

La dinámica de las relaciones del trabajo en la era de la globalización: el caso de la industria automotriz en México*

Christian Lévesque**



RESUMEN

Este artículo presenta datos originales sobre el proceso de reorganización del trabajo y de la producción en siete fábricas de la industria automotriz en México. Basándose en los trabajos fundadores de Crozier y Friedberg, pretende demostrar que la mundialización no tiene un efecto sobre-determinante en los actores, sobre todo en la capacidad de acción de los sindicatos. Las realidades locales son, desde nuestro punto de vista, mucho más complejas, particularmente a raíz de la autonomía de la que disponen los actores frente a las reglas impulsadas por la nueva economía mundializada. Dicha perspectiva teórica lleva a prestar una atención particular a las dinámicas locales, sobre todo a los recursos de poder de los actores y a las imposiciones a las que se enfrentan.

*Traducción del francés de Mónica Portnoy, mportnoy@colmex.mx, marzo de 2009. Artículo presentado en Querétaro en el marco del Coloquio en homenaje a Michel Crozier.

**HEC-Montréal

ABSTRACT

This article shows original data over the reorganization of work process and production over seven factories working on the automovil industry in Mexico. Based on process reorganization work and production over seven workshops on the automovil in Mexico.

Based on early founding works by Crozier and Friedberg, the authors pretend to show that has no overdeterminant effect on the actors, over all on the syndicate action capacity.

Local reality are, from our point of view, much more on complex; in particular, since the the actors autonomy in front to new rules pushed by a new world economy.

This perspective, though theoretical, leads to pay a particular attention to local dynamics, above all to actors power resources and impositions they face.

Palabras clave: industria automotriz, acción sindical

Key words: Automotor industry, syndicate action

La dinámica de las relaciones del trabajo en la era de la globalización: el caso de la industria automotriz en México

Afirmar que la globalización provoca un replanteamiento de las reglas del juego entre sindicatos y empleadores, se ha vuelto un lugar común. Estas nuevas reglas debilitarían el poder de los sindicatos, sobre todo su capacidad de dar forma a los cambios en los lugares de trabajo. Las nuevas formas de organización del trabajo, la exteriorización de la producción y la racionalización de los efectivos representarían tantos cambios sobre los cuales los sindicatos tienen poca o ninguna influencia. De esta manera, los sindicatos no tendrían otra opción que la de sufrir las imposiciones planteadas por la nueva economía mundializada. Esta tesis ilustra hasta qué punto se ha impuesto la mundialización, en el transcurso de los últimos años, como un fetiche de la explicación social. Si, a fin de cuentas, sigue siendo plausible, los efectos observables de manera directa asociados a la globalización aparecen mucho menos unívocos de lo que esta tesis permite presagiar.

Sin dejar de insistir en las repercusiones de la mundialización en los medios laborales, nuestra hipótesis de trabajo es que las dinámicas locales ejercen un efecto estructurante considerable sobre la capacidad de acción de los sindicatos. En efecto, la internacionalización de los intercambios comerciales así como la repartición de los ciclos productivos entre países implican una redefinición de las reglas del juego donde el mejoramiento de la calidad y de la productividad aparece como imperativo. No obstante, dichas reglas no eliminan el margen de maniobra

de los actores en el terreno local. Esta postura teórica lleva a rechazar cualquier forma de jerarquización axiomática y a replantear la existencia de una súper regla, en este caso, la mundialización, que determinaría la conducta de los actores. Esta posición parece haber sido ampliamente compartida en la comunidad científica (Held et al., 1999; Hollingsworth y Boyer, 1997; Wade, 1996) y ahora se trata de comprender mejor las lógicas de estructuración de las relaciones de trabajo en un contexto de mundialización. Nuestro enfoque, cuyos fundamentos teóricos descansan en los trabajos fundadores de Crozier y Friedberg (1978), nos lleva a sostener la hipótesis que pretende que las dinámicas locales, sobre todo los recursos de poder de los actores, pueden identificar o atenuar los efectos de la mundialización en la capacidad de acción de los sindicatos.

México representa un caso ejemplar para verificar la pertinencia de esta hipótesis ya que, al calor del TLCAN, que representa un rasgo destacado de la mundialización, su régimen de relaciones industriales se encuentra en plena mutación (Bensusán, 1998; de la Garza, 1998a; Dombois, 1999). Los fundamentos de dicho régimen, probablemente, son sacudidos por un doble movimiento. Por un lado, las convenciones colectivas, que codifican la organización del trabajo, enfrentados al azote generado por la introducción de nuevas formas de organización del trabajo y de la producción. En este sentido, Dombois (1999) y de la Garza (1998a) señalan que las exigencias de flexibilidad implicaron concesiones en las convenciones colectivas, particularmente un replanteamiento de la regla de antigüedad al momento de los movimientos de mano de obra. Simultáneamente, el control ejercido por los sindicatos sobre el mercado interno de trabajo es atenuado

igual que su capacidad de acción sobre los lugares de trabajo. Por el otro, la alianza entre el PRI (Partido Revolucionario Institucional), en el poder de 1931 y 2000, y los sindicatos oficiales se desmorona desde inicios de la década de 1980. Los sindicatos oficiales, que actuaron como correa de transmisión para el partido de Estado, tienen cada vez menos poder político y sus representantes perdieron una parte de su influencia y de sus ventajas¹. La redefinición de esta tradicional alianza, incluso el distanciamiento entre estos dos socios desde hace mucho tiempo, redujo aún más la capacidad de acción de los sindicatos. De esta manera, los sindicatos oficiales tienen menos influencia en la formulación y aplicación de las políticas del Estado en un contexto en que el poder de intervención de este último sigue siendo importante, en particular en las industrias bajo jurisdicción federal.

Este doble movimiento (concesiones en las convenciones colectivas y el desmoronamiento de la alianza con el PRI) fragilizó la autoridad de la acción sindical, incluso su legitimidad. Así, la descomposición del régimen corporativo de relaciones industriales, que algunos asocian con el fenómeno de la mundialización, coloca a los sindicatos en una posición precaria tanto en el plano político como a la escala de las empresas. En suma, todo lleva a creer que la mundialización condujo ineluctablemente al debilitamiento del poder de los sindicatos en México.

Desde entonces, la apuesta consiste en demostrar que, incluso en México, la mundialización no es un proceso que sobredetermina la capacidad de acción de los sindicatos. Las realidades locales son, en nuestra opinión, mucho más complejas, sobre todo a raíz de la autonomía relativa con la que cuentan los actores organizacionales frente a las reglas impulsadas por la nueva economía mundializada. De esta manera, esperamos probar que el impacto de la mundialización sólo puede aprehenderse por medio del prisma de la dinámica social en cada ambiente de trabajo. Estas dinámicas locales representarían la clave de bóveda para entender el efecto de la mundialización en la capacidad de intervención de los sindicatos. En este caso se trata de una tesis cargada de sentido para quienes toman las decisiones políticas y los actores locales. Sobre todo, implica que el sindicato no se encuentra completamente desprovisto frente a los diferentes cambios asociados a la mundialización; puede intervenir como co-regulador del cambio, al menos en la medida en que se confrontará a determinadas situaciones y podrá movilizar sus diversos recursos de poder.

La primera parte de este artículo expone la problemática de manera más detallada. La segunda parte presenta el método de investigación, que se basa en entrevistas con administradores y representantes sindicales, y describe detalladamente las características de las siete fábricas de la industria automotriz que constituyen el objeto

¹ La mayoría de los analistas del mundo del trabajo sostienen que los representantes de los sindicatos oficiales ejercieron un control riguroso sobre las reivindicaciones de los asalariados y aseguraron la reelección del PRI durante más de 60 años (Bensusán, 1999; Dombois, 1999; Middelbrook, 1995). Como contrapartida, estos sindicatos tuvieron acceso a recursos financieros y sus representantes obtenían puestos importantes en la escala del aparato gubernamental, sobre todo, aunque no de manera exclusiva, en el seno de los tribunales administrativos de derecho del trabajo, que tienen responsabilidades muy amplias. Por ejemplo, estos tribunales otorgan los registros oficiales a los sindicatos, determinan la legalidad de una huelga, etc. Para un análisis detallado, ver Middelbrook, 1995.

de este estudio. La tercera parte se concentra en el análisis de los datos. Se articula alrededor de la presentación de cuatro configuraciones de cambios. Aquí, esta noción se utiliza para caracterizar al mismo tiempo los procesos de cambios, en particular la implicación del sindicato, y la dinámica social, es decir, los recursos, las imposiciones y las estrategias utilizadas por parte de los actores en el terreno local. La conclusión resume lo esencial de los resultados e identifica las apuestas a las que se enfrentan los administradores y los representantes sindicales en un contexto en el que, a partir de ahora, deberán negociar con nuevas contingencias.

Mundialización y poder sindical

La hipótesis más habitual plantea que la mundialización, sin importar los arreglos institucionales y las dinámicas locales, provoca inevitablemente un debilitamiento del poder de los sindicatos. Para apoyar esta tesis, existen dos argumentos posibles.

