

# Relaciones laborales en Chihuahua: un caso de abatimiento artificial de los salarios<sup>1</sup>

GRACIELA BENSUSÁN\* Y

LUIS REYGADAS\*\*

*Resumen: Este artículo analiza los factores institucionales que impiden que el crecimiento económico y de la productividad se traduzca en mejores salarios en la industria maquiladora. A partir del caso de Chihuahua, se muestra la necesidad de adoptar políticas y crear instituciones y organizaciones que promuevan nuevas ventajas competitivas y favorezcan un reparto equitativo de los resultados generados por la apertura comercial, la inversión extranjera y la flexibilización de las relaciones laborales.*

*Abstract: Institutional factors preventing economic and productivity growth from leading to better wages in the maquiladora industry are examined in this paper. Taking the case of Chihuahua as a starting point, it shows the need to adopt new politics and develop institutions and organizations promoting new competitive advantages and fostering a fare share of the benefits generated by trade liberalization, foreign investment and flexibilization in labour relations.*

*Palabras clave:* industria maquiladora, salarios, empleos, sindicatos, estándares laborales, relaciones laborales.

*Key word:* maquiladora industry, wages, employment, unions, working standars, labour relations.

A MEDIADOS DE LOS AÑOS OCHENTA, México ingresó en una fase de profundas y variadas transformaciones en el aparato productivo destinadas a prepararlo para una nueva forma de inserción en la economía mundial, basada en la apertura comercial y en su integración con el norte del continente. Dentro del nuevo modelo de desarrollo, la industria maquiladora, especialmente en las ramas electrónica, de autopartes y del vestido, ha tenido un papel muy destacado en la generación de

<sup>1</sup> Parte de la información utilizada en este artículo proviene de la investigación realizada por los autores a solicitud del gobierno del estado de Chihuahua, intitulada La política laboral en el Estado de Chihuahua. Diagnóstico, escenarios y propuestas, Chihuahua, 1997. Se hicieron estudios de caso en cinco empresas (cuatro plantas maquiladoras y una industria exportadora no maquiladora con fines de contraste), 52 entrevistas a empleados de gobierno, empresarios, dirigentes sindicales, líderes de partidos políticos y directivos de organizaciones no gubernamentales en Chihuahua y Ciudad Juárez. Agradecemos a Isela González, Joaquín Molinar y Martha Ruiz Cornejo su colaboración en la recopilación de parte de la información utilizada.

\* Dirigir correspondencia a UAM-Xochimilco, Depto. de Relaciones Sociales, Calzada del Hueso 1100, Villa Quietud, C.P. 04960, México, D.F. Tel y fax: 56 31 70 16, e-mail:bensusan@servidor.unam.mx.

\*\* Dirigir correspondencia a UAM-Iztapalapa, Depto. de Antropología, Av. Michoacán y Purísima s/n, Col. Vicentina, Iztapalapa, C.P. 09340, México, D.F. Tels.: 58 04 47 63 y 64, fax: 58-04-47-67, e-mail:lrrg@xanum.uam.mx.

divisas y se ha convertido en la mayor fuente de creación de empleos manufactureros. Sin embargo, diversos indicadores muestran que estos resultados no se han traducido en mejores salarios. La evolución de esta industria resulta reveladora de las potencialidades y limitaciones de aquel modelo y ofrece lecciones de valor para quienes se preocupan por lograr un reparto equilibrado de los resultados del crecimiento económico.

A la luz de lo ocurrido en el estado de Chihuahua, este trabajo da cuenta del impacto que han tenido los cambios económicos sobre los empleos, los salarios y la productividad, con objeto de mostrar tanto los alcances de la reestructuración como el fracaso de algunos de los supuestos teóricos que dieron fundamento al proceso de ajuste. Principalmente, se ofrecen algunas evidencias que cuestionan la idea de que el crecimiento económico y de la productividad que se generaría con base en la apertura comercial, la inversión extranjera y la flexibilización de las relaciones laborales, se traduciría en ganancias para todos los participantes y, en particular, en la elevación de los salarios de los trabajadores, sin necesidad de adoptar regulaciones o políticas específicas encaminadas a lograrlo. Por ello, el énfasis de este artículo está puesto en el análisis de los factores institucionales que obstaculizan esta meta.

Al respecto se argumenta que la desvinculación entre los salarios y la productividad en la industria maquiladora se explica, entre otras razones, por la existencia de mecanismos jurídicos y políticos que provocan la caída artificial de los primeros e impiden su correlación positiva con la evolución de la segunda. Dicho de otra manera, los bajos salarios en este sector, inferiores a los que se pagan en promedio en la industria manufacturera (aunque la brecha se esté estrechando por la caída de estos últimos), no son el resultado del “libre mercado”, sino de políticas expresamente orientadas a convertirlos en uno (aunque no el único) de los principales factores de atracción de las inversiones, lo que se logra mediante la manipulación y el control de los sindicatos y la creación de barreras que impidan el surgimiento de un nuevo sindicalismo que pudiera oponerse a aquellas políticas. En consecuencia, las limitaciones en el terreno de la acción colectiva se suman a una política salarial restrictiva, determinada por el establecimiento de incrementos en los salarios mínimos inferiores a los índices inflacionarios, los cuales han influido sobre los salarios contractuales. La ausencia de una representación efectiva ha impedido también suavizar el efecto de las políticas cambiarias que sostienen la competitividad a través de devaluaciones radicales, que han provocado caídas abruptas de los salarios, tal como ocurrió en diciembre de 1994. De ahí que se subraye en este trabajo la necesidad de crear, en los niveles nacional y regional (TLCAN), las condiciones institucionales (políticas y jurídicas) que permitan que los trabajadores —y no sólo las empresas transnacionales— se beneficien de los resultados generados por el aumento de las inversiones y el comercio internacional.

