dimensiones	Problemas
Relación empresa-trabajadores	Supervivencia de métodos gerenciales autoritarios. Despotismo de los niveles intermedios: los supervisores
Mecanismos de implicación	Ausencia de formas de implicación sustantiva a través de incentivos salariales. Reconocimiento simbólico: dijes, chamarras, diplomas, etc.
Nuevas filosofías empresariales	Percibidas como "lavados de cabeza" a los trabajadores.
Ritmos de trabajo	Fuerte intensificación de los mismos
Control sobre proceso y mercados internos de trabajo	Pérdida de bilateralidad en: resolución de problemas cotidianos, movilidad interna, determinación del personal sindicalizado y de confianza, sistemas de ascenso, etc.

Fuente: Bayón (1997: 113)

En términos de productividad y calidad las nuevas plantas ensambladoras han logrado y en ciertos casos sobrepasado los estándares establecidos por las empresas norteamericanas, incluyendo los trasplantes japoneses en los Estados Unidos (Carrillo y Ramírez, 1997). Entre 1988 y 1996 la productividad de la industria manufacturera tuvo un incremento del 24.7% -19 % más que el índice total- y en el sector automotriz en su conjunto aumentó un 21.2% en el mismo período, lo que indica que la productividad en estas empresas ha seguido casi la misma evolución del sector manufacturero (INEGI, 1996). El comportamiento de la productividad al interior de la industria automotriz indica que el incremento ha sido mucho más elevado en el sector de ensamble de automóviles, el cual fue del 141.5% en el mismo período (Cuadro 3).

Cuadro 3.
Índice de productividad de la industria automotriz por rama de actividad, 1988-1996
(1993=100)

	Industria Automotriz	Automóviles	Carrocerías, motores, partes y accesorios	Productos de Hule
1988	91.6	59.9	122.5	95.7
1989	88.8	65	111.8	94.2
1990	91.6	68.6	110	95.2
1991	106.5	83	120.9	98.9
1992	99	95	102.9	103.7
1993	100	100	100	100
1994	107.4	111.4	109.9	106.5
1995	96.3	108.8	99.8	102.5
1996	111	144.7	106.7	107.6

Fuente: La Industria Automotriz en México, Edición 1996, INEGI.

Los incrementos en los niveles de producción y en los índices de productividad no se han reflejado en general en los salarios de los trabajadores del sector, en donde se produjeron las pérdidas mayores.. La caída más drástica de los ingresos se produjo a través del recorte en las prestaciones - amparadas por los viejos contratos colectivos que fueron unilateralmente flexibilizados- que se redujeron en más de 46% entre 1987 y 1997. Las remuneraciones totales a obreros cayeron un

promedio de 33%, mientras que las remuneraciones a empleados cayeron en 15.7 % en el período (cuadro 4).

Esto condujo, junto a la flexibilización de los contratos colectivos, a una creciente homogeneización hacia la baja entre las empresas ensambladoras y de autopartes -tradicionalmente con niveles inferiores- tanto en lo que respecta a sus condiciones de trabajo y salariales como a la marcada unilateralidad empresarial sobre el control de los procesos y mercados internos de trabajo (ver cuadros 8, 9 y 10). Este proceso ocurrió con la complicidad de las dirigencias oficiales o después de derrotar a las pocas que intentaron oponer algún freno a la aspiración empresarial de conseguir un amplio margen de discrecionalidad para imponer las modalidades, el ritmo y el alcance del ajuste tecnológico y organizativo.

Cuadro 4
Remuneraciones mensuales promedio en el sector automotriz
(1986=100)

Año	Salarios a precios de 1994	Índice 1987=100	Sueldos a precios de 1994	Índice 1987=100	Prestaciones a precios de 1994	Índice 1987=100
1987	1,616	100.0	3,374	100.0	1,351	100.0
1988	1,409	87.2	3,142	93.1	1,129	83.6
1989	1,414	87.5	3,654	108.3	1,150	85.1
1990	1,669	103.3	3,937	116.7	1,111	82.2
1991	1,686	104.3	4,173	123.7	1,157	85.6
1992	1,912	118.3	4,945	146.6	1,312	97.1
1993	1,872	115.8	5,083	150.7	1,297	96.0
1994	1,778	110.0	5,298	157.0	1,140	84.4
1995	1,435	88.8	4,429	131.3	996	73.7
1996	1,382	85.5	4,190	124.2	706	52.2
1997	1,287	79.6	3,880	115.0	726	53.7

Fuente: Elaboración propia con base en datos de INEGI, Encuesta Industrial Mensual, Webpage. Remuneraciones mensuales promedio, datos deflactados con el INPC del Banxico.

La relación entre las remuneraciones y la productividad está poco desarrollada y presenta serias dificultades, sobre todo para establecer una división adecuada entre las partes fija y variable del salario (Brown, 1995). Los convenios de productividad firmados en diversas plantas de esta industria, surgidos en el marco del ANECyP -Acuerdo Nacional para la Elevación de la Calidad y la Productividad (1992)- y los bonos que en consecuencia reciben los trabajadores presentan características diferenciadas según el tamaño, mercado de producto y posición en la cadena productiva⁹. La relación entre salarios y productividad no ha trascendido, en general, el nivel de declaraciones

⁹ Mientras que en las empresas de menor tamaño los bonos de productividad, se basan en general en la asistencia y puntualidad y se limitan en general al 2% mensual del salario directo, en las empresas más dinámicas, como es el caso de las ensambladoras y sus principales proveedoras de autopartes, a estos criterios se agregan los de producción de piezas por encima de los estándares establecidos, detección de errores, reducción del desperdicio y tiempos muertos, orden y limpieza, etc. De esta manera, dichos bonos ascienden al 4 o 5% mensual, lo que demuestra que aún en estas empresas la

voluntaristas expresadas en acuerdos cupulares, ya que, como señalan los mismos dirigentes sindicales, “si aumenta la productividad, no hay más salario”. (Bayón, 1997)

Con respecto a la evolución del empleo, se advierte un incremento durante los años ochenta, fundamentalmente en la segunda mitad de esa década, a la par que se produjo una marcada redistribución geográfica del mismo ¹⁰. En su conjunto, el empleo en el sector automotriz se triplicó entre 1985 y 1996, al pasar de 121,473 a 365,652 personas ocupadas (cuadro 5).