En principio, el incremento extraordinario de las empresas multinacionales traería aparejado un desequilibrio creciente entre los empleadores, cada vez más internacionales, y los sindicatos que siguen siendo locales. No cabe duda alguna respecto del hecho de que esas firmas ocupan un espacio económico cada vez más importante. A manera de ejemplo, existen alrededor de 63 000 sociedades matrices con 690 000 filiales extranjeras que emplean a 75 millones de personas, de las cuales más de la mitad está fuera de su país de origen (Giles, 2000). Mediante el desarrollo de las redes integradas de producción, estas firmas pueden a partir de ahora transferir la producción de una unidad a la otra, inclusive de un país

al otro, fortaleciendo de esta manera su poder de negociación frente a los sindicatos locales. Sus estrategias de inversión sirven para premiar o castigar a los establecimientos, colocando entonces a los sindicatos en una posición más vulnerable (Ferner y Edwards, 1995). En particular, utilizan diferentes prácticas, como las comparaciones coercitivas y las amenazas de relocalización, para obtener concesiones salariales o convencionales. En una encuesta reciente realizada a una amplia muestra de organizaciones sindicales en Canadá, dos tercios de quienes respondieron mencionan que el poder de negociación de los empleadores aumentó en el transcurso de los tres últimos años y cerca del 60 % considera que el poder de negociación de los sindicatos disminuyó durante el mismo período. Otro indicador: tres cuartos de quienes contestaron esta encuesta señalan que las solicitudes de concesiones salariales y/o convencionales aumentaron en el mismo lapso (Kumar y Murray, 1999; Kumar, Murray y Schetagne, 1998). Dombois (1999) y de la Garza (1998a) apuntan sensiblemente las mismas tendencias para el caso de México. Dombois (1999:36) subraya que bajo el impulso de la mundialización de los mercados, los sindicatos fueron forzados a aportar flexibilidad a las convenciones colectivas, particularmente en lo que respecta a la aplicación de la regla de antigüedad. En la industria automotriz, estas flexibilidades en las convenciones coincidieron con una relocalización espacial de las fábricas hacia el centro y el norte del país (Pries *et al.*, 2000).

Luego, el aumento de la competencia y la rápida difusión de los nuevos modelos de gestión aceleran los procesos de cambios en los lugares de trabajo y debilitan la capacidad de intervención de los sindicatos. Un cuerpo de investigación empírica cada vez más imponente muestra de manera adecuada que la difusión de los cambios en los

ambientes de trabajo se ha acentuado en el curso de los últimos años (Appelbaun *et al.*, 2000; de la Garza, 1998; Osterman, 1994; Lapointe *et al.*, 2000; 2001). Algunos analistas sostienen que estos cambios en la organización de la producción y del trabajo ofrecen nuevas posibilidades de negociación para los sindicatos, incluso que abren la vía a modos de gestión más participativos. Sin excluir por completo esta última posibilidad, la mayoría de las investigaciones no confirman dicho pronóstico. De hecho, los cambios en ambiente de trabajo la mayoría de las veces son introducidos de manera unilateral y esta tendencia se ha acentuado durante los últimos años (Bayón, 1997; Bensusán, 1998; Tuman, 1996; Wells, 2001). Por otra parte, generalmente estos cambios se traducen en un incremento de la carga de trabajo y una disminución de la seguridad en el empleo. En resumen, en un contexto de mundialización, los sindicatos parecen tener cada vez menores posibilidades de imponerse y, al mismo tiempo, de influir sobre los términos y las condiciones de trabajo y de empleo de sus miembros.

Sin negar el hecho de que la mundialización intensifica las imposiciones a los sindicatos, nuestra posición teórica nos incita, más bien, a plantear que la mundialización es un proceso abierto y muy indeterminado. En principio, incluso aunque la influencia de las empresas multinacionales se incrementó bastante en el curso de la última década, esto no sucede en menor medida del hecho de que éstas no ejercen un control absoluto sobre su ambiente. Así lo manifiesta el hecho de que las nuevas redes integradas de producción parecen particularmente frágiles. Por ejemplo, la interdependencia entre las unidades implica que detener la producción en una unidad puede perturbar, cuando no interrumpir completamente, toda la

cadena productiva. A modo ilustrativo, recordemos simplemente la huelga, en 1996, en una fábrica de piezas de Flint, en la región de Detroit, que llevó al cierre de varias plantas de ensamblaje en México, Estados Unidos y Canadá. Por otra parte, contrariamente a la creencia popular, la implicación de los sindicatos parece más marcada en las filiales de las multinacionales y en los establecimientos integrados a la economía mundial (Lapointe *et al.*, 2001). Obviamente, en este caso entran en consideración otros elementos. No obstante, no es posible, al menos con base en esos resultados, afirmar que en las filiales de las multinacionales, los sindicatos son más excluidos de las decisiones que tienen que ver con los cambios.

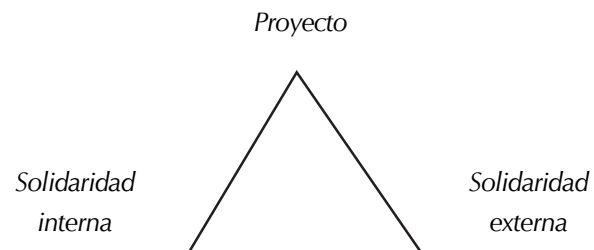
Posteriormente, si las nuevas redes integradas de producción parecen frágiles, sucede lo mismo con las nuevas formas de organización del trabajo y la producción, así como con el trabajo en equipo y el justo a tiempo. Estos nuevos sistemas no pueden funcionar sin el concurso y la contribución de los asalariados y los sindicatos. De esta manera, varias investigaciones ponen de relieve el hecho de que el éxito de los cambios está íntimamente vinculado al papel desempeñado por el sindicato en el marco de dichos procesos (Appelbaun *et al.*, 2000; Frost, 2000; Kochan et Osterman, 1994; Lapointe *et al.*, 2001). Más precisamente, si se analiza todo esto, parece que la implicación del sindicato en el proceso de introducción de los cambios contribuye al mejoramiento de los desempeños productivos y sociales (Lapointe *et al.*, 2001). En pocas palabras, los empleadores que desean mejorar los desempeños productivos y sociales de sus fábricas están “condenados” a facilitar el trabajo del sindicato, en particular, a favorecer su participación en el proceso de cambios.

En resumen, la tesis del debilitamiento ineluctable del poder de los sindicatos descansa en una concepción unidimensional, a menudo estrictamente económica, y lineal de la mundialización. Sin embargo, la mundialización se manifiesta en varios ámbitos de la actividad social (económica, política, técnica, militar, jurídica, ecológica, etc.) y, como consecuencia, su trayectoria sigue estando muy indeterminada (Castells, 1996; Held *et al.*, 1999). En efecto, la mundialización no es un hecho concluido sino un proceso de transformación de la organización espacial de los intercambios y de las relaciones entre los actores (Held, *et al.*, 1999: 16). En este sentido, implica una redefinición de las relaciones de poder pero no sobredetermina esas relaciones.

Si esta definición de la mundialización es aceptada, el reto consiste entonces en esclarecer las lógicas de estructuración del poder de los actores. Partiendo de los trabajos fundadores de Crozier y Friedberg (1978), la noción de poder se define aquí como la capacidad de un actor de lograr que, en su relación con otro actor, los términos del intercambio le sean favorables. En el marco de dicho intercambio, el control de las fuentes de incertidumbre constituye un desafío crucial: el actor que controla una fuente de incertidumbre, que afecta la capacidad de una organización o de un actor de alcanzar sus objetivos, se encuentra en una posición de poder respecto de los demás actores. De acuerdo con esta perspectiva, el poder de un sindicato puede definirse como su capacidad de controlar fuentes de incertidumbre pertinentes. En un contexto de mundialización, donde los imperativos de cambios aparecen como ineludibles, el poder de un sindicato puede aprehenderse según su capacidad de intervenir en los procesos de cambios en los lugares de trabajo.

Partiendo de esta propuesta, para explicar la capacidad de regulación de un sindicato se pueden formular dos hipótesis complementarias. Primeramente, se puede anticipar que la capacidad de acción del sindicato varía según los recursos que se encuentran a su disposición. Varias investigaciones llevadas a cabo en contextos institucionales distintos (México, Canadá, Alemania, Francia), sugieren que cuanto más los sindicatos puedan movilizar sus recursos, más fuertes serán las probabilidades de que ejerzan una forma de control sobre los cambios (Hege y Dufour, 1998; Frost, 2000; Lévesque y Murray, 1998; Pries *et al.*, 1999). En este sentido, tres recursos de poder parecen particularmente pertinentes: la capacidad de desarrollar un proyecto autónomo, la solidaridad interna y la solidaridad externa. El esquema que se encuentra debajo ejemplifica, bajo la forma de un triángulo estratégico, los recursos de poder de la acción sindical en el terreno local.

Esquema 1: Las fuentes de poder de los sindicatos locales



El primer recurso remite a la capacidad del sindicato de poner en marcha y proponer su propio proyecto, su propia visión. Una comunidad de interés entre los trabajadores y las trabajadoras se construye alrededor del proyecto sindical, mientras que, en la era de la

mundialización, las presiones, cada vez más fuertes, alientan a los sindicatos a adoptar proyectos comunes con los empleadores, incluso alianzas competitivas con las direcciones de empresa. Frecuentemente, dichas alianzas se perciben, con razón, como un medio para preservar los empleos. Sin embargo, el peligro de cooptación de dicho "patriotismo" de empresa en este caso es evidente y puede conducir a cierta confusión en el plano de las identidades, inclusive hasta una desmovilización sindical (Wells, 2001). No solamente el adversario puede convertirse en el trabajador de otros establecimientos, sobre todo cuando proviene de otro país, sino además, la legitimidad del sindicato puede ponerse a prueba en caso de contra desempeños económicos.