Para enmarcar esta problemática se retoman aquí los debates acerca de las relaciones entre crecimiento económico, comercio internacional y estándares laborales, principalmente en lo que se refiere a la libertad sindical y el derecho a la organización, seriamente vulnerados en el caso de la industria maquiladora mexicana. A continuación, en la primera parte del trabajo, se aborda la situación del empleo, los salarios y

la productividad en el estado de Chihuahua, ubicado en la dinámica frontera norte, cuyas empresas maquiladoras tienen hoy el primer lugar en cuanto a personal ocupado y valor agregado y, sin embargo, tienen los niveles salariales más bajos entre las entidades de mayor industrialización del país. En la segunda parte se exploran algunos de los factores institucionales que intervienen en la explicación de este fenómeno, a partir de los resultados de una investigación que recoge las opiniones de los principales actores sociales y políticos del estado y analiza las relaciones laborales en cinco empresas paradigmáticas por el éxito productivo que han alcanzado.

Uno de los aspectos actualmente en discusión es el que se relaciona con las ventajas y desventajas de establecer exigencias en materia de estándares laborales, vinculadas con la apertura comercial y los procesos de integración regional.<sup>3</sup> La preocupación se fundamenta en la tendencia a suprimir los empleos de altos salarios en los países industrializados y remplazarlos por otros de bajos salarios en los países en desarrollo, provocando con ello no sólo el abatimiento generalizado del nivel de vida de amplios sectores de la población, sino serias limitaciones a las posibilidades de crecimiento de la economía global (Harvey *et al.*, 1998: 3). En este debate han destacado dos enfoques: el neoclásico y el neoinstitucionalista.

Según el enfoque neoclásico, el crecimiento económico exige evitar las regulaciones que pudieran distorsionar el libre funcionamiento del mercado. El bienestar de la población en los países en desarrollo debe ser resultado, en cambio, de la mayor demanda de mano de obra. Se argumenta que más allá de un mínimo tolerable de estándares laborales, su mejoramiento “artificial” o “exagerado” llevaría a la quiebra de las empresas, al desempleo y al aumento del sector informal (Fields, 1990; Portes, 1990), de manera que los trabajadores pagarían los costos de la excesiva protección por medio de salarios más bajos y de la devaluación de la moneda local para ganar competitividad internacional (Ehrenberg, 1996).

<sup>3</sup> En el caso del TLCAN, esta cuestión estuvo en la agenda de negociaciones del Acuerdo de Cooperación Laboral Complementario (ACLAN) y principalmente se originó en el interés de las organizaciones sociales y sindicales de Estados Unidos y Canadá por evitar que las marcadas asimetrías salariales provocaran una fuga de empleos hacia México. Esta evolución se había confirmado durante los años previos a las negociaciones del TLCAN y se acentuaba a medida que crecía en México el empleo en la industria maquiladora, al igual que las inversiones en otros sectores de la industria manufacturera orientados a la exportación, como era el caso de la rama automotriz o del vestido. Un estudio preparado por la Oficina de Evaluación Tecnológica (OTA, por sus siglas en inglés) del Congreso de los Estados Unidos para formar la opinión de los legisladores acerca del impacto del TLCAN sobre los empleos de ese país, sostenía que el traslado de empresas a México se debía a dos razones principales: el acceso a los mercados y el bajo costo laboral, principalmente del trabajo sin calificación o semicalificado. La proximidad con Estados Unidos, la docilidad de los sindicatos y el laxo cumplimiento de las regulaciones laborales y ambientales eran también ventajas consideradas a la hora de valorar la conveniencia de trasladar las empresas hacia México. Entre las principales desventajas de México se mencionan en ese estudio: la alta rotación del personal y su falta de experiencia industrial; la escasez de personal técnico, administrativo y gerencial con entrenamiento y experiencia; el poder dado por la ley a los sindicatos; las carencias en materia de transporte, comunicaciones y servicios y la incertidumbre que genera un gobierno tradicionalmente intervencionista (U.S. Congress, 1992, p. 98).