Sin embargo, este comportamiento no ha sido homogéneo al interior de la industria. Según indica el cuadro 6 el nivel de empleo en las ensambladoras se mantuvo relativamente constante, por lo que el crecimiento del empleo provino fundamentalmente del sector de autopartes, fundamentalmente por el crecimiento de la maquila, que se duplicó en sólo 8 años, al pasar de 72,107 en 1988 a 143,559 personas ocupadas en 1996.

Paralelamente, a partir de 1991 se observa una pérdida de dinamismo en la generación de empleos, lo que permite advertir una profundización de la reestructuración del sector a fin de aumentar su competitividad en el contexto de las oportunidades ofrecidas por el TLCAN, produciéndose las mayores pérdidas de puestos de trabajo luego de la crisis de 1994 ¹¹. En los 4 años que van de 1991 a 1995 el personal ocupado en la industria automotriz -excluidas las maquiladoras- disminuyó en 30% aproximadamente, siendo las ensambladoras el sector que registró mayores pérdidas en el empleo -más de 34% (ver cuadro 6). La tendencia a la disminución en el volumen de empleo en este sector se da sobre todo en el período 1992-1995, cuando se pierden la mayor parte de los puestos de trabajo en todas las ramas.

Al observar las tendencias seguidas por la producción y el empleo en los noventa se advierte un recorrido inverso: mientras que en el período 1990-94 la producción creció en un 37%, el empleo disminuyó en un 17%; entre 1991 y 1995 la primera creció en un 13%, mientras que el segundo se redujo en un 30% (cuadros 1 y 6).

Del análisis anterior se desprende claramente que en la década de los noventa no parecen presentarse signos de reversión de los impactos más negativos del proceso de reestructuración e

relación entre salario y productividad es todavía muy limitada.

¹⁰ El empleo tendió a concentrarse en las nuevas plantas del norte -fundamentalmente en las maquiladoras-, con un nuevo perfil de fuerza de trabajo: más joven, con mayores niveles de escolaridad y escasa o nula experiencia sindical previa. Por el contrario en las plantas terminales del centro del país, como DINA, Ford Cuautitlán, Volkswagen y Nissan-Civac, se produjeron fuertes ajustes de personal -por despidos o cierres definitivos-, afectando fundamentalmente a los trabajadores sindicalizados, con mayor antigüedad y experiencia sindical, como también a los más combativos que participaron en los movimientos de resistencia producidos entre 1980 y 1992. El ajuste más drástico se produjo en Dina, que desde 1982 redujo en casi un 90% su personal, pasando de casi 12,800 trabajadores a los 1,348 con que cuenta actualmente; Volkswagen pasó de 15,409 trabajadores en 1981 a 9,000 en 1996; Nissan-Cuernavaca tenía 4,800 trabajadores en 1987 frente a los 1,755 trabajadores actuales; en Ford-Cuautitlán laboraban 5,115 trabajadores en 1986 y actualmente 3,222. (Bayón, 1997)

¹¹ El fuerte incremento en el empleo en el período 1991-92 se debe al aumento del empleo en la maquiladora de autopartes, que en ese año subió de 73,099 a 125,827 empleos, aunque la tendencia a la baja sigue registrándose en las demás ramas.

integración regional sobre los trabajadores. Como viene sucediendo desde hace casi dos décadas, los incrementos en los niveles de producción, productividad y ventas de las empresas continúan sin reflejarse en mejoras de los deteriorados niveles de vida de los trabajadores, puesto que los aumentos salariales siguen decidiéndose cupularmente a nivel nacional, sin tomar en cuenta dichos indicadores, con la complicidad de una estructura sindical arcaica y desgastada.

Cuadro 5
Personal ocupado en la industria automotriz por rama de actividad, 1988-1996
(Promedio anual de ocupaciones remuneradas)*

	Rama 41 Productos de Hule	Rama 56 Vehículos automotores	Rama 57 Carrocerías, Motores, Partes y accesorios para vehículos automotores	Maquila de autopartes (incluida en rama 57)	Total
1985	--	42,642	78,831	--	121,473
1986	--	40,199	70,364	--	110,563
1987	--	41,665	73,026	--	114,691
1988	33,578	41,006	177,099	72,107	251,683
1989	36,050	48,178	217,321	93,830	301,549
1990	36,683	57,670	237,480	102,302	331,833
1991	36,117	60,512	225,728	73,099	322,357
1992	35,335	59,958	285,415	125,827	380,708
1993	33,178	54,944	258,213	100,644	346,335
1994	32,815	49,737	255,505	102,524	338,057
1995	30,615	41,844	253,056	119,121	325,515
1996/p	34,270	44,347	287,035	143,559	365,652

Nota: A partir de 1988, los datos incluyen a la maquila (en la rama 57) y a la rama 41 (productos de hule). Los datos de este cuadro no presentan en sentido estricto el número de personas ocupadas en cada actividad, sino el número de puestos promedio que se estima fueron requeridos para la producción. En consecuencia, una misma persona puede ocupar uno o más de dichos puestos dentro de una o varias actividades económicas.

Fuente: INEGI, La Industria Automotriz en México, Varios años. También INEGI, Sistema de Cuentas Nacionales., varios años.