En un contexto como éste, la capacidad del sindicato para articular su propia visión del cambio es importantísima. Su capacidad de definir y proponer un proyecto alternativo y de informar, explicar y argumentar constituye tantas dimensiones que permiten reforzar su posición de poder. Esta capacidad de reflexión estratégica le permite conciliar, integrar y articular los intereses a veces contradictorios que persiguen los miembros del sindicato.

Pero la existencia de un proyecto autónomo no basta. Para ser legítimos, los proyectos deben construirse desde la base. Así, un segundo recurso de poder, la solidaridad interna o la democracia, se torna fundamental. Por supuesto, este recurso remite a la participación de los miembros en la vida sindical y a la cohesión sindical, es decir, a la identificación de los miembros con su sindicato. Pero esta participación y cohesión sindicales se nutren con la presencia de una estructura de delegados de departamentos, la existencia de redes al interior del sindicato para garantizar la comunicación interna (por

ejemplo, delegados sociales y representantes de salud y de seguridad en el trabajo), la presencia de representantes liberados para ocuparse de las tareas sindicales, etc. Estos elementos de organización interna representan tantas herramientas que acentúan la identificación de los miembros con los objetivos del sindicato y aseguran la vitalidad sindical. La solidaridad interna, además de fortalecer la capacidad de intervención del sindicato en los espacios de trabajo, cumple así con una doble función: favorece la emergencia de un proyecto surgido de las preocupaciones de los miembros y, al mismo tiempo, asegura la legitimidad de las acciones y posiciones sindicales, incluidas las que se refieren al empleador. Dicho de otro modo, la democracia interna es un verdadero recurso de poder que debe mantenerse y alimentarse de manera continua.

Esta solidaridad interna es crucial y hasta fundamental pero, en el contexto actual de la mundialización, no es suficiente. Necesariamente debe coexistir con otra forma de solidaridad, la solidaridad externa. Este tercer recurso remite a la capacidad del sindicato de desarrollar alianzas con grupos comunitarios y con otros sindicatos, en el plano regional, sectorial, nacional o internacional. Se articula también alrededor de una fuerte participación sindical en las diversas instancias sindicales regionales, nacionales e internacionales (consejos regionales, congresos, secretariados profesionales internacionales, etc.). Ahora bien, se tiene la impresión de que la mundialización empuja en el sentido inverso. De esta manera, la sobrepuja entre las fábricas de una misma empresa se encuentra lejos de favorecer las alianzas entre los sindicatos de diferentes países cuyo empleador es el mismo. Del mismo modo, la subcontratación

frecuentemente coloca a los trabajadores y trabajadoras en competencia entre sí y, por lo mismo, no favorecen los vínculos entre los sindicatos de una misma región. De hecho, la mundialización a menudo obliga a los sindicatos a replegarse en ellos mismos, principalmente para conservar sus empleos, pero tales estrategias de repliegue en sí pueden ubicar a los sindicatos en una posición de debilidad más que de fuerza. Probablemente, por esta razón es que la solidaridad externa es cada vez más importante, como lo muestra un número de publicaciones cada vez más imponente (Alexander, 1998; Wells, 1998). Por ejemplo, Alexander (1998) ha expuesto muy bien los beneficios que obtienen los trabajadores y sindicatos mexicanos de la cooperación internacional.

En síntesis, la capacidad de un sindicato para formular y defender un proyecto, así como la solidaridad interna y externa, constituirían el constructo estratégico que permita al sindicato dar forma a los cambios en los lugares de trabajo. Sin embargo, se coincidirá, la estructuración de la capacidad de acción de un sindicato no se limita a una cuestión de recursos. De hecho, el sindicato no interviene de manera aislada: actúa en un campo socialmente estructurado. Ese campo define al conjunto de tensiones y oportunidades de acción a las que se enfrenta. El marco institucional, el estado del mercado de trabajo, la coyuntura económica, la situación financiera de la empresa y su posición en la cadena de producción representan más elementos que estructuran las relaciones patronales-sindicales. Estos elementos crean un conjunto de obligaciones y de oportunidades con las cuales debe arreglárselas un sindicato. Por ejemplo, Locke y Thelen (1995) destacan que el marco institucional favorece el desarrollo de ciertas posiciones sindicales respecto de la

reorganización del trabajo.

Por otra parte, como lo sugiere Hyman (1997: 322), las estrategias del empleador constituyen probablemente uno de los principales elementos que estructuran la capacidad de acción de los sindicatos: no la determinan pero definen los contornos y delimitan el abanico de opciones del sindicato. Partiendo de su investigación realizada en Inglaterra, Gallie y Rose (1996) subrayan que, a pesar del contexto de cambio, la influencia sindical sigue siendo más bien estable, principalmente a raíz de la orientación de los gerentes frente a la del sindicato (1996: 49). Estos últimos, a pesar de su tendencia a oponerse a los sindicatos, reconocen que sus intereses no coinciden totalmente con los de los trabajadores. Además, como señala Turner (1991: 235), el enfoque managerial respecto de los sindicatos dista mucho de ser homogéneo: los empleadores que buscan aportar modificaciones significativas a la organización del trabajo pueden, del mismo modo, buscar involucrar al sindicato en lugar de excluirlo. Walton *et al.* (1994), por su parte, demostraron la variabilidad de los enfoques patronales en industrias muy expuestas a la mundialización (papel y autopartes). Mientras que determinados empleadores recurrieron más a estrategias de exclusión, otros, por el contrario, demostraron más bien apertura respecto de la participación del sindicato (ver sobre todo los casos en la industria de autopartes, 1994: 117-163).

A partir de ahora puede formularse una segunda hipótesis: la capacidad del sindicato de moldear los cambios en los lugares de trabajo varía según la estrategia de la dirección del establecimiento con respecto al sindicato y a los trabajadores. En los establecimientos donde, tanto en el discurso como en la práctica, la dirección reconoce

la diversidad de intereses y la legitimidad del sindicato, las probabilidades de que el sindicato se implique en el proceso de cambios debieran ser más fuertes. A la inversa, cuando el empleador no reconoce al sindicato ni la pluralidad de intereses en juego, las probabilidades de que el sindicato se comprometa en el proceso de cambios serán más débiles.

En resumen, nuestro enfoque lleva a prestar una atención muy particular a las dinámicas locales, principalmente a las estrategias de los actores y a sus recursos de poder, sin que por lo mismo se descuide el ambiente en el que interactúan. Entonces, el reto consiste en delimitar de qué maneras los recursos de los que dispone un sindicato y las estrategias de la dirección se conjugan los unos con los otros para conformar la dinámica alrededor de la cual se estructura la capacidad de intervención de un sindicato en los procesos de cambios.

Método de investigación y descripción de las fábricas

Esta investigación comprende una parte cualitativa y otra de naturaleza más cuantitativa, en particular, la realización de una encuesta mediante cuestionario. Aquí presentamos los datos provenientes de la parte cualitativa. Se articula alrededor de siete monografías realizadas en 1999 en fábricas de la industria automotriz de México. En cada una de las fábricas, la estrategia de recolección de datos comprendió entrevistas con miembros de la dirección de

la fábrica y del comité ejecutivo del sindicato local. Igualmente, se realizaron entrevistas más informales con encargados y trabajadores al momento de visitar las fábricas. Los documentos de empresa y la convención colectiva también se analizaron para delimitar mejor el contexto y la dinámica de las relaciones de trabajo en cada fábrica.

En principio, la selección de las fábricas se hizo en función de su posición en la cadena de producción. Queríamos que la muestra incluyera plantas de ensamblaje pero también subcontratistas de primera y segunda línea con el fin de captar de mejor modo la diversidad de restricciones a las que las fábricas de esta industria se confrontaban. La muestra incluye dos plantas de ensamblaje, tres proveedoras de primera línea (ejes, carrocerías, transmisiones) y dos proveedoras de segunda línea (fabricación de piezas destinadas a la elaboración de motores). Luego queríamos considerar la afiliación del sindicato local, sabiendo que en la industria automotriz la mayoría de los sindicatos está afiliada a la Confederación de Trabajadores de México (CTM). La muestra reúne tres tipos de sindicatos: un sindicato local afiliado a un sindicato independiente (FAT), tres sindicatos locales de empresa afiliados a la CTM y tres secciones sindicales del SITIMM, que también forma parte de la CTM².