Se sostiene también que en estos países la abundancia de la mano de obra es la principal ventaja comparativa y que al aprovecharla se puede superar el problema de la estrechez de sus mercados internos y sostener un aparato productivo de alta calidad y productividad. Mientras tanto, se argumenta que los costos laborales bajos pueden ser utilizados para atraer las inversiones, lo cual hace imprescindible evitar a los sindicatos con poder suficiente para imponer aumentos salariales por encima de la productividad. Se rechaza en consecuencia que éstos tengan un papel positivo en la distribución del ingreso, porque se les considera como los responsables de la desigualdad entre sindicalizados, no sindicalizados y quienes laboran en el sector informal de la economía (Singh, 1990: 255 y Lee, 1997: 3). En cualquier caso, bajo este enfoque, en tanto las exportaciones proveen las divisas necesarias para impulsar el desarrollo, el mercado doméstico pierde importancia al igual que la capacidad de consumo de las mayorías, por lo que las preocupaciones por la distribución del ingreso pierden relevancia.

Desde la perspectiva del comercio internacional, este enfoque rechaza cualquier exigencia de los países industrializados (sea de los gobiernos o de sus sindicatos) de condicionar el intercambio al cumplimiento de estándares laborales, en tanto que con ello se encubrirían propósitos proteccionistas. Además, la adopción de estándares laborales comunes crearía rigideces y mantendría deficiencias que llevarían al desempleo y la desigualdad salarial entre los países. Por el contrario, se pronostica que la relocalización de capitales, el intercambio comercial entre países asimétricos y el crecimiento de los empleos, llevarán por sí solos a que los salarios converjan paulatinamente en el nivel más alto, al igual que sucedería con las demás variables macroeconómicas y los sistemas institucionales (laborales, fiscales, etc.) (OECD, 1996: 107).

Las evidencias disponibles no avalan estos postulados, como lo sugiere el caso que se analiza más adelante en este artículo. Los temores de los países en desarrollo respecto a que el aumento de los estándares laborales o la presencia de sindicatos independientes afecte su desempeño comercial, no parecen tener fundamento (*ibid.*). Inclusive se han documentado casos de países que provocan un abatimiento artificial de estos estándares para mejorar su competitividad, a pesar de las evidencias que muestran que otros factores, como las políticas cambiarias y de precios relativos, tienen una mayor influencia en el desempeño económico. Al respecto, una investigación sobre cuatro países latinoamericanos (Argentina, México, Brasil y Colombia), supuestamente con regímenes laborales proteccionistas y rígidos, indica que ello no fue obstáculo para tener una gran flexibilidad en los mercados laborales, de forma tal que los aumentos de los salarios reales —cuando excepcionalmente se dieron— fueron compensados por incrementos de productividad más altos (Amadeo *et al.*, 1997).

Un análisis sobre la relación entre el derecho de asociación y la liberalización comercial para un conjunto de países no encuentra un patrón dominante que vincule ambos procesos (OECD, 1996:112). Aunque la información disponible en la OIT no registra casos en que la liberalización comercial fuera seguida de un empeoramiento del derecho de asociación, otros estudios de nivel micro reúnen evidencias de que

algunos procesos de apertura y reestructuración hacia el modelo exportador fueron seguidos de una erosión de los principios de libertad sindical, al crearse mayores obstáculos para la presencia de sindicatos independientes del gobierno. Es el caso de la industria automotriz mexicana, donde a partir de los años ochenta se fortaleció el control gubernamental de los sindicatos y se favoreció la expansión de los sindicatos oficiales para mantener bajos los salarios y flexibilizar las relaciones laborales (Arteaga, 1992; Bayón, 1997).

Tampoco se ha podido medir en términos agregados la importancia del nivel de estándares laborales y de los salarios sobre los flujos de inversión. Según lo muestra el estudio de la Oficina de Evaluación Tecnológica del Congreso de Estados Unidos (OTA por sus siglas en inglés), están dentro de los factores por considerar como de la mayor importancia en el caso de las maquiladoras electrónicas de origen japonés instaladas en Tijuana (U.S. Congress, 1992: 66). De esta forma, los bajos salarios se combinan con otras ventajas, como el interés de los gerentes de esas empresas por vivir en San Diego o los menores costos de transporte hacia los consumidores, lo que explica por qué no se prefieren otras localidades del país o del exterior con menores remuneraciones. Por el contrario, otros estudios indican que entre los países de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) los bajos salarios no son el factor decisivo, aunque se reconoce que la evidencia disponible es escasa y sujeta a diferentes interpretaciones. También se indica que su importancia aumenta cuando se trata de actividades laborales intensivas y de baja calificación. A pesar de ello, la investigación microeconómica muestra que algunos gobiernos han restringido dichos estándares para atraer inversiones y que éstas han aumentado en países con trayectorias problemáticas en el cumplimiento de las regulaciones laborales. Igualmente, la evidencia sugiere que las empresas transnacionales responden a políticas laborales de sus matrices, pero también se adaptan a las condiciones y prácticas del país que las recibe. Es posible que esas empresas hayan presionado a los gobiernos para bajar los estándares, incluyendo los salarios y que sus prácticas se hayan convertido en un ejemplo a seguir —por su modelo laboral flexible con ausencia de sindicatos o control sobre ellos— por las empresas locales (OECD, 1996:123 y124).