Cuadro 6
Personal ocupado en la industria automotriz según clase de actividad, 1991-1995

	Total	Fabricación y ensamble de automóviles y camiones	Fabricación, ensam- ble y reparación de tractores, maquina- ria e implementos agrícolas	Categorías 2-7*	Fabricación de llantas y cámaras
1991	121,476	53,976	3,123	54,298	10,079
1992	117,627	53,440	3,152	51,520	9,515
1993	106,337	48,939	2,884	46,085	8,429
1994	97,874	43,389	2,906	43,726	7,853
1995	85,169	36,567	2,607	38,286	7,709
Variación 1991-95	-36,307	-17,409	-516	-16,012	-2,370
%	-30.8	-34.2	-15.9	-29.9	-2.3

*Esta columna incluye la fabricación y ensamble de carrocerías y remolques para automóviles y camiones, la fabricación de motores y sus partes para automóviles y camiones, la fabricación de partes para el sistema de transmisión, suspensión y frenos de automóviles y camiones, así como la fabricación de otras partes y accesorios para automóviles y camiones.

Fuente: La Industria Automotriz en México, Edición 1996, INEGI (con base en datos de la Encuesta Industrial Mensual por lo que el número de personas ocupadas sirve para describir una tendencia y no como un dato absoluto. La ampliación de la Encuesta en 1994 y el aumento de dos categorías hace imposible la actualización del cuadro).

II. LAS RESPUESTAS SINDICALES: LIMITACIONES ENDOGENAS Y EXOGENAS

a. Nuevos problemas, viejas respuestas

Dada la ausencia de una estructura organizativa a nivel sectorial, y de la marcada desarticulación y aislamiento en el que se produjeron las respuestas sindicales en el sector automotriz, nuestro análisis se concentra básicamente en las características del comportamiento sindical a nivel del piso de la fábrica. La acción sindical, en general, tendió a limitarse a lo que Bacon and Sorey (1996) denominan *negociación tradicional*.

Lo *tradicional*, en este contexto, hace referencia a un tipo de respuesta sindical que no considera entre sus prioridades la necesidad de una transformación radical de sus organizaciones para hacer frente a las nuevas estrategias empresariales. La misma puede asumir diferentes variantes: una oposición defensiva a las iniciativas empresariales, percibidas con un fuerte escepticismo por su carácter antisindical; una actitud de espera, sustentada en un diagnóstico que considera a las nuevas estrategias empresariales y a la desfavorable correlación de fuerzas como una coyuntura pasajera; y una tercera variante que se sustenta en la premisa de que las iniciativas empresariales no requieren de respuestas innovadoras por considerar que las nuevas filosofías y prácticas empresariales no son substancialmente diferentes de las anteriores, lo que permite a los sindicatos oponerse a la “manera” en que se implementan las iniciativas, sin oponerse a las ideas contenidas en las iniciativas per se.

La ausencia de una visión estratégica acerca de de las relaciones laborales se traduce en una creciente marginación de los sindicatos en decisiones que afectan profundamente las condiciones, ritmos y procesos de trabajo, al ofrecer soluciones tradicionales a nuevos temas y problemas emergentes en en el espacio productivo.

En sector automotriz, las dos primeras variantes tendieron a predominar en los sindicatos independientes (tales como los de Dina, Nissan-Cuernavaca, y Volkswagen) durante la décadas de los ochenta e inicios de los noventa, período durante el cual desplegaron una estrategia defensiva caracterizada por una resistencia aislada y escasa capacidad propositiva. En su diagnóstico no tuvieron en cuenta la dimensionalidad de los cambios, lo que condujo a una fuerte derrota y debilitamiento de estas organizaciones. Los sindicatos que se resistieron intentaron mantener los logros obtenidos en décadas anteriores con las mismas estrategias que habían sido efectivas en los setenta, apelando a un Estado que no sólo distaba bastante de tener el carácter protector que lo había caracterizado, sino que por el contrario, se transformaría en un elemento fundamental para inclinar la balanza a favor del capital. Esta estrategia se expresa claramente en la perspectiva de un dirigente del sindicato de Dina:

[...] En aquel tiempo pensábamos que era nada más una cuestión política, y que había que exigir en forma política para sostener lo que teníamos, yo digo que ese fue uno de los errores

más grandes...siempre era la empresa la que tomaba la iniciativa [...] (Bayón, 1997: 122)

La tercera variante ha tendido a predominar, en la década de los noventa, en los sindicatos oficiales -dominantes en el sector- cuyo cambio a nivel discursivo sigue sustentándose en las tradicionales prácticas del sindicalismo corporativo. En este caso, la internalización acrítica del discurso empresarial, lejos de conducir a una efectiva cooperación entre capital y trabajo, se ha traducido más bien en subordinación a estrategias decididas e implementadas unilateralmente por las empresas.

En general no se advierte en la dirigencia sindical del sector una reformulación real de sus estrategias ni tampoco la elaboración de una agenda propia que permita a estas organizaciones retomar la ofensiva y trascender su rol actual de simples correas de transmisión de las decisiones gerenciales.

En un contexto de creciente poder del capital, en un sector dominado por el capital transnacional, con sindicatos poco representativos, controlados por organizaciones verticales y caducas como la CTM, y trabajadores privados del derecho a organizarse voluntariamente y elegir libre y democráticamente -sin presiones ni perversiones legales- a sus representantes, junto a un Estado que garantiza a cualquier precio bajos salarios y una aparente “paz laboral” como las principales ventajas comparativas del país, las oportunidades de que las organizaciones existentes representen de manera efectiva y real a los asalariados son francamente restringidas.

A continuación se analizan algunos de los elementos que contribuyen a explicar la escasa reformulación de las estrategias del sindicalismo automotriz y su escasa participación a nivel del piso de la fábrica.

b. Estructura organizativa

El vacío organizativo que supone la ausencia de una estructura sectorial responde tanto a problemas internos de las organizaciones sindicales como a presiones gubernamentales y empresariales. Estas últimas han tenido una gran injerencia en el proceso organizativo, no sólo al seleccionar con el aval de la autoridad laboral al titular del contrato colectivo -incluso desde antes que las plantas comenzaran a funcionar y a contratar trabajadores- sino interviniendo en la vida interna de las organizaciones.