Aquí es importante señalar que estas fábricas y, al mismo tiempo, estos sindicatos no son representativos de la industria automotriz de México. Son reconocidos como vanguardistas en el plano de las prácticas de gestión de la producción y de los recursos humanos. También se encuentran

² Las secciones sindicales del Sindicato de trabajadores de la industria metal mecánica, automotriz, similares y conexos de la República Mexicana, a diferencia de la práctica establecida en la CTM, cuentan con un ejecutivo sindical electo y administran 75% de la cotización sindical. Generalmente, las secciones de los sindicatos industriales de la CTM no disponen de tal autonomía. Por un lado, no existe comité ejecutivo: más bien, ahí se encuentran delegados cuyo número varía según el tamaño de la unidad. Por el otro, las cotizaciones sindicales se administran a un nivel más centralizado (Bayón, 1997; Middelbrook, 1995).

entre las más productivas y eficaces de México³. En ese sentido, hay que evitar generalizar los resultados de este estudio para el conjunto de la industria automotriz en México. Dicho esto, representan un terreno privilegiado para verificar la pertinencia de nuestras propuestas teóricas dado que estas fábricas introdujeron múltiples cambios. Todas cuentan con certificaciones de calidad y pusieron en marcha,

frecuentemente con vocablos distintos, grupos de mejoramiento de la calidad. Además, introdujeron cambios en la organización del trabajo y de la producción, ya sea que se trate de técnicas de justo a tiempo, de la producción celular o del trabajo en equipo. El cuadro 1 muestra las principales características de cada una de las fábricas de la muestra.

Cuadro 1
Características de las fábricas

Posición en la cadena productiva	Propiedad	Edad de la fábrica	Número total de empleados	Número de empleados sindicalizados	Tecnología	Organización del trabajo	Edad media de los empleados (antigüedad)	Tipo de afiliación sindical
Ensamblaje Fábrica A	Japonesa	9 años	1,500	1,250	En masa	Tradicional	23 años (5 años)	CTM – Sindicato de empresa
Fábrica B	Estado-unidense	7 años	3,700	3,250	En masa	Equipos de trabajo	25 años (5 años)	CTM-Sección sindical
PROVEEDORA DE PRIMERA LÍNEA Fábrica C	Mexicana	21 años	690	495	En lote	Celular	30 años (10 años)	CTM-Sección sindical
Fábrica D	Mexicana	19 años	1160	704	En masa	Equipos de trabajo	30 años (10 años)	CTM-Sección sindical
Fábrica E	Mexicana	37 años	1500	1150	En lote	Celular	32 años (12 años)	CTM – Sindicato de empresa
PROVEEDORA DE SEGUNDA LÍNEA Fábrica F	Mexicana	20 años	560	390	En lote	Tradicional	30 años (6 años)	CTM – Sindicato de empresa
Fábrica G	Mexicana	17 años	491	350	En lote	Celular	24 años (5 años)	FAT- Sindicato independiente

³ Las secciones sindicales del Sindicato de trabajadores de la industria metal mecánica, automotriz, similares y conexos de la República Mexicana, a diferencia de la práctica establecida en la CTM, cuentan con un ejecutivo sindical electo y administran 75% de la cotización sindical. Generalmente, las secciones de los sindicatos industriales de la CTM no disponen de tal autonomía. Por un lado, no existe comité ejecutivo: más bien, ahí se encuentran delegados cuyo número varía según el tamaño de la unidad. Por el otro, las cotizaciones sindicales se administran a un nivel más centralizado (Bayón, 1997; Middelbrook, 1995).

Las dos plantas ensambladoras pertenecen a empresas multinacionales: una japonesa y la otra estadounidense. La producción en la filial japonesa (fábrica A) está muy integrada: además de la sección de ensamblaje⁴, construida en 1992, abarca otras cuatro secciones en operación desde 1981: el troquelado, la fabricación de piezas, la fabricación de motores y una fundación de aluminio. En total, esta fábrica cuenta con 4 500 empleados. De éstos, la mitad se encuentra sindicalizada y alrededor de 1 250 trabajan en la sección de ensamblaje⁵. La organización del trabajo en la sección de ensamblaje se basa en la tradicional cadena de montaje con una tecnología muy robotizada. A pesar de la ausencia de equipo de trabajo, la rotación de los puestos y la polivalencia están muy extendidas. Esta flexibilidad en la organización del trabajo se coloca en plano de igualdad con las prácticas sofisticadas de gestión de los recursos humanos: evaluación periódica del rendimiento, formación inicial de quince días fuera de la fábrica, formación continua, grupo de mejoramiento continuo, remuneración en función de las competencias, etc.

La fábrica de la filial estadounidense (fábrica B), en operación desde 1994, se encuentra en expansión: la construcción de un departamento de troquelado y de fabricación de motores está en marcha. La integración vertical

no se ha impulsado tanto como en la filial japonesa, pero la producción se organiza alrededor de una vasta red de subcontratistas. Algunos proveedores llegan incluso a efectuar trabajos de ensamblaje dentro de la fábrica, lo que es bastante poco común en las fábricas canadienses y estadounidenses⁶. No sorprenderá a nadie enterarse que la producción se organiza en justo a tiempo o producción ajustada. También se basa en el trabajo en equipo. Los equipos se componen de entre seis y 10 empleados, incluyendo al jefe de equipo quien también está sindicalizado. La asignación de los puestos de trabajo se deja a discreción de los miembros de la dirección y la rotación es obligatoria. Por otra parte, el abanico de responsabilidades confiadas a los miembros de los equipos es bastante amplio, si se lo compara con lo que pudimos observar en otras fábricas tanto en México como en Canadá⁷. A semejanza de la filial japonesa, esta fábrica puso en marcha prácticas de gestión de los recursos humanos bastante sofisticadas: evaluación periódica del desempeño, formación continua, remuneración según las competencias, etc.

Los tres proveedores de primera línea forman parte de un mismo grupo industrial de origen mexicano (fábricas C, D y E). Comparativamente, respecto de las fábricas de ensamblaje, su tamaño es más pequeño y sus trabajadores

⁴ La expresión sección de ensamblaje cubre, por supuesto, los departamentos tradicionales que se encuentran en una fábrica de ensamblaje: los departamentos de carrocería, pintura, ensamblaje del chasis y ensamblaje general.

⁵ Probablemente, hay que señalar que los trabajadores sindicalizados pertenecen a un mismo sindicato local pero que los de la sección de ensamblaje cuentan con una convención colectiva diferente.

⁶ La integración de los subcontratistas a la fábrica es muy fuerte. Dos ejemplos debieran bastar para ilustrar dicha integración. Por un lado, un gran corredor une los proveedores con la planta de ensamblaje: de esta manera, las piezas son encaminadas directamente sobre la línea con carretillas elevadoras. Por el otro, de la planta de ensamblaje se puede acceder directamente a los proveedores pasando por grandes portones de taller.

⁷ A manera de ejemplo, todos los trabajadores deben asumir las siguientes responsabilidades, la inspección de primer nivel de la calidad, la codificación de los errores, el mantenimiento de su área de trabajo, las actividades menores de mantenimiento de la maquinaria y del equipo, la participación en los programas de mejora continua, la participación en los equilibrios de las tareas en el seno de su equipo y la participación en reuniones de equipo. Durante un período de alrededor de dos meses, también se les confía una de las siguientes siete actividades administrativas: la salud y seguridad en el trabajo, la calidad, el mantenimiento, la producción, la asignación del material, la gestión de las finanzas y la gestión del personal.

tienen más edad: en promedio, tienen alrededor de 30 años y una década de antigüedad. Su producción está destinada de manera esencial a las fábricas de ensamblaje localizadas tanto en México como en el extranjero. En dos de estas fábricas, la producción está organizada en células (“fabricación celular”). Cada trabajador tiene bajo su responsabilidad varias máquinas, lo que aumenta aún más su polivalencia y la flexibilidad en la organización del trabajo. En la otra fábrica, la que produce en gran cantidad (producción en masa), el trabajo se organiza en equipo. Los trabajadores no tienen muchas más responsabilidades, a excepción de los jefes de equipo que son empleados sindicalizados. A estos últimos se les atribuyen una serie de tareas que en otros tiempos se confiaban al supervisor: distribución de tareas entre los miembros del equipo, distribución de la información, gestión de planos, etc. Pese a la presencia de políticas de gestión de los recursos humanos comunes procedentes del domicilio legal, las prácticas varían de una fábrica a la otra. Por supuesto, hay varios puntos comunes: entre otros, las tres fábricas cuentan con un programa de mejora continua de tipo “kaisen”, invierten mucho en la formación de la mano de obra, un promedio de 60 horas por año por trabajador, e instauraron una política salarial basada en la remuneración por competencias. A la inversa, la fábrica E se separa de las otras (C y D). En esta fábrica, no hay evaluación periódica del rendimiento de los trabajadores y la antigüedad es el único criterio que se mantiene para determinar los períodos de vacaciones de los empleados. En las fábricas C y D, la evaluación del rendimiento se realiza de manera periódica y el número de días de vacaciones remuneradas varía de acuerdo con el historial disciplinario del trabajador. Se comprenderá entonces que dichas variaciones no suceden sin estar vinculadas con la dinámica social prevaleciente en cada una

de las fábricas.

Las dos fábricas de segunda línea pertenecen a un grupo industrial diferente de origen mexicano (fábricas F y G). Alrededor de la mitad de su producción se destina a proveedores de primera línea, la otra al mercado de postventa. Estas dos fábricas, de tamaño intermedio, deben, a raíz de su inserción en redes de producción internacional, adaptarse a las exigencias de sus clientes. Dichas exigencias estriban, sobre todo, en la obtención de certificaciones de calidad y en establecimiento de grupos de mejora continua. Sin embargo, las dos fábricas se diferencian entre sí en el terreno de la organización del trabajo. En la fábrica F, la organización del trabajo, así como la GRH, siguen siendo tradicionales. En el nivel de los talleres, no hay equipo de trabajo ni jefe de servicio: el capataz sigue ejerciendo las responsabilidades de organización, de planificación y de control esenciales. En la fábrica G, la organización del trabajo y las prácticas de GRH se estructuran alrededor de un programa de desarrollo de las competencias: el trabajo se organiza en células y la remuneración se encuentra directamente asociada a la polivalencia de los trabajadores y a su capacidad para desarrollar nuevas habilidades.