En suma, la preocupación de quienes sostienen el enfoque “neoclásico” se centra en evitar la “elevación artificial” de los estándares laborales, cuando todo indica que la liberación comercial y la reestructuración económica han producido el fenómeno inverso, es decir, un interés mayor de los gobiernos y empresas en el abatimiento de los salarios y condiciones laborales preexistentes, independientemente de los aumentos de productividad conseguidos. Por el contrario, los “neoinstitucionalistas” sostienen que la presencia de regulaciones laborales adecuadamente estipuladas fomentaría un entorno propicio para el aumento de la productividad y el reparto equilibrado de las ganancias. En ausencia de ellas, la “vía baja” de desarrollo, sustentada en la reducción de los costos laborales, sería una opción económicamente racional para cada una de las empresas. En cambio, de estar presentes tales regulaciones, las empresas se verían forzadas a adoptar nuevas formas de organización y tecnologías de alto rendimiento (Piore, 1990).

Los neoinstitucionalistas buscan promover un desarrollo equilibrado e inclusivo —la “vía alta de desarrollo”— a partir de tres tipos de razonamientos: éticos, políticos y económicos. Sostienen que una sociedad moderna y civilizada no puede sustentar su riqueza en condiciones laborales insalubres y peligrosas, violación de estándares laborales básicos, explotación de menores o destrucción del medio ambiente. Sin embargo, reconocen que este tipo de argumento no tendría peso si no fuera acompañado de los otros dos. En cuanto a lo económico, sostienen que los altos estándares laborales tienen efectos positivos de diversa índole: en el nivel micro, crean incentivos para que el empresario se preocupe por la productividad e invierta en la capacitación de los recursos humanos (Piore, 1990, 1994; Kochan y Osterman, 1994); en el nivel agregado, fomentan el aumento de la demanda de mano de obra al incidir sobre el consumo; contrarrestan la polarización de los ingresos cuando los beneficios se extienden al conjunto de los trabajadores y, por último, mejoran las condiciones de vida y de trabajo, con lo que aumenta el rendimiento de los trabajadores (Bowles y Gintis, 1995). Con estos argumentos, y en contra de lo sostenido por los neoclásicos, los neoinstitucionalistas pronostican que el comercio entre países asimétricos llevará al abatimiento de los derechos laborales al nivel más bajo, a menos que se busque impedirlo con nuevas regulaciones internacionales vinculadas al comercio (Bhawati y Hudec, 1996). En cuanto al razonamiento político, se basan en que los altos estándares generarán el consenso de los trabajadores en relación con los cambios que trae la reestructuración y la globalización (Marshall, 1996).

En esta perspectiva, los sindicatos son considerados actores valiosos y corresponsables con las gerencias de las empresas para lograr aumentos sostenidos de la productividad sin abatir los estándares laborales. Esto aumentaría la confianza entre los interlocutores y favorecería la cooperación de los trabajadores con métodos y equipos de producción que exigen su creatividad e involucramiento, haciendo compatibles los intereses de ambos factores de la producción (Kochan y Osterman, 1994). Las altas tasas de rotación o la situación conflictiva latente en empresas con bajos salarios y estándares laborales —como se verá en el caso de las maquiladoras mexicanas— serían evidencias a favor de este señalamiento.<sup>3</sup>

Aunque los mismos organismos internacionales que empujaron hacia abajo las regulaciones proteccionistas están reconociendo que los problemas de la desigualdad se han acentuado dentro y entre los países vinculados por el comercio internacio-

<sup>3</sup> Se argumenta también que más allá del ámbito de la empresa, los sindicatos han sido un instrumento fundamental en los procesos de definición y puesta en práctica de las políticas públicas, y los países del norte de Europa son el mejor ejemplo al respecto (Adams, 1995). Algunos datos sugieren que los costos económicos aumentan en presencia de conflicto manifiesto o latente, en relación con los existentes en situaciones de confianza. Según Adams, entre 1970 y 1992 el Producto Interno Bruto (PIB) creció menos en países “conflictivos”, el desempleo fue mayor y se perdieron más días laborales por causa de huelga que en los países “cooperativos” (1995: 139-140). Bowles y Gintis (1995:630) presentan datos parecidos para cuestionar el argumento de que la intervención estatal es necesariamente contraproducente, como lo sostienen los neoclásicos y muchos inversionistas.

nal, los procesos de integración en curso, como es el caso del TLCAN, están dominados por los argumentos neoclásicos. Las políticas empresariales en los países en desarrollo imponen igualmente exigencias desreguladoras a los gobiernos, a la par que se buscan los mecanismos para mantener bajos los salarios e independizarlos de una productividad al alza, principalmente en las grandes empresas vinculadas al mercado de exportación. Al respecto, diversos ejemplos sugieren que sólo con regulaciones globales y regionales que impidan que algún país recurra al abatimiento artificial de los salarios se evitaría que su aumento provoque la fuga de las inversiones hacia otros países con estándares más bajos. En efecto, si bien sin estas regulaciones la exigencia de que se cumpla el pago de los bajos salarios mínimos en la industria del vestido de Bangladesh no llevará a que esta industria se traslade a los países desarrollados, es lógico esperar que lo haga hacia los países competidores vecinos o más próximos donde no existan estas exigencias, como es el caso de China (Harvey *et al.*, 1998).<sup>4</sup>

Es en el contexto de esta polémica, que todavía carece de suficientes evidencias empíricas y no logra explicar algunas de las tendencias registradas a partir de los procesos de apertura e integración regional y global, en donde queremos inscribir el caso de la industria maquiladora de Chihuahua, con el propósito de mostrar los resultados de un modelo de crecimiento que no deja a los trabajadores los beneficios que promete, en razón de los esfuerzos gubernamentales y empresariales para mantener a toda costa los bajos salarios como una de las principales ventajas comparativas.