Los factores endógenos que explican el aislamiento en que operan los sindicatos automotrices son de diversa índole. La estructura vertical y piramidal de la CTM, va acompañada, en los dirigentes locales, por una concepción patrimonialista de los sindicatos, considerados como “cotos” de poder personal, que nadie debe “invadir”, manejados mediante de prácticas poco democráticas y discrecionales. Hay, por otra parte, una marcada discontinuidad en las gestiones, lo que conduce a una visión inmedatista y restringida de la acción sindical. El aislamiento e incomunicación que caracteriza a las organizaciones no es percibido por la dirigencia como una limitante básica en su capacidad de negociación, sino como una “muestra” de la “autonomía” con la que cuentan. Estos elementos han impedido la elaboración de proyectos de largo plazo o capaces de trascender los estrechos límites de cada planta. Incluso en aquellos sindicatos con diversas secciones correspondientes a plantas de una misma empresa, no hay una estrategia formulada para el conjunto, situación que obviamente es

aprovechada e incentivada por las gerencias al establecerse diferentes fechas de revisión contractuales y salariales para cada una de las plantas particulares (Bayón, 1997).

En las empresas ensambladoras, de las 18 plantas existentes en el país, 15 cuentan con sindicatos cetemistas. El siguiente cuadro indica la clara hegemonía de la CTM, así como el marcado predominio de sindicatos de planta.

Cuadro 7
Estructura sindical de las empresas ensambladoras

Empresa	Ubicación	Tipo de sindicato	Central Sindical
Ford	Edo. de México Chihuahua Sonora	De Empresa*	CTM
General Motors	Edo. de México Coahuila Guanajuato	De Planta** De Planta De Planta	CTM CTM CTM
Chrysler	D.F. Edo. de México Coahuila	De Empresa	CTM
Volkswagen	Puebla	De Empresa	FESEBES
Nissan	Morelos Edo. de México Aguascalientes	De Planta De Planta De Planta	UOI CTM CTM
Dina	Hidalgo	De Empresa	Independiente
Renault	Durango	De Planta	CTM
BMW	Edo. de México	De Planta	CTM
Honda	Jalisco	De Planta	CTM
Mercedes Benz	Edo. de México	De Planta	CTM

Nota. FESEBES: Federación de Empresas de Bienes y Servicios. UOI : Unidad Obrero Independiente

*Sindicato de empresa: la misma organización afilia a trabajadores de las distintas plantas de una empresa.

** Sindicato de planta: sólo agremia a trabajadores de una planta de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

El sector de autopartes se caracteriza por una mayor heterogeneidad en lo que se refiere al tamaño de los sindicatos, producto de la coexistencia de empresas grandes, medianas y pequeñas. De la información obtenida en el Registro de Asociaciones de la Secretaría del Trabajo -la cual presenta serias deficiencias- el número promedio de afiliados por organización es de 556 trabajadores. Se advierte una fuerte presencia de las centrales oficiales -CTM, CROC y CROM-, las cuales concentran el 64.5% de los sindicatos, el 73% de los trabajadores y el 72% de las empresas con sindicato. Dentro de éstas, la CTM se presenta como la central más importante ya que controla casi el 50% de los sindicatos, el 65% de los trabajadores y el 60% de las empresas. El sindicalismo independiente ocupa un lugar minoritario en el sector, representando sólo el 16% de los sindicatos, el 9% de los trabajadores y el 15% de las empresas. La CTM no sólo agrupa a la mitad de los sindicatos del sector, sino que además concentra a los de mayor tamaño; por el contrario, los sindicatos independientes presentan la situación inversa. Mientras que el 73% de las organizaciones cetemistas cuenta con más de 249 trabajadores, el 80% de los sindicatos independientes tiene menos de 249 miembros. La atomización se

expresa en el fuerte predominio de sindicatos de empresa -nacionales o locales-, los cuales representan el 65% de las organizaciones, mientras que sólo un 36% pertenecen a sindicatos de industria.

De esta manera se advierte que la CTM constituye la central hegemónica, no sólo del sector de ensambladoras, en donde concentra el 85% de los sindicatos -si consideramos a cada planta- sino también en el sector de autopartes, al detentar la representación del 50% de los sindicatos. Al respecto, es importante resaltar enfáticamente que el amplio control de la CTM en el sector automotriz se obtuvo al margen de la voluntad y la opinión de los trabajadores -quienes compulsivamente tuvieron que afiliarse a los sindicatos cetemistas para obtener su empleo-, utilizando además mecanismos fuertemente represivos para impedir cualquier intento de resistencia o de búsqueda autonomía, como lo prueba el largo y costoso conflicto de los trabajadores de Ford-Cuautitlán. Como fue señalado por un dirigente del FAT, la escasa presencia del sindicalismo independiente en el sector se debe a que, dado su carácter estratégico en el nuevo modelo exportador, se trata de uno de los sectores más férreamente controlados por las centrales oficiales y “donde se ha tirado con todo a los trabajadores que han intentado su democratización” .

Fueron las preferencias de las empresas trasnacionales y el apoyo del gobierno ante cualquier intento de disidencia, y no la voluntad de agremiación de los trabajadores o la capacidad organizativa, los recursos que hicieron posible el vasto control de la CTM en una industria clave como la automotriz. Dicha hegemonía no se tradujo en un mayor poder de negociación frente a las empresas ni en la articulación de los contratos colectivos hacia las condiciones de trabajo más favorables. Por el contrario, la complicidad cetemista con las estrategias de las empresas trasnacionales contribuyó a la imposición de un nuevo modelo contractual que aumentó el margen de unilateralidad patronal preexistente y desdibujó algunas de las más importantes diferencias entre los contratos de las viejas y nuevas plantas ensambladoras, acercándolos cada vez más a los que existen en las empresas de autopartes, con un menor nivel de protección a los trabajadores. (ver cuadros 8, 19 y 10).