Esta descripción ilustra hasta qué punto los sindicatos se mueven en un contexto en completa mutación. Con el objetivo de acotar mejor este ambiente, vale la pena describir tres elementos más macro. En primer lugar, el mercado de trabajo es incapaz de absorber el gran crecimiento demográfico. La tasa de crecimiento de la población activa alcanza 1.5% por año, lo que representa alrededor de 1.5 millones de personas. Además, la mitad de esas personas se encuentra empleada en la economía formal. Resultado: existe un déficit de cerca de 700000 empleos por año (ANACT, 1998; Cosío-Zavala, 2001). Esta incapacidad del mercado de trabajo

para integrar a los recién llegados, crea fuertes presiones sobre los actores en el terreno local. Los objetivos de los trabajadores y de sus representantes se subordinan de esta manera a la conservación y creación de empleos. Cualquier acción que pudiera tener efectos negativos sobre el empleo es, por definición, condenable, lo que orienta las opciones estratégicas de los sindicatos.

En segundo lugar, y de manera complementaria, la industria automotriz representa un sector altamente estratégico para el Estado y éste no duda en intervenir para asegurar la competitividad de las empresas (Bensusán, 1998). Las relaciones de trabajo en esta industria, del mismo modo en las fábricas de ensamblaje que en las de fabricación de partes, pertenecen, por otra parte, a la jurisdicción federal. Así, por medio de la Junta de Conciliación y Arbitraje, el Estado puede intervenir directamente en el marco de las negociaciones de una convención colectiva. El conflicto en Volkswagen en otoño del 2000 es, en este sentido, revelador: los representantes del Estado no dudaron en declarar como inexistente la huelga (Juárez, 2001). De la misma manera, por medio de la Comisión Nacional del Salario Mínimo, el Estado actúa directamente en el establecimiento de aumentos salariales, lo que reduce aún más el margen de negociación de los sindicatos.

Por último, y a pesar de la descomposición de la alianza entre el PRI y la CTM, ésta abraza la lógica de competitividad preconizada por el Estado (Bensusán, 1999; Dombois, 1998). Por un lado, promueve una nueva cultura

del trabajo que alienta la comunidad de intereses entre los empleadores y los trabajadores. Por el otro, no sólo no promueve, sino que inclusive desalienta, la creación de una estructura sectorial nacional entre sus afiliados, al eliminar por el mismo hecho cualquier forma de coordinación que pudiera darse en la negociación colectiva. Se deriva de ahí el hecho de que las negociaciones colectivas se desarrollen únicamente a la escala de cada fábrica⁸.

Por supuesto, la situación del empleo y estos acuerdos institucionales no determinan la elección de los actores ni las dinámicas sociales. En cambio, delimitan los contornos del campo de acción de los sindicatos, hasta el universo de lo posible. En este sentido, posibilitan ciertas acciones y eliminan otras.

Las configuraciones de cambios: procesos y dinámicas del cambio

En la actualidad, se trata de tomar la medida de la implicación de los sindicatos en los procesos de cambios y de la dinámica social que prevalece en cada fábrica. Si se parte de los datos que recabamos, es posible distinguir cuatro configuraciones de cambios. La noción de configuración se utiliza aquí para caracterizar el proceso de cambios, en particular, la implicación del sindicato y la dinámica social, es decir, los recursos, las limitaciones y las estrategias establecidas por los actores en el plano local.

⁸ Subrayemos el hecho de que, de acuerdo con la Ley, los salarios se negocian todos los años y la convención colectiva lo hace cada dos años.

Configuración núm. 1: la exclusión y la subordinación sindical

Esta configuración (dos fábricas) contiene todos los ingredientes de un modo de gestión unilateral del cambio en la que el empleador posee un margen de maniobra considerable. Por un lado, los cambios se introducen sin ninguna forma de implicación del sindicato: la dirección concibe y establece el contenido, las etapas y el desarrollo de los cambios sin el concurso del sindicato. Por el otro, el sindicato tiene muy poca influencia tanto en lo que respecta al establecimiento como a las consecuencias de los cambios. La convención colectiva no limita de ninguna manera la libertad del empleador: este último puede modificar la organización del trabajo y desplazar la mano de obra en función de las exigencias de producción. De la misma manera, el sindicato no interviene directamente en el seno de las comisiones paritarias, incluso aunque los cambios puedan tener una incidencia sobre las exigencias de formación de los empleados y sobre las condiciones de trabajo, sobre todo la salud y seguridad en el trabajo⁹. Dichas comisiones están compuestas por trabajadores sindicalizados que de ninguna manera deben algo al ejecutivo o a la asamblea general del sindicato. No obstante, las decisiones de dichos comités tienen una incidencia sobre el conjunto de los trabajadores dado que son ejecutorias en el sentido de la ley.

Dos rasgos destacados caracterizan la dinámica social al interior de estas dos fábricas. En primer lugar, dichos sindicatos disponen de muy pocos recursos. Se

encuentran relativamente aislados: sólo excepcionalmente recurren a los servicios de asesorías y no establecen relaciones con los sindicatos de su sector o su región. Además, su participación en las otras instancias sindicales es, o bien poco frecuente, o es asunto de una sola persona. En uno u otro caso, el resultado es el mismo: el conjunto de los representantes sindicales y los miembros del sindicato no tienen acceso a la información necesaria para nutrir los debates sobre los cambios en curso dentro de la fábrica. Este repliegue en sí mismos se traduce en un déficit en el plano de la solidaridad interna. Más precisamente, estos sindicatos disponen de muy pocos medios organizacionales. No existe estructura de delegados por departamento y las licencias para actividades sindicales son muy limitadas. Asimismo, el sindicato no cuenta con oficina sindical en la fábrica, lo que disminuye aún más su capacidad de informar, intercambiar y comunicarse con los trabajadores. Dicho de otra manera, la estructura de comunicación al interior del sindicato está reducida a su mínima expresión.

En un contexto en que el sindicato no puede controlar la información de igual modo fuera que dentro de la fábrica, es incapaz de formular o proponer un proyecto autónomo y original de cambio. De hecho, el sindicato no sólo está a rastras del empleador, parece superado por los cambios, incluso por los acontecimientos. No tiene proyecto, a excepción del mejoramiento de las condiciones salariales de los miembros. Por el contrario, el sindicato se confronta a un empleador que busca instaurar prácticas de gestión de los recursos humanos que tropiezan

⁹ Aquí es necesario precisar que, en materia de formación profesional y de salud y seguridad en el trabajo, las comisiones son obligatorias en virtud de la Ley Federal del Trabajo.

directamente con uno de los principales resortes de la acción sindical: la identidad colectiva de los trabajadores. Éste es el segundo rasgo saliente de la dinámica social en estas dos fábricas.

La dirección de las dos fábricas, de hecho, instrumentó prácticas de gestión de los recursos humanos que pretenden fortalecer al mismo tiempo la dimensión colectiva e individual de la relación de empleo. Por un lado, los administradores y los trabajadores llevan el mismo uniforme y toman sus alimentos en el mismo comedor. De hecho, todo está puesto para reducir las barreras entre la dirección y los trabajadores y fortalecer la idea de que forman un gran equipo. Por el otro, las capacidades y las competencias de cada trabajador están asentadas en grandes pizarrones a la vista de todos, la remuneración varía de acuerdo con las competencias de cada empleado, las promociones y los movimientos de personal se realizan sobre la base de las competencias y las ventajas sociales, particularmente las vacaciones, fluctúan en función del expediente disciplinar del empleado. De esta manera, al interior de esta entidad colectiva, el empleado puede demarcarse, valorizando su individualidad. En síntesis, la dirección y los trabajadores forman una gran familia, pero dentro de esta familia los trabajadores pueden competir unos contra otros. Por supuesto, dichas prácticas no fortalecen la cohesión entre los trabajadores, ni siquiera la solidaridad interna.

De la misma manera, en el plano de las relaciones con el sindicato, el empleador trata de promover una comunidad de intereses entre las dos partes. Partiendo de una visión unitaria del funcionamiento de la empresa, la dirección sólo reconoce los objetivos del sindicato en la

medida en que coincidan con los suyos propios. Así, las partes deben conjugar sus esfuerzos para sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo. La competitividad de la fábrica sobredetermina todos los demás objetivos. Todas las acciones o demandas sindicales que se enfrenten a estos súper objetivos se consideran ilegítimas. Cualquier forma de relación con otros sindicatos se percibe como un acto de traición: el sindicato no debe proporcionar información sobre el funcionamiento de la fábrica a los otros sindicatos ya que esto podría comprometer la posición y las ventajas competitivas de la fábrica. Al mismo tiempo, el empleador no reconoce las actividades autónomas del sindicato. Ciertamente, el sindicato puede organizar asambleas generales para informar a sus miembros pero las licencias sindicales para actividades que no se realizan de manera conjunta se consideran inútiles, incluso contraproductivas. En breve, el empleador intenta de diversas maneras controlar la acción de los sindicatos. Como última manifestación de esta voluntad del empleador, la formación sindical la dan consultores externos escogidos y pagados por el empleador.