## 1. CRECIMIENTO EXPORTADOR Y CAÍDA DEL SALARIO

Dos procesos destacan en la evolución de la industria de Chihuahua durante los últimos veinte años: por un lado, el crecimiento sostenido del sector exportador, en particular de las plantas maquiladoras y, por el otro, un marcado deterioro de los salarios reales. Así, Chihuahua ilustra un caso singular de apertura al mercado mundial combinado con la depresión artificial del salario. Junto con algunas otras entidades de la frontera norte de México, Chihuahua es una región de anticipadas y profundas transformaciones económicas y sociales debidas a la conjunción de variados factores, entre los que destaca la apertura al exterior que arrancó desde la mitad de la década de los sesenta con el programa maquilador, lo que ha hecho que su dinámica económica esté vinculada con los ciclos de expansión y contracción del mercado mundial, más que con los ritmos de la economía doméstica, por lo que la firma del TLCAN no hizo más que consolidar un proceso en curso. De igual manera, la reestructuración productiva llevó a que desde principios de los años ochenta muchas grandes empresas maquiladoras y no maquiladoras adoptaran nuevos sistemas de organización del trabajo,

<sup>4</sup> Ese estudio recoge los testimonios de quienes buscan sindicalizar a los trabajadores en Filipinas o aumentar los salarios en Indonesia, con la consecuente amenaza de las empresas de cambiarse a países con más bajos salarios, como es el caso de Vietnam. *Ibid.*, p. 3.

introdujeran innovaciones tecnológicas y pusieran en práctica esquemas participativos de funcionamiento y de mejoramiento de la calidad, aunque no se trata todavía de tendencias generalizadas. Pese a ello, los cambios en la política laboral de Chihuahua se iniciaron tardíamente y se han presentado con menor intensidad. Tal parece que la vertiginosidad del cambio económico fue mayor que la capacidad de respuesta gubernamental y societal, por lo que el fortalecimiento de los principales actores para desarrollar estrategias que permitan incidir sobre el rumbo económico y generar reformas en las instituciones y prácticas laborales que hagan posible un desarrollo más equilibrado, todavía es una asignatura pendiente. Este desfase entre, por un lado, una estructura productiva moderna y abierta y, por el otro, un conjunto de instituciones y prácticas laborales tradicionales que apenas comienzan a modernizarse, tiene consecuencias importantes sobre el mercado de trabajo.

Durante los años ochenta y noventa, en todo el país se observó un marcado deterioro de las actividades económicas tradicionales, lo que repercutió de manera negativa en la generación de empleos e ingresos. Chihuahua no fue la excepción de esta crisis, pero, a diferencia de muchas otras entidades, pudo compensar esta situación con la expansión de nuevos sectores orientados a la exportación. Baste recordar que el personal ocupado en maquiladoras pasó de 39 402 en 1980 a 163 953 en 1990, es decir, se crearon en este sector más de 120 000 empleos en la llamada década perdida; en los años noventa continuó ese crecimiento y en 1999 las plantas maquiladoras ocupaban a 279 030 personas en el estado, y desde hace varios lustros las maquiladoras de Chihuahua ocupan el primer lugar nacional en lo que se refiere a personal ocupado y valor agregado.<sup>5</sup> También se puede mencionar la creación de la planta de motores de Ford en Chihuahua y el crecimiento de otras empresas con capacidad exportadora, como Cementos de Chihuahua e Inter Ceramic. Esta expansión ha sido facilitada por la ubicación geográfica, la disponibilidad de mano de obra barata y calificada, las actividades de promoción económica desarrolladas por los empresarios y el gobierno del estado y la ausencia de conflictos laborales.