Cuadro 8
Condiciones de trabajo
(empresas ensambladoras y de autopartes)

	EMPRESAS ENSAMBLADORAS			EMPRESAS DE AUTOPARTES		
	Ford-Hermosillo (CTM)	GM-R. Arizpe (CTM)	Dina (Indep.)	Tremec (CTM)	Kostal (CTM)	Sealed Power (FAT)
Jornada semanal	D: 45 hs.* M: 42.5 hs. N: 40 hs.	D: 48 hs. M: 45 hs. N: 42 hs.	D: 45 hs. M: 42 hs. N: 42 hs.	D: 48 hs. M: 45 hs. N: 42 hs.	D: 48 hs. M: 45 hs. N: 42 hs.	D: 48 hs. M: 45 hs. N: 42 hs.
Turnos de trabajo	8: 2 D 1M 5N	3	3	3 Libertad de la empresa p/ fijar turnos especiales	3	3
Vacaciones	10 a 14 días s/ antigüedad	8 a 18 días s/ antigüedad	13 a 22 días s/ antigüedad.	7 a 15 días s/ antigüedad	7 a 15 días s/ antigüedad	7 a 17 días s/ antigüedad
Días de descanso al año	12 días	13 días	13 días	12 días	12 días	10 días

	EMPRESAS ENSAMBLADORAS			EMPRESAS DE AUTOPARTES		
	Ford-Hermosillo (CTM)	GM-R. Arizpe (CTM)	Dina (Indep.)	Tremec (CTM)	Kostal (CTM)	Sealed Power (FAT)
Tiempo extra	Pago s/ LFT.* Decisión bilateral	N/C*	Pago s/ LFT. Decisión de la empresa.	Pago s/ LFT. Decisión de la empresa.	Pago s/ LFT. Decisión de la empresa	N/C
Salario promedio	\$100 diarios (12.5 U\$s)	\$73 diarios (9.12 U\$s)	\$70 diarios (8.75 U\$s)	\$110 diarios (13.75 U\$s)	\$70 diarios (8.75 U\$s)	\$70 diarios (8.75 U\$s)
Primas de asistencia y puntualidad	N/C	N/C	Mensual, trimestral y anual. Rifa anual de un automóvil p/trabaj. Sin inasistencias.	Mensual.	Bimestral.	N/C
Aguinaldo	36 días	32 días	33.5% del salario anual	39 días	31 días	De 22 a 30 días según antigüedad
Reparto de utilidades	N/C	N/C	Cantidad anual como anticipo.	16 días anuales como anticipo.	N/C	N/C
Comedor	Sí	N/C	Sí	N/C	N/C	Sí. 55% a cargo de la empresa
Transporte	N/C	N/C	Sí.	Sí.	Sí.	Sí.
Despensa	17 % mensual	9% semanal	Cantidad fija semanal (aprox. 25% salario promedio)	7.5% mensual	cat.A: 3.66% mensual; cat. B y C: 7%	18.37% semanal

Nota: La selección de estas empresas se ha fundamentado en los siguientes criterios: antigüedad de las plantas, origen del capital (nacional o transnacional), afiliación sindical y encadenamientos productivos (empresas de autopartes proveedoras de las ensambladoras). En este sentido Ford, GM y Kostal son de origen transnacional (las dos primeras norteamericanas y la tercera alemana), mientras que Dina, Tremec y Sealed Power pertenecen a grandes grupos económicos nacionales; 4 de estas empresas cuentan con sindicatos de la CTM (Ford, GM, Tremec y Kostal) y 2 con sindicatos independientes (Dina y Sealed Power) y todas las empresas de autopartes son proveedoras de uno o más de las principales ensambladoras. Para la traducción de los salarios en dólares se ha considerado 1 dólar = 8 pesos mexicanos. CTM: Confederación de Trabajadores de México; Indep.: Independiente; FAT: Frente Auténtico del Trabajo. * D: Diurna; M: Mixta; N: Nocturna; LFT: Ley Federal del Trabajo; N/C: no se contempla.

Fuente: Contratos Colectivos de Trabajo 1994/ 96, 1996/98.

Cuadro 9
Regulación del proceso de trabajo
(empresas ensambladoras y de autopartes)

	EMPRESAS ENSAMBLADORAS			EMPRESAS DE AUTOPARTES		
	Ford-Hermosillo (CTM)	GM-R. Arizpe (CTM)	Dina (Indep.)	Tremec (CTM)	Kostal (CTM)	Sealed Power (FAT)
Definición de cargas y ritmos de trabajo	La empresa	La empresa	La empresa	La empresa	N/C	N/C
Movilidad horizontal	Hasta 6 meses en áreas de línea	Abierta	Abierta	Abierta	N/C	Abierta
Programas de producción	N/C	N/C	Derecho del sindicato a ser informado, escuchado y atendido.	N/C	N/C	N/C
Solución de conflictos a nivel de planta	2 instancias bilaterales	N/C	4 instancias bilaterales	2 instancias bilaterales	No existe bilateralidad.	3 instancias bilaterales
Cambio tecnológico	N/C	N/C	N/C	N/C	N/C	N/C
Trabajo en equipo	Sí	N/C	N/C	Sí	N/C	N/C
Supervisión del trabajo	Personal de confianza	Personal de confianza	Personal de confianza	Personal de confianza	Personal de confianza	Personal de confianza
Relación cliente-proveedor	N/C	N/C	N/C	N/C	N/C	N/C

N/C: No se contempla. Fuente: Contratos Colectivos de Trabajo 1994/96, 1996/98

Cuadro 10
Regulación de los mercados internos de trabajo
(empresas ensambladoras y de autopartes)

	EMPRESAS ENSAMBLADORAS			EMPRESAS DE AUTOPARTES		
	Ford-Hemosillo (CTM)	GM-R. Arizpe (CTM)	Dina (Indep.)	Tremec (CTM)	Kostal (CTM)	Sealed Power (FAT)
Ingreso de nuevos trabajadores	Propuesta del sindicato	Propuesta del sindicato	Propuesta del sindicato	Propuesta del sindicato	Propuesta del sindicato	Propuesta del sindicato
Cláusula de exclusión	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Trabajadores eventuales	n° abierto	n° abierto	n° abierto	Máximo 22%	n° abierto	n° abierto
Personal de confianza	16 categorías	11 categorías	18 categorías	26 categorías	13 categorías	40 categorías