Configuración núm. 2: participación sindical limitada e impugnada

Esta configuración (dos fábricas) se distingue de la primera tanto en el terreno de la implicación del sindicato en el proceso de cambio como en el plano de la dinámica social que en ella prevalece. En estas dos fábricas hay tensiones alrededor de la implicación sindical en el proceso de cambio: por un lado, los representantes sindicales, aunque se hayan informado antes de que se tomen las decisiones,

desearían estar más implicados en el proceso de cambio; por el otro, la dirección considera que ya están lo suficientemente involucrados y manifiesta poca apertura a una extensión de su participación. Una de las convenciones colectivas, al tiempo que preconiza la colaboración entre la patronal y el sindicato, no pudiera ser más explícita en lo que concierne a la implicación del sindicato en la administración de la fábrica:

Le corresponde a la Compañía administrar todas las instalaciones y fábricas, salvo que exista alguna previsión en este sentido en la presente convención colectiva. No se permite al Sindicato ni a sus representantes implicarse en ningún aspecto relacionado con la gestión, a excepción de los casos previstos por la presente convención. Las partes (el Sindicato y la Compañía) acuerdan en alentar un espíritu de colaboración entre los empleados y el empleador en el seno de esta fuente de empleos.

En un contexto en el cual los llamados a la colaboración se basan en la exclusión, los sindicatos buscan negociar cláusulas que protejan a los trabajadores en el momento en que se produzcan los cambios. En una fábrica, la convención colectiva establece que el empleador no puede recurrir a la subcontratación si esta decisión implica despidos. En otra, el empleador debe relocalizar dentro de la fábrica a los empleados cuyo puesto pudiera suprimirse como consecuencia de los cambios aportados a la organización de la producción y del trabajo. De la misma manera, los representantes sindicales utilizan las comisiones paritarias palanca para incrementar su influencia. Se reúnen en las diferentes comisiones paritarias y tratan de modificar las decisiones de la dirección. Según los representantes sindicales, a menudo existen fricciones

en el marco de las reuniones de dichas comisiones.

Las tensiones alrededor de la implicación del sindicato se originan en los procesos de cambio pero también en la dinámica social que prevalece en estas fábricas. Los empleadores privilegian el mismo tipo de estrategia respecto a los empleados y el sindicato que las descritas en las dos fábricas precedentes. Elaboraron programas de gestión de los recursos humanos que intentan conciliar las dimensiones individual y colectiva de la relación de empleo y tratan de promover una visión unitaria centrada en una comunidad de intereses entre la dirección y los trabajadores. Por el contrario, su capacidad de moldear la dinámica social no es la misma puesto que los sindicatos cuentan con muchos menos recursos.

Tienen más recursos organizacionales. Cuentan con un local sindical directamente donde se realiza la producción lo que permite a los trabajadores tener un acceso directo a los representantes sindicales. Además, uno de los sindicatos recientemente estableció una estructura de delegados por departamento. Dicha estructura parece frágil ya que el empleador no reconoce la legitimidad de los delegados. No disponen de tiempo para licencias sindicales que les permita tratar los problemas de los trabajadores y no son reconocidos por los capataces de primer nivel. De esta manera, sus acciones son limitadas: de hecho, su papel consiste, esencialmente, en comunicar y recibir información. La existencia de esta estructura, por el contrario, da fe de la voluntad del sindicato de incrementar la comunicación interna y la democracia en el plano local.

Por otra parte, estos sindicatos están abiertos al exterior. Participan regularmente en las actividades organizadas por las instancias sindicales sectoriales o regionales y no dudan en recurrir a consultores para obtener

información o servicios. Hace poco tiempo, uno de los sindicatos estableció relaciones con sindicatos canadienses y estadounidenses, lo que le ha permitido comparar las condiciones de trabajo y las prácticas sindicales en cada uno de estos países. Además, participa en una red de intercambios respecto de las condiciones de trabajo en la industria automotriz de México. Dichas alianzas son particularmente importantes si se toma en cuenta la ausencia de negociación coordinada y de estructura sindical a escala de la industria automotriz.

En síntesis, la existencia de una red de comunicación interna les permite estar mejor orientado hacia las necesidades de los trabajadores y la apertura hacia el exterior les ofrece posibilidades de comparación. Así, estos sindicatos son más capaces de definir y proponer alternativas a los cambios iniciados por el empleador. En este punto hay que precisar que estos sindicatos no se oponen a las iniciativas de la dirección pero, más bien, tratan de defender los intereses de sus miembros aportando adaptaciones a los cambios adelantados por la dirección. No obstante, considerando el enfoque de la dirección respecto del sindicato, las propuestas y los proyectos sindicales frecuentemente se perciben como un ataque a las prerrogativas de la dirección. Consecuencia: la implicación del sindicato es objeto de múltiples tensiones en las relaciones patronal-sindical.

Configuración núm. 3: participación sindical dirigida pero aceptada

Esta configuración (dos fábricas) caracteriza ambientes de trabajo en los que el sindicato está más implicado. Los representantes sindicales y los de la dirección acuerdan de

hecho que el sindicato sea consultado en la etapa de la concepción de los cambios. Como lo subrayaba un representante sindical, esto no significa sin embargo que las sugerencias del sindicato sean aceptadas, pero el sindicato tiene la oportunidad de modificar las decisiones de la dirección antes de su introducción. En una de estas dos fábricas el cambio más importante fue negociado al margen de la convención colectiva. Se trata de un programa de desarrollo de las competencias que tiene una incidencia sobre varias cláusulas de la convención colectiva. Por otra parte, los representantes sindicales no necesariamente participan en los trabajos de las comisiones conjuntas pero, sin embargo, ejercen una cierta forma de control en ellas: los representantes de los trabajadores de esas comisiones son elegidos por el ejecutivo sindical y reciben una formación sindical antes de ocupar una u otra de las comisiones paritarias.

La dinámica social en la que se desarrolla este tipo de implicación descansa en tres pilares. En primer lugar, incluso aunque haya instrumentado programas sofisticados de gestión de los recursos humanos, como por ejemplo la remuneración en función de las competencias, la dirección de estas fábricas no trata de imponer una visión unitaria del funcionamiento de la empresa. Reconoce que sus intereses y los de los trabajadores no siempre coinciden, por lo que pueden originarse posibles desacuerdos entre la dirección y el sindicato. Le dirección no pretende integrar el sindicato ni reducir de manera sistemática el alcance de sus acciones. En síntesis, la dirección preconiza una concepción pluralista: en lugar de negar la existencia de los conflictos, alienta la creación de mecanismos que permitan la expresión y la resolución de los mismos.

En segundo lugar, de acuerdo con este enfoque, el

sindicato cuenta con margen de maniobra para movilizar sus recursos de poder. Ahora bien, aquí se presentan dos ejemplos: en un caso, el sindicato desarrolló varios dispositivos para asegurar la solidaridad interna, aunque aparece como relativamente aislado; en el otro, el sindicato no instrumentó tantos dispositivos de comunicación interna, pero está más orientado hacia el exterior. Más específicamente, en el primer caso, el sindicato invirtió mucho en sus recursos internos. Dispone de un local en los lugares de trabajo, de una estructura de delegados por departamento y de licencias sindicales. Además, estableció un procedimiento original de distribución de las licencias sindicales: en lugar de asignar a una sola persona todas las horas de licencia, como suele suceder, cinco representantes sindicales se reparten por turnos el tiempo de licencia. Este procedimiento les permite a los representantes seguir conectados a los problemas del terreno y limita la concentración de la experiencia en el seno del sindicato. En breve, el sindicato ha instrumentado diversos dispositivos para garantizar una fuerte solidaridad interna. En cambio, está relativamente aislado. Tiene muy poca, incluso prácticamente ninguna, relación con los sindicatos de su sector o de su región. En el segundo caso, el sindicato no puso en marcha tantos dispositivos para garantizar la solidaridad interna pero parece menos aislado. Por supuesto, cuenta con un local sindical en los lugares de producción y con licencias sindicales, pero no tiene una estructura de delegados por departamento. Además, el sindicato está orientado hacia el exterior. Los representantes sindicales no dudan en recurrir a los consultores en caso de necesidad y participan en las actividades organizadas por las instancias sindicales regionales y sectoriales.

El tercer pilar de esta dinámica descansa en el

liderazgo de los dirigentes sindicales. En uno y otro caso, estos sindicatos locales están dirigidos por personas experimentadas cuya experiencia y liderazgo son reconocidos tanto por los miembros del sindicato como por los administradores de la fábrica. Esta experiencia les permite formular contrapropuestas que concilian la diversidad de intereses de sus miembros con las exigencias de la dirección. Así, aparecen como actores ineludibles del cambio. La dirección no puede permitirse iniciar sus proyectos sin consultar a estos líderes sindicales. Si no, los riesgos de suscitar resistencias en los trabajadores y de poner en peligro la legitimidad de las iniciativas de la dirección serían demasiado grandes. En este sentido, la influencia del sindicato no se basa únicamente en dispositivos organizacionales ni tampoco en sus alianzas externas. Se deriva también del liderazgo de los representantes sindicales y de su capacidad para formular contrapropuestas a las iniciativas de la dirección. En síntesis, estos tres pilares (apertura de la dirección, recursos del sindicato y liderazgo de los dirigentes sindicales) se fortalecen mutuamente para conformar la dinámica social alrededor de la cual se estructura la implicación, efectivamente parcial pero no obstante real, de los sindicatos en estas dos fábricas.