En las dos últimas décadas se ha presentado en Chihuahua un fenómeno peculiar: ha habido recuperación económica en algunos sectores, se ha incrementado el empleo, ha crecido la productividad, pero el salario real no sólo no ha aumentado a la par, sino que se ha reducido de manera considerable. De acuerdo con el XIV Censo Industrial de 1994, Chihuahua ocupó el cuarto lugar nacional en lo que se refiere a cantidad de personas ocupadas en la industria manufacturera, sólo rebasada por el Distrito Federal, el Estado de México y Nuevo León. Sin embargo, todo indica que dicho

<sup>5</sup> En mayo de 1999, Chihuahua participaba con 25% del empleo y 25% del valor agregado en la industria maquiladora del país. Ciudad Juárez, con 213 564 personas empleadas en estas plantas, es un centro relevante de producción maquiladora en el contexto internacional; por su parte, las maquiladoras de la ciudad de Chihuahua ocuparon a 47 930 personas (INEGI, *Industria maquiladora de exportación*, julio de 1999).

crecimiento industrial se ha fincado en el pago de salarios particularmente bajos, porque la remuneración promedio por persona fue la más baja de las diez entidades más industrializadas del país, como se puede apreciar en el siguiente cuadro.<sup>6</sup>

CUADRO 1

PERSONAL OCUPADO Y REMUNERACIONES EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA  
EN LAS 10 ENTIDADES MÁS INDUSTRIALIZADAS DE LA REPÚBLICA MEXICANA, 1993

<i>Entidad</i>	<i>Personal remunerado</i>	<i>Remuneraciones (miles de dólares)</i>	<i>Remuneraciones anuales por persona (miles de dólares)</i>
Distrito Federal	471 129	3 975 439	8.44
Estado de México	410 826	3 686 054	8.97
Nuevo León	242 032	2 021 959	8.35
Chihuahua	214 894	1 201 901	5.59
Jalisco	197 359	1 418 525	7.19
Guanajuato	141 878	797 428	5.62
Baja California	137 394	800 452	5.83
Tamaulipas	124 156	861 786	6.94
Puebla	123 251	791 172	6.42
Coahuila	119 803	893 033	7.45
Otros 22 estados	727 527	4 696 596	6.46
Total Nacional	2 910 249	21 144 886	7.27

FUENTE: Elaborado con base en el XIV Censo Industrial, INEGI, 1994. Tipo de cambio utilizado: 3.3296 nuevos pesos por dólar, según cotización del Banco de México.

Al igual que en el resto del país, la alternativa de impulsar aumentos salariales vinculados con la evolución de la productividad ha tenido pocos avances en Chihuahua. Según la información proporcionada por el Centro de Información y Estudios Estratégicos de ese estado, a partir de una muestra de empresas medianas y grandes del sector manufacturero no maquilador, entre enero de 1995 y abril de 1996 el número de empleados y obreros no presentó variaciones significativas, mientras que el valor de la producción creció alrededor de 10 puntos porcentuales y el poder adquisitivo dis-

<sup>6</sup> Las remuneraciones por persona en Chihuahua también fueron más bajas que las de la industria de Sonora, por lo que esta entidad ocupó el último lugar entre los estados de la frontera norte. En cuanto a los municipios, se observa que en la industria de la ciudad de Chihuahua las remuneraciones son más altas que en el resto del estado, incluyendo Ciudad Juárez, dato que es significativo porque en esta ciudad el salario mínimo es mayor que en Chihuahua.

minuyó más de 19%. Dicho de otra manera, en un periodo en el que la producción por persona creció, las remuneraciones no sólo no aumentaron al parejo, sino que disminuyeron.

En el caso de Chihuahua, el descenso del salario real también está relacionado con el peso de las empresas maquiladoras, ya que se trata de una industria que se ha expandido en todos los sentidos, menos en el de los salarios pagados al personal, en particular a los operadores y técnicos. Como se puede observar en el cuadro 2, el deterioro de los salarios es un fenómeno que se presenta en las maquiladoras de todo el país. Mientras que entre 1981 y 1998 el número de plantas maquiladoras creció 493%, el personal ocupado 770% y el valor agregado real 1 090%, las remuneraciones reales por persona disminuyeron 16%, al pasar de 5 478 dólares en 1981 a 4 591 dólares en 1998.<sup>7</sup> Todavía más revelador es el hecho de que las remuneraciones no evolucionaron de la misma manera para los diferentes tipos de personal: el poder adquisitivo de los empleados aumentó 14.8%, mientras que el de los técnicos disminuyó 21.8% y el de los obreros bajó 40.3%, lo que muestra el poder desigual que tiene cada uno de esos sectores para negociar sus ingresos. También es un indicador de la enorme elasticidad del salario obrero, el cual bajó en varios puntos porcentuales durante varios años seguidos.

Diversos autores han hecho notar el fenómeno de los bajos salarios en el norte del país y su relación con la expansión maquiladora, argumentando la escasa integración entre las maquiladoras y el resto de la economía, así como la subordinación del sindicalismo en este tipo de empresas (Carrillo *et al.*, 1993: 135-137; Carrillo y Kopinak, 1999: 128-130; Zepeda, 1997). Sin embargo, si bien el grado de integración nacional de las maquiladoras es bajo en todo el país, no sucede lo mismo con la debilidad relativa de los sindicatos, por lo que resulta interesante comparar el tipo de sindicalismo en las maquiladoras con el monto de los salarios. Christman señaló que la fortaleza de los sindicatos en Tamaulipas es un factor de gran importancia para entender por qué los trabajadores de maquiladoras de esa entidad reciben salarios más altos que sus pares en el resto de la frontera norte (Christman, 1997: 3-4). Por su parte, Quintero señala que el carácter subordinado de los sindicatos de la CROC en Ciudad Juárez ha contribuido a los bajos salarios en la ciudad (Quintero, 1998: 96-97).