	EMPRESAS ENSAMBLADORAS			EMPRESAS DE AUTOPARTES		
	Ford-Hemosillo (CTM)	GM-R. Arizpe (CTM)	Dina (Indep.)	Tremec (CTM)	Kostal (CTM)	Sealed Power (FAT)
Nº de categorías sindicalizadas	1 (técnico de Ford)	47	21	10	3	22
Movilidad vertical	Certificación de habilidades Ascenso posible cada 6 meses	N/C	Por capacidad para el desempeño del puesto	Por capacitación y certificación de habilidades	Aptitud y antigüedad	N/C
Reajustes y despidos	N/C	N/C	Estudio previo y acuerdo con el sindicato.	LFT. Información al sindicato.	N/C	N/C
Subcontratación	Sí. Trabajos no relacionados directamente con el objeto de la planta	Sí. Trabajos no relacionados directamente con el objeto de la planta.	Sí. Trabajos ajenos al proceso de producción.	Sí. Trabajos de carga, descarga, construcción, reparación, ampliación y limpieza de instalaciones.	N/C	N/C

N/C: No se contempla. Fuente: Contratos Colectivos de Trabajo 1994/96, 1996/98

c. Presencia sindical en el piso de la fábrica

Si bien los sindicatos del sector automotriz (principalmente en las ensambladoras pero también en las empresas de autopartes) realizaron algunos intentos tendientes a obtener una mayor presencia en el espacio de la producción, los avances que se lograron en este sentido fueron muy escasos.

La hostilidad empresarial ante la posibilidad de un mayor involucramiento sindical constituye un importante factor explicativo, aunque no el único. Nuevamente, es preciso destacar las limitaciones endógenas de las propias organizaciones sindicales. Entre ellas destaca el fuerte predominio de una conducta pragmática en la dirigencia -tanto de sindicatos cetemistas como independientes-, más acostumbrada la negociación política de carácter cupular - consecuencia del esquema corporativo estatal - que a la interlocución directa con el capital a nivel de planta. Este pragmatismo explica la escasa preocupación de la CTM -en tanto que central dominante en el sector- por disponer de una estructura de especialización e investigación capaz de dotar a la dirigencia del asesoramiento técnico necesario para garantizar un mayor poder de negociación frente a las empresas y contar con diagnósticos claros y oportunos acerca de los procesos macro y microeconómicos en curso. Tampoco se ha enfatizado en la necesidad de formar cuadros sindicales con capacidad propositiva para ofrecer alternativas propias a los retos de la producción en un contexto de creciente competencia económica

La ausencia de asesoramiento técnico, la falta de información y la dificultad para aprovecharla cuando se disponía de ella-, el bajo nivel de formación de los cuadros sindicales, la nula coordinación

entre los distintos niveles de negociación (nacional, sectorial, empresa y planta) y la insuficiente presencia de delegados en el piso de la fábrica, contribuyen a explicar el escaso involucramiento sindical en el espacio productivo.

Estas deficiencias, al menos en el caso de los sindicatos cetemistas, no fueron consecuencia de la falta o insuficiencia de recursos materiales. Si bien la CTM dispone de los medios necesarios para satisfacer estos requerimientos, su apoyo a los sindicatos locales se limita a una asesoría de tipo jurídico y al control de sus demandas a fin de garantizar el cumplimiento de los compromisos adquiridos por la cúpula con el gobierno y las empresas.

Aunque los sindicatos mantuvieron su presencia en las viejas empresas automotrices y se establecieron en las que se crearon, aumentándose la densidad sindical y ganando incluso algunos espacios de negociación sobre los nuevos métodos de trabajo, esta participación carece de un proyecto y un discurso propio que se diferencie del de las gerencias. En algunos sindicatos cetemistas los mismos dirigentes señalan que la escasa experiencia y preparación de los miembros de los comités locales y la falta de continuidad de los mismos impide a la dirigencia elaborar “criterios propios” respecto a la problemática de la empresa. Sin embargo, la dirigencia no destaca la responsabilidad de la central en el abandono de sus cuadros locales o a su desinterés por proporcionarles información relativa a los temas cruciales de la negociación obrero-patronal.¹²

La capacidad de los sindicatos independientes para llevar a cabo sus estrategias no fue mayor que la de los sindicatos cetemistas. A pesar de sus más altos niveles de combatividad e identificación con las demandas de las bases, esta dirigencia careció también de diagnósticos y propuestas acordes con la profundidad e irreversibilidad de los cambios que experimentaban los mercados y empresas automotrices. Esta limitación, si bien puede ser en parte atribuida a la escasa disponibilidad de recursos materiales, responde también al hecho de que estas organizaciones no advirtieron la importancia estratégica de contar con la capacidad para procesar la información destinada a incidir en la estrategia productiva de las empresas. Estas y otras limitaciones hicieron que la confrontación en las plantas ensambladoras y las alianzas intersindicales tuvieran un carácter esencialmente defensivo¹³.

Paralelamente, el fracaso de los intentos de coordinación sectorial respondió a limitantes exógenas provenientes de presiones gubernamentales, de la CTM y de las propias empresas, quienes compartían el interés en mantener aislados a los sindicatos, como lo prueba el retiro del sindicato de Ford de la CASIA luego de las presiones directas de Fidel Velázquez, quién amenazó a su dirigencia con la expulsión del sindicato de la central si continuaban participando en este tipo de iniciativas.

¹² Por ejemplo, la CTM no cuenta con documentos o propuestas específicas para resolver el problema del rezago salarial en el sector automotriz (considerando el incremento de la productividad) o para obtener una mayor seguridad en el empleo. Tampoco cuenta con cuadros sindicales especializados en el sector, aún cuando dispone de una importante infraestructura de formación sindical.