Configuración núm. 4: participación sindical efectiva y alentada

Esta configuración (una fábrica) presenta el caso más acabado de implicación del sindicato en el proceso de cambios que pudimos observar. El sindicato no sólo fue consultado cuando se introdujeron cambios en la gestión de la calidad (grupos de mejora continua, programa

integrado de gestión de la calidad), sino además, estuvo directamente implicado en el proceso de toma de decisiones al momento de la introducción de la producción celular y de cambios en la organización del trabajo. De hecho, estos cambios son consecuencia de un acuerdo patronal-sindical. Además, el sindicato ejerce un control más firme sobre las decisiones que se toman en el seno de las comisiones paritarias. De esta manera, las decisiones que toma la comisión de salud y seguridad en el trabajo deben ser aprobadas por el ejecutivo del sindicato y la dirección de la fábrica antes de instrumentarse. Por otra parte las funciones de las comisiones desbordan el marco legislativo. A manera de ejemplo, la comisión de formación profesional puede intervenir para resolver los problemas y conflictos concernientes a la lista de antigüedad o a las evaluaciones de formación profesional.

Además, el sindicato introdujo mecanismos y disposiciones específicas para atenuar los efectos de los cambios en los trabajadores. En principio, la evaluación de los nuevos puestos de trabajo se realiza de manera conjunta, lo que no sucede en las otras fábricas. Luego, las partes implementaron una comisión paritaria para encargarse de las quejas que pudieran sobrevenir al momento de las mutaciones y promociones. Por último, la dirección puede contratar trabajadores ocasionales pero la relación ocasionales/permanentes está establecida en la convención colectiva. En suma, en esta fábrica, el sindicato participa en los procesos de toma de decisiones cuando se introducen cambios y se prevén mecanismos para resolver conjuntamente los problemas que surgen durante la instrumentación de los cambios.

La dinámica social al interior de esta fábrica se asemeja a la que caracteriza la tercera configuración. Pese

a la instrumentación de programas de gestión de recursos humanos sofisticados, la dirección de la fábrica no pretende integrar el sindicato ni imponer una visión unitaria. Más bien, pone por delante una visión pluralista de la empresa lo que, a la vez, favorece la expresión y la resolución de los problemas, incluso de los conflictos. De esto da fe la existencia de mecanismos para resolver los problemas al momento de la puesta en marcha de los cambios.

Sin embargo, esta dinámica social se distingue de las otras descritas hasta aquí en un punto central. Los recursos de poder del sindicato son más elaborados y diversificados. El sindicato local es efectivamente capaz de movilizar sus tres recursos de poder principales. Evidentemente, estableció dispositivos organizacionales que aseguran la solidaridad interna (local sindical, licencias sindicales, estructura de delegados por departamento), pero los mecanismos de comunicación son más sofisticados. Por ejemplo, además de las asambleas generales, el sindicato organiza asambleas departamentales para obtener y proporcionar información a los trabajadores. Por otra parte, los delegados departamentales pueden tomar licencias sindicales para arreglar los problemas de los trabajadores. Otro ejemplo: el sindicato realiza periódicamente un sondeo a sus miembros para conocer mejor sus necesidades. En resumen, el sindicato cuenta con dispositivos de comunicación bidireccionales lo que garantiza una mayor participación sindical y más democracia.

De la misma manera, el sindicato está muy integrado a redes que se encuentran fuera de la fábrica. Participa en las actividades organizadas por las instancias sindicales, establece relaciones regulares con los sindicatos de su sector y de su región y participa en una red de intercambios acerca de las condiciones de trabajo en la

industria automotriz. Como se ha mencionado, la ausencia de negociación coordinada o de una estructura sindical sectorial refuerza la pertinencia de este tipo de redes de intercambios. De hecho, permite a los sindicatos proceder a las transferencias de experiencia y evaluar mejor las propuestas de la dirección.

Al apoyarse en las redes de comunicación interna y externa, los representantes están más capacitados para formular propuestas de cambios ante la dirección. Estas redes alimentan a los representantes y favorecen el surgimiento de un proyecto sindical autónomo. Más que otros lados, el sindicato es capaz de modificar o de alterar los proyectos de cambios del empleador. Por ejemplo, a pesar de la presencia de células de producción y de la remuneración acorde con las competencias, la antigüedad sigue ocupando un lugar importante en las prácticas de gestión de la mano de obra, tanto en los movimientos de personal como en la determinación de las ventajas sociales. El sindicato es, además, capaz de proponer alternativas a las iniciativas de cambios del empleador. Particularmente, esto sucedió cuando se introdujeron las células de producción. La dirección de la fábrica considera, de hecho, que las propuestas sindicales modificaron de manera sustancial el proyecto inicial del empleador, lo que facilitó su introducción sin que por eso se desnaturalizara el proyecto.

En síntesis, la capacidad del sindicato para concebir y defender un proyecto autónomo y los dispositivos internos y externos de comunicación se fortalecen mutuamente para constituir las condiciones de una implicación real del sindicato en el proceso de cambios de esta fábrica. De hecho, los tres polos que caracterizan el triángulo estratégico de los recursos de poder del sindicato (esquema 1, proyecto,

solidaridad interna y solidaridad externa) se encuentran presentes en este caso. En este sentido, dichos resultados apoyan la hipótesis que señala que cuanto más movilice un sindicato sus recursos de poder, mayores son las probabilidades de que desempeñe un papel central en el proceso de cambios en los lugares de trabajo.

Conclusiones

Antes de sacar las principales conclusiones, vale la pena reiterar los límites de esta investigación. Recordemos que las fábricas analizadas no son representativas de la industria automotriz de México. Son consideradas fábricas eficaces, vanguardistas en el plano de las prácticas de gestión de la producción y de la gestión de los recursos humanos. Por lo tanto, se debe evitar generalizar los resultados al conjunto de la industria automotriz en México.

Habiendo dicho esto, de este estudio se desprenden tres grandes comprobaciones que representan otras tantas líneas de reflexión. Primera comprobación: pese a que todas estas fábricas estén fuertemente integradas a la economía mundial, no se verifica un debilitamiento generalizado del poder de los sindicatos, particularmente de su capacidad de moldear los cambios en los lugares de trabajo. De hecho, la implicación sindical en el proceso de cambios es diversa y las respuestas sindicales distan mucho de ser uniformes. Si determinados sindicatos son excluidos del proceso de cambios, otros son parte de los cambios y logran moldear el alcance de los mismos. Entre estos dos extremos, se presentan dos casos especiales: uno donde la implicación sindical es limitada e impugnada, el otro en que la implicación sindical es parcial pero, no obstante, real. De acuerdo con los enfoques deterministas sobre la mundialización, se hubiera podido

anticipar la situación inversa: la uniformización de las prácticas y de las estrategias de cambios, incluso una difusión generalizada de la primera configuración (exclusión y subordinación). En este sentido, los resultados muestran que, incluso en un contexto de mundialización, los actores disponen, en el plano local, de un margen de libertad relativa que les permite escoger entre un abanico de opciones posibles.

Segunda comprobación: los recursos de poder de los sindicatos están asociados a la capacidad del sindicato para moldear los cambios en los lugares de trabajo. En los ambientes de trabajo en los que el sindicato no es capaz de movilizar sus recursos, éste es excluido del proceso de cambios. No aparece como un interlocutor creíble ante la dirección, sobre todo si ésta privilegia un enfoque de gestión de los recursos humanos unitario, el cual por definición deja poco espacio para el debate. Por el contrario, en los espacios laborales donde el sindicato es capaz de movilizar sus recursos de poder, éste puede desempeñar un papel activo y determinante en el proceso de cambios. Aún más significativo, para asumir un papel central, el sindicato debe ser capaz de movilizar tres recursos de poder, debe contar con dispositivos que garanticen la solidaridad interna, estar abierto hacia el exterior y ser capaz de elaborar y formular su propia concepción de los cambios. Los resultados sugieren, de hecho, que esos tres recursos de poder se fortalecen mutuamente y crean las condiciones de una implicación real del sindicato en el proceso de cambios.

Tercera comprobación: si los recursos de poder aparecen como importantes, es evidente que su efecto estructurante no puede aprehenderse más que en relación al contexto en el cual esos recursos se movilizan. Para esto, la estrategia de los administradores aparece como un

elemento central. En particular, esta estrategia moldea el grado de conflictualidad de la participación sindical: da fe de la dinámica social que prevalece en las dos configuraciones intermedias. De hecho, la naturaleza y la forma de la implicación de los sindicatos en estas dos configuraciones son diferentes, incluso aunque en términos de recursos de poder su situación sea lo suficientemente comparable. Esta diferencia se explica por la estrategia de gestión de los recursos humanos privilegiada por el empleador. En las fábricas en las que la dirección privilegia un enfoque pluralista, el universo de opciones del sindicato es bastante amplio y desempeña un papel parcial pero real en el proceso de cambios; en las fábricas donde la dirección promueve un enfoque unitario, la implicación es limitada e impugnada. Dicho de otra manera, la participación sindical es portadora de conflictos. De esto se deriva el hecho de que en un contexto en el cual el sindicato quiere implicarse en el proceso de cambios, un enfoque unitario sea por esencia portador de conflictos.