Por lo anterior, es útil comparar las remuneraciones al personal en las maquiladoras de Ciudad Juárez, Chihuahua, donde el sindicalismo es muy débil, con las que se pagan en Matamoros, Tamaulipas, en donde el grado de sindicalización es mayor y, pese a sus limitaciones, los sindicatos han logrado obtener ingresos más altos para sus afiliados.<sup>8</sup> Como se muestra en el cuadro 3, los obreros de Matamoros recibieron en el

<sup>7</sup> Dólares de 1994. Las remuneraciones reales por persona en pesos de 1994, pasaron de 22 064.00 en 1981 a 18 374.00 en 1998 (INEGI, *Industria maquiladora de exportación*, julio de 1999).

<sup>8</sup> Las diferencias en el sindicalismo maquilador en los estados fronterizos es señalada en diversos estudios (Carrillo, 1994; De la O y Quintero, 1995; Quintero, 1998). El siguiente comentario destaca las diferencias entre las conquistas contractuales de los sindicatos de Ciudad Juárez y Matamoros: "Los contratos colectivos de las maquiladoras de Ciudad Juárez son notables porque dan a las empresas un

periodo 1981-1995 un salario promedio de 1.87 dólares por hora, es decir, 43% más alto que el que recibieron los de Ciudad Juárez, de sólo 1.31 dólares por hora. En contraste, los empleados administrativos de ambas ciudades recibieron sueldos promedio similares durante el mismo periodo. Esta información refuerza la idea de que el entramado institucional y la fortaleza relativa de los actores son factores decisivos en la distribución de los beneficios generados por el crecimiento exportador. En el estado de Chihuahua se concentran las maquiladoras más grandes y con mayor valor agregado, pero sus trabajadores operativos reciben salarios más bajos que los de otros estados fron-

CUADRO 2

SUELDOS, SALARIOS Y PRESTACIONES REALES POR PERSONA OCUPADA EN LA INDUSTRIA MAQUILADORA DE LA REPÚBLICA MEXICANA, 1981-1998 (DÓLARES DE 1994)

<i>Año</i>	<i>Total</i>	<i>Sueldos a empleados</i>	<i>Salarios a obreros</i>	<i>Salarios a técnicos</i>	<i>Prestaciones sociales</i>
1981	5 478	8 953	3 615	7 229	1 202
1982	5 946	9 944	3 777	7 350	1 391
1983	4 739	8 568	2 944	6 259	1 091
1984	4 647	8 751	2 845	6 323	1 063
1985	4 620	9 077	2 768	6 339	1 042
1986	4 520	9 384	2 596	6 180	1 065
1987	4 596	9 500	2 565	6 469	1 109
1988	4 392	9 293	2 413	6 166	1 086
1989	4 669	9 629	2 408	6 469	1 291
1990	4 754	9 712	2 346	6 261	1 401
1991	4 647	9 249	2 280	5 848	1 401
1992	4 732	9 244	2 251	5 932	1 509
1993	4 727	9 662	2 265	6 017	1 489
1994	4 934	9 928	2 387	6 230	1 585
1995	4 636	10 059	2 166	6 015	1 495
1996	4 379	9 422	1 988	5 644	1 454
1997	4 423	9 337	2 071	5 548	1 435
1998*	4 591	10 282	2 159	5 709	1 472

FUENTE: Elaborado a partir de INEGI, *Industria maquiladora de exportación*, julio de 1999. Tipo de cambio utilizado: 4.002 pesos por dólar, según cotización del Banco de México.

\* Los datos correspondientes a 1998 son preliminares.

control casi absoluto en las cláusulas que se refieren a la ejecución del trabajo, especialmente en lo referido al cambio tecnológico, el proceso de trabajo, la supervisión, la intervención en las decisiones de trabajo y el sistema de relaciones laborales relacionado con la productividad. En comparación, los contratos de Matamoros tenían más cláusulas en las que empresa y sindicatos acordaban, mutuamente, cómo regular la ejecución y las condiciones de trabajo" (Carrillo y Kopinak, 1999:122-123).

terizos, debido a la combinación de varios factores, entre los que destacan la fortaleza y cohesión de las asociaciones de maquiladoras, la debilidad de los sindicatos y la existencia de políticas laborales que han contribuido a reproducir ese desequilibrio en la correlación de fuerzas.<sup>9</sup>

CUADRO 3

SALARIOS A OBREROS Y SUELDOS A PERSONAL ADMINISTRATIVO  
EN LAS MAQUILADORAS DE CIUDAD JUÁREZ, CHIH. Y MATAMOROS,  
TAM., 1981-1995 (DÓLARES POR HORA)