¹³ En el caso de la CASIA (Coalición Autónoma de Sindicatos Automotrices), formada en 1988 con la participación de los sindicatos de Dina, Volkswagen, Nissan-Civac, General Motors- DF y , en un principio de Ford, se tuvo una visión muy restringida y de corto plazo de las acciones que podrían emprenderse conjuntamente. Hubo también falta de continuidad, sectarismo, desconfianza y temor frente a la pérdida de las viejas certezas, según la opinión de algunos de sus integrantes. (Bayón, 1997)

d. Los cambios desde la perspectiva sindical

De las entrevistas realizadas a dirigentes sindicales de empresas ensambladoras y de autopartes se desprende, en general, no sólo una gran heterogeneidad en sus percepciones de acuerdo al tipo y tamaño de empresa y a su localización geográfica, sino también y fundamentalmente, la ausencia de un diagnóstico capaz de visualizar el alcance de los cambios en el modelo económico y valorar su impacto en las condiciones de trabajo del sector en su conjunto, tanto a nivel nacional como regional, en el marco del TLC. El horizonte sindical se limita, en la mayoría de los casos, a una la visión local de los impactos de dichas transformaciones, que en general no trasciende el nivel de cada planta particular.

En este sentido, los dirigentes de las plantas ensambladoras y de autopartes del centro y norte del país –con sindicatos afiliados a la CTM- integradas exitosamente al mercado mundial y con un gran dinamismo exportador a pesar de las sucesivas crisis, se expresaron favorablemente en relación al nuevo modelo económico y a la apertura comercial, sin considerar sus consecuencias negativas sobre los salarios y sobre el control del proceso de trabajo ante la fuerte flexibilización contractual. En estos casos, el TLCAN tiende a asociarse casi exclusivamente con crecimiento de empleos en el sector, sin que aparezcan entre las prioridades de la dirigencia la necesidad de generar respuestas innovadoras frente a las fuertes asimetrías salariales en relación a EEUU, la precarización de los empleos, la contracción del mercado interno o su débil capacidad de negociación frente a las empresas. En síntesis, en la dirigencia sindical de las zonas privilegiadas por las transnacionales y los grandes grupos económicos mexicanos para desarrollar sus proyectos de inversión, no se advierte en la dirigencia la necesidad de buscar formas alternativas de integración regional capaces de revertir sus efectos negativos sobre los trabajadores ni de elaborar las bases para una nueva política industrial para el sector.

Por el contrario, la percepción de los cambios económicos fue negativa en los sindicatos vinculados a empresas de autopartes pequeñas y medianas cuya producción se destina al mercado interno, muchas de ellas ubicadas en el estado de México, donde se enfatizaron las limitaciones, y no las oportunidades, del proceso de integración regional. Entre las mismas se destacó el atraso tecnológico de las empresas mexicanas de autopartes, la imposibilidad de competir tanto en el mercado interno como externo por la baja calidad de sus productos, la falta de capacitación de la mano de obra y la precariedad de sus contratos como proveedores de las ensambladoras. En lugar de incrementos en el empleo y de las ventajas del libre comercio, aquí la dirigencia destacó el alto número de despidos y reajustes de personal ante el cierre y la reestructuración de numerosas pequeñas y medianas empresas - muchas de ellas hoy "reconvertidas" en importadoras.

Fue en los sindicatos independientes -sobre todo los casos de Dina y Sealed Power- donde encontramos una visión más crítica del proceso de reestructuración emprendido a partir de los ochenta, por su marcada unilateralidad y carácter excluyente de los intereses de los trabajadores. A diferencia de los cetemistas, estos dirigentes cuestionaron los aspectos negativos de los nuevos sistemas de producción flexible, como la inseguridad en el empleo, la intensificación del trabajo y la falta de recompensas a los trabajadores. También se destacaron las limitaciones de la adopción de los sistemas japoneses, en tanto se combinan con estructuras empresariales verticales, una cultura autoritaria y bajos salarios. Así, aunque se reconoce la necesidad de cambiar los viejos métodos de producción, se reclama un mayor protagonismo sindical en estos espacios a fin de lograr un reparto

más equitativo de los beneficios. Si bien se considera que la cooperación con la empresa para aumentar la productividad y la competitividad representa una de las vías para lograr una defensa más efectiva de los intereses de sus agremiados, se destaca la fuerte resistencia de las empresas a aceptar la interlocución sindical cuando ésta no se constituye en un simple apéndice de las gerencias.

Los dirigentes de estos sindicatos independientes también presentaron mayor claridad respecto de los cambios necesarios para fortalecer al sindicalismo frente a las empresas automotrices así como de los obstáculos para llevarlos a la práctica. A diferencia del discurso inmovilista y exculpatorio de los dirigentes cetemistas más tradicionales, los independientes cuentan con mayor capacidad de auto-crítica, identificando sus errores y déficits en las estrategias adoptadas, reconociendo además, que la posibilidad del fortalecimiento de los sindicatos del sector depende de cambios profundos a nivel macrosocial, y no sólo de cambios micro a nivel de planta o empresa. En este sentido, consideran que el futuro del sindicalismo en México se encuentra fuertemente ligado a la evolución de la transición política a la democracia y su impacto en la reestructuración del movimiento sindical a nivel nacional, procesos con los que están comprometidos.

Sin embargo, es preciso destacar que hasta el momento el margen de maniobra de las organizaciones independientes para reformular sus estrategias organizativas y reivindicativas ha estado fuertemente limitado por un contexto sumamente adverso en el que empresas, gobierno y sindicalismo oficial han obstruido de manera sistemática la posibilidad de emergencia de formas alternativas de sindicalización en esta industria clave dentro del modelo exportador.

En el plano de la cooperación sindical transnacional en esta industria, el FAT -al que pertenece el sindicato de Sealed Power- ha sido una de las organizaciones más activas, ya que, a pesar de su minoritaria presencia en el sector de autopartes, ha logrado protagonizar una experiencia concreta de cooperación con sindicatos de EEUU y Canadá que representan a trabajadores de distintas plantas de una misma empresa transnacional de autopartes, con el propósito de apoyar las respectivas negociaciones contractuales, promover la libertad sindical y fijar normas de conducta a la empresa – derecho de sindicalización, condiciones de higiene, etc-.