Este resultado puede parecer paradójico. De hecho, el enfoque unitario se basa en la promoción de la cooperación patronal-sindical y en una comunidad de intereses entre las partes pero es justamente este mismo enfoque el que exacerba más las tensiones y los conflictos en las relaciones de trabajo. Dicho de otro modo, el enfoque unitario, al no reconocer la diversidad de intereses en juego y la independencia del sindicato, crea las condiciones que socavan cualquier forma de cooperación real entre la dirección y el sindicato.

Como consecuencia, dichos resultados sugieren que la creación y el reconocimiento de espacios de expresión para los sindicatos representan el medio para alentar más cooperación en las relaciones patronal-sindical. El reto para

los administradores consiste desde ahora en dejar más margen de maniobra al sindicato de manera tal de garantizar el éxito de los proyectos de la dirección. En síntesis, con el fin de llevar a buen término sus proyectos, los administradores deben favorecer el fortalecimiento de los

recursos de poder de los sindicatos. Sin un fortalecimiento de dichos recursos se podría asistir al despliegue de los escenarios más pesimistas respecto del impacto de la mundialización.

Referencias

- Alexander, Robin. 1998. "The UE-FAT Strategic Organizing Alliance", en H. Juárez Núñez y Steve Babson (direct.) *Enfrentando el cambio: Obreros del automóvil y producción esbelta en América del Norte*, México: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, pp. 525-534.
- ANACT, 1999. *Le marché du travail en Amérique du Nord: Profil comparatif*, Comisión comparativa en el ámbito del trabajo, Washington.
- Appelbaum, Eileen; Batt, Rosemary. 1994. *The New American Workplace*, IRL Press, Ithaca.
- Appelbaum, Eileen; Bailey, Thomas; Berg, Peter; Kalleberg, Arne, L. 2000. *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*, IRL Press, Ithaca.
- Bayon, Maria Christina. 1997. *El sindicalismo automotriz mexicano frente a un nuevo escenario: una perspectiva desde los liderazgos*, Juan Pablos Editor, México.
- Beaucage, André; Lafleur, Charles. 1994. "La négociation concessive dans l'industrie manufacturière canadienne pendant les années 1980", E. Déom y A. E. Smith (coords.) *Actes du XXXe congrès de l'Association canadienne des relations industrielles*, Quebec, pp. 17-33.
- Bensusán, Graciela. 1998. "L'intégration économique et les relations industrielles en Amérique du Nord: implications pour le Mexique", R. Blouin y A. Giles (coords.), *L'intégration économique en Amérique du Nord et les relations industrielles*, Les Presses de l'Université Laval, Ste-Foy, pp. 39-62.
- _____. 1999. "El sindicalismo mexicano: estrategias a nivel nacional", L. Pries y E. de la Garza (coords.) *Globalización y cambios en las relaciones industriales*, Friedrich Ebert Stiftung, México, pp. 151-200.
- Castells, Manuel. 1996. *The Rise of the Network Society*, Blackwell Publishers, Oxford.
- Cosío Zavala, Marie-Eugène. 2001. "La population mexicaine en 2000: évolutions et comportements nouveaux", *Problèmes d'Amérique Latine*, núm. 40, pp. 75-92.
- Crozier, Michel; Friedberg, Erhard. 1978. *L'acteur et le système*. Le Seuil, Paris.
- De la Garza, Enrique. 1998. *Modelos de industrialización en México*, Universidad Autónoma Metropolitana, Mexico.
- _____. 1998. "Flexibilidad del trabajo y contratación colectiva en México", *Revista Mexicana de Sociología*, vol. 60, núm. 3, pp. 87-122.
- Dombois, Rainer. 1999. "Tendencias en las transformaciones de la relaciones laborales en América Latina: Los Casos de Brasil, Colombia y México", L. Pries y E. de la Garza (coords.) *Globalización y cambios en las*

relaciones industriales, Friedrich Ebert Stiftung, México, pp. 15-52.

- Hege, Adelheid; Dufour, Christian. 1998. "Légitimité syndicale et identité syndicale: une comparaison internationale", *Sociologie et sociétés*, vol. 30, núm. 2, pp. 31-47.

- Elger, Tony; Smith, Chris. 1994. *Global Japanization: The Transnational Transformation of the Labour Process*, Routledge, Londres.

- Ferner, Anthony; Edwards, Paul. 1995. "Power and the Diffusion of Organizational Change within Multinational Enterprises", *European Journal of Industrial Relations*, vol. 1, núm. 2, pp. 229-257.

- Frost, Ann C. 2000. "Explaining Variation in Workplace Restructuring: The role of Local Union Capabilities", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 53, núm. 4, pp. 559-578.

- Gallie, Duncan; Rose, Michael. 1996. "Employer Policies and Trade Union Influence", D. Gallie, R. Penn y M. Rose (coords.) *Trade Unionism in Recession*, Oxford University Press, Oxford, pp. 33-64.

- Giles, Anthony. 2000. "Les entreprises transnationales: leurs réalités", presentación en el coloquio *Les entreprises transnationales et le droit du travail*, Société de droit du travail et de la sécurité sociale – Québec, Université du Québec à Montréal, 10 novembre.

- Held, David; McGrew, Anthony; Golblatt, David; Perraton, Jonathan. 1999. *Global Transformations: Politics, Economics and Culture*, Stanford University Press, Stanford.

- Hollingsworth, Charles; Boyer, Robert. 1997. *Contemporary Capitalism: The Embeddedness of Institutions*, Cambridge University Press, Nueva York.

- Hyman, Richard. 1997. "The Future of Employee Representation", *British Journal of Industrial Relations*, vol. 35, núm. 3, pp. 303-336.

- Juárez Núñez, Huberto. 2000. *The VW strike of 2000: Worker resistance in a setting of new industrial integration*, Center for Graduate Studies and Research Economics Faculty, Universidad Autónoma de Puebla, México.

- Kochan, Thomas A.; Osterman, Paul. 1994. *The Mutual Gains Enterprise*, Harvard Business School Press, Cambridge.

- Kumar, Pradeep; Murray, Gregor; Schetagne, Sylvain. 1998. "Adapting to Change: Union Priorities in the 1990s". *Workplace Gazette*, vol. 1, núm. 3, pp. 84-98

- Kumar, Pradeep; Murray, Gregor. 1999. "Deciphering Union Strategies in a Context of Change: Evidence from a National Survey of Unions in Canada", *Centre for Research on Work and Society, Working Paper Series*, núm. 24.

- Lapointe, Paul-André, 2001, "Partenariat, avec ou sans démocratie", *Relations industrielles/ Industrial Relations*, vol. 56, núm. 2, pp. 244-278.
- Lapointe, Paul-André; Lévesque, Christian; Murray, Gregor; Jacques, Francine. 2000. *Les innovations en milieu de travail dans l'industrie des équipements de transport terrestre au Québec: Rapport Synthèse*, Étude soumise au comité sur l'organisation du travail de la table de concertation de l'industrie des équipements de transport terrestre au Québec.
- Lapointe, Paul-André; Lévesque, Christian; Murray, Gregor; Le Capitaine, Catherine. 2001. *Les innovations en milieu de travail dans l'industrie de la métallurgie: Rapport synthèse*, Ministère du travail, Québec.
- Lévesque, Christian; Murray, Gregor. 1998. "La régulation conjointe du changement à l'épreuve de la mondialisation: une étude empirique auprès des syndicats du secteur manufacturier", *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 56, no 2, pp. 244-278.
- Locke, Richard; Thelen, Helen. 1995. "The Transformation of Industrial Relations? A Cross National Review". K. S. Wever y L. Turner (coords.) *The Comparative Political Economy of Industrial Relations*, Industrial Relations Research Association, Madison, pp. 9-32.
- Middelbrook, Kevin J. 1995. *The Paradox of Revolution: Labor, the State and Authoritarianism in Mexico*, The John Hopkins University Press, Baltimore.
- Osterman, Paul. 1994. "How Common is Workplace Transformation and Who Adopts It?", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 47, núm. 2, pp. 173-188.
- Pries, Ludger; García, Gabriela; Gutiérrez, César. 2000. *Entre el corporativismo productivista y la participación de los trabajadores: globalización y relaciones industriales en la industria automotriz mexicana*, Universidad Autónoma Metropolitana: Mexico.
- Turner, Lowell. 1991. *Democracy at Work*, Cornell University Press, Ithaca.
- Wade, Robert. 1996. "Globalization and Its Limits: Reports of the Death of the National Economy Are Greatly Exaggerated", S. Berger y R. Dore (coords.) *National Diversity and Global Capitalism*, Cornell University Press, Ithaca, pp. 60-88.
- Walton, Richard E.; Cutcher-Gersheemfeld, Joel E.; Mckersie, Robert B. 1994. *Strategic Negotiations: A Theory of Change in Labor Management Relations*, Harvard Business School Press, Cambridge.
- Wells, Don. 1998. "Building Transnational Coordinative Unionism", H. Juárez Núñez and S. Babson (coords.) *Enfrentando el cambio: Obreros del automóvil y producción esbelta en América del Norte*, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México, pp. 487-506.
- _____. 2001. "Labour Markets, Flexible Specialization and the Microcorporatisme; The Case of Canada's Major Appliance Industry", *Relations industrielles/Industrial Relations*, vol. 56, núm. 2, pp. 279-306.