En las empresas ensambladoras, la solidaridad conseguida en 1990 por los trabajadores de la Ford en sus intentos por democratizar su sindicato, el establecimiento en 1991 del “Día Internacional del Obrero Ford” –en homenaje al obrero asesinado en la planta de Cuautitlán-, y la presencia de observadores de los tres países en ocasión del recuento sindical de 1996 en esta planta, permitieron dar a conocer las manipulaciones electorales de la CTM para impedir la presencia de grupos opositores.

CONCLUSION

El sindicalismo del automotriz mexicano ilustra claramente cómo los procesos de reestructuración productiva e integración regional de indiscutible sello neoliberal, han debilitado el poder de negociación sindical frente a sus contrapartes (Robinson, 1994). Ante esta situación, las estrategias desarrolladas por estas organizaciones han mostrado serias limitaciones, tanto para asumir los desafíos emergentes del nuevo escenario productivo y laboral como para romper su tradicional subordinación frente al Estado.

En este contexto se plantea como impostergable necesidad de transformar las agotadas estructuras del sindicalismo mexicano, de ensayar nuevas formas de organización y de lucha, de recuperar la autonomía que necesariamente se requiere para representar con éxito a los trabajadores.

La constitución de una estructura sindical sectorial a nivel nacional, así como de un esquema de negociación que incorpore a los distintos integrantes de la cadena productiva -ensambladoras, motores, autopartes, etc.- constituyen elementos claves a fin de generar una real capacidad de coordinación que permita a los sindicatos automotrices establecer "alianzas estratégicas" en múltiples niveles y espacios de acción.

El establecimiento una real cooperación entre capital y trabajo, requiere, además de autonomía y transparencia, de la institucionalización de mecanismos bilaterales para la definición de los cambios productivos que permita a los sindicatos trascender el rol de espectadores subordinados a las estrategias empresariales.

La posibilidad de hacer frente a estos desafíos requiere una profunda reformulación de las estrategias y recursos de poder sindicales tendientes a asumir el reto de ejercer una auténtica representación de las bases en un contexto marcado por la incertidumbre, el debilitamiento del Estado y el dramático impacto de los cambios tecnológicos y organizativos en la suerte de los trabajadores.

El futuro del sindicalismo en el sector automotriz así como las posibilidades para ampliar la presencia de organizaciones más autónomas y democráticas, se encuentran fuertemente ligadas a la emergencia de nuevas reglas del juego capaces de garantizar una contienda equitativa y transparente por la agremiación de los trabajadores.

BIBLIOGRAFIA

- Arjona, E. 1990 "La industria mexicana de autopartes durante el auge exportador de los años ochenta" en J. Carrillo, J. (coord.) *La nueva era de la industria automotriz en México*, Tijuana, México: COLEF
- Bacon, J. y Storey, J. 1996. "Individualism and Collectivism and the Changing Role of Trade Unions" en Ackers, P. , Smith, C. y Smith, P. (Ed.) *The New Workplace and Trade Unionism*, London and New York : Routledge.
- Bayón, M.C. 1997. *El sindicalismo automotriz mexicano frente a un nuevo escenario: una perspectiva desde los liderazgos*, México D.F.: FLACSO-México, Juan Pablos Editores.
- Bensusán, G. 1994. "Entre candados y dientes. La agenda laboral del TLCAN" en *Perfiles Latinoamericanos* N° 4.
- Brown, F . 1995. *Productividad y Mercado de Trabajo. La Industria Metalmeccánica y Alimentos en México*, Proyecto Regional "Cambio tecnológico y Mercado de Trabajo" N°20, OIT, ACIDI.
- Bueno, C. et al. 1996. "Relaciones estratégicas comprador-abastecedor en la industria automotriz: una comparación entre México y Japón" en J. Micheli (coord.) *Japan INC en México. Las empresas y modelos laborales japoneses*, México D.F.: Porrúa, UAM-A, Universidad de Colima
- Carrillo J. .1990. "Maquilización de la industria automotriz en México. De la industria terminal a la

- industria del ensamble” en Carrillo, J. (coord.) *La nueva era de la Industria Automotriz en México*, Tijuana, México: COLEF.
- Carrillo, J. y Ramírez, M. 1997. “Reestructuración, eslabonamientos productivos y competencias laborales en la industria automotriz en México”, ponencia presentada en el XX Congreso de LASA, Guadalajara, México, 17 al 19 de abril de 1997.
- De la Garza, E. 1993. *Reestructuración productiva y respuesta sindical en México*, México D.F: UNAM, UAM-I
- Eaton, A. 1995. “The Role of the Union and Employee Involvement in Lean Production”, en S. Babson (ed.) *Lean Work. Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry*, Detroit, MI: Wayne State University Press
- Eden, L. et al. .1996. “Competing in a lean world: How the autoparts industries in Canada and Mexico are responding to the pressures of free trade and lean production”, Texas A&M University, Williams College y Carleton University (mimeo).
- Middlebrook, K. 1991. “The politics of industrial restructuring. Transnational Firms’ Search for Flexible Production in the Mexican Automobile Industry”, en *Comparative Politics*, vol.23, N°3
- Ramirez, J.C. 1997. “Los modelos de organización de las industrias de exportación en México” en *Comercio Exterior* Vol.N° 47 N°1, Enero de 1997
- Regini, M. 1992. “Los empresarios frente al problema del consenso” en *Sociología del Trabajo* N° 26
- Robinson, I. 1994. “NAFTA, Social Unionism, and Labour Power in Canada and the United States” en *Relations Industrielles* vol.49 N°4.
- Wells, D. 1996. “New Dimensions for Labor in a Post-Fordist World”, en W. Green and E. Yanarella (ed) *North American Auto Unions in Crisis. Lean Production as Contested Terrain*, Albany: State University of New York Press.
- Zazueta, C. y De la Peña, R. 1984. *La Estructura del Congreso del Trabajo*, México D.F.: FCE.