Año	<i>Salarios a obreros</i>		<i>Sueldos a personal administrativo</i>	
	<i>Cd. Juárez</i>	<i>Matamoros</i>	<i>Cd. Juárez</i>	<i>Matamoros</i>
1981	1.77	1.87	4.68	4.29
1982	1.25	1.39	3.52	3.35
1983	0.90	1.20	2.83	3.14
1984	1.09	1.32	3.78	3.87
1985	1.12	1.33	3.98	4.38
1986	0.84	1.09	3.49	3.68
1987	0.88	1.02	4.14	3.47
1988	1.05	1.31	4.49	4.36
1989	1.22	1.57	5.49	5.23
1990	1.29	1.91	6.33	5.78
1991	1.49	2.38	6.80	6.85
1992	1.70	2.88	7.59	7.92
1993	1.87	3.26	8.88	9.19
1994	1.89	3.16	9.15	8.73
1995	1.29	1.89	6.68	5.78
Prom. 1981-1995	1.31	1.87	5.46	5.33

FUENTE: Elaborado a partir de datos de Ciemex-WEFA, "Maquiladora Industry Analysis", 1991 y 1997.

En los últimos años también ha descendido el salario real en la industria manufacturera no maquiladora de Chihuahua, pero en ella las diferencias de ingresos entre obreros y empleados no son tan pronunciadas como en las plantas maquiladoras. Mientras que en las maquiladoras de la entidad los sueldos promedio de los empleados son

<sup>9</sup> Kopinak encontró en las ciudades sonorenses de Imuris y Nogales una situación parecida, en la que los salarios de los trabajadores directos de las maquiladoras tendían a disminuir, mientras que aumentaban los sueldos de los empleados administrativos y técnicos (Kopinak, 1996: 156).

cinco veces más altos que los salarios de los obreros, en la industria manufacturera el ingreso promedio de los empleados es de un poco más del doble que el de los obreros.<sup>10</sup> En las maquiladoras de la ciudad de Chihuahua la distancia es todavía más grande, ya que un empleado gana en promedio seis veces más que un obrero. No hay que olvidar que se está hablando de ingresos promedio, porque los sueldos gerenciales en las maquiladoras del estado llegan a ser entre 43 y 200 veces más altos que el salario mínimo.<sup>11</sup>

No obstante es importante advertir que, en los últimos años, en México ha tendido a cerrarse la brecha salarial entre la industria maquiladora y el resto de la industria manufacturera (Carrillo y Kopinak, 1999:132; OCDE, 1999:35). Esto no obedece tanto a una mejora consistente en los salarios pagados en las maquiladoras, sino a que en el resto de la industria manufacturera los ingresos reales han disminuido aún más drásticamente. Dicho de otro modo: se asemejan cada vez más las condiciones salariales en las maquiladoras y en la industria no maquiladora, no porque la primera esté mejorando, sino porque las condiciones laborales en esta última se han venido deteriorando y se asemejan cada vez más a las de las maquiladoras. El crecimiento de un sector exportador con escasa protección sindical y condiciones laborales precarias ha provocado que también disminuyan los ingresos en otros sectores industriales que antes contaban con mayor sindicalización y mejores condiciones contractuales, como lo señala un estudio sobre México elaborado por la OCDE: "Tal vez como reflejo del debilitamiento de la influencia sindical, los diferenciales de salario entre los sindicalizados y los no sindicalizados registraron un descenso continuo entre 1984 y 1992, hasta casi eliminar la brecha actualmente" (OCDE, 1997: 98).

¿Cómo explicar la aparente paradoja de Chihuahua, en la que un sostenido crecimiento de la industria maquiladora y de las exportaciones de más de 20 años, no se ha traducido en un mejoramiento consistente de los salarios? Esto puede entenderse mejor si se observan con mayor detenimiento las características de las relaciones laborales en la entidad.

## 2. DINÁMICAS LABORALES QUE CONTRIBUYEN AL ABATIMIENTO DEL SALARIO

Es importante reflexionar por qué el aumento salarial que hoy favorece a los gerentes y empleados de las maquiladoras no beneficia igualmente a los obreros, lo que traería,

<sup>10</sup> En 1996, el salario promedio mensual de un obrero en las maquiladoras de Chihuahua era de 149 dólares y el de un empleado de 767 dólares, mientras que el de un obrero en la industria manufacturera no maquiladora era de 231 dólares y el de un empleado de 512 dólares (calculado a partir de Gobierno del Estado de Chihuahua, *Chihuahua ahora. La industria manufacturera y maquiladora en el estado*, año 3, núm. 12, agosto de 1996; tipo de cambio utilizado: 7.5029 pesos por dólar, según cotización del Banco de México).

<sup>11</sup> De acuerdo con información publicada en el *Diario de Juárez*, el sueldo promedio de un gerente general en México estaría entre los 8 333 y los 23 917 dólares mensuales; el de un gerente de finanzas entre 5 250 y 11 333 dólares, y el de un gerente de producción entre 5 167 y 9 167 dólares mensuales. "¿Cuánto ganan los gerentes mexicanos?", *Diario de Juárez*, 25 de abril de 1997.

por lo menos, dos efectos positivos: disminuir las altísimas tasas de rotación en las maquiladoras (que han llegado a ser de 150% anual) y provocar el necesario crecimiento del mercado interno. En suma, la pregunta es ¿por qué las maquiladoras pueden pagar mucho más que la industria nacional a una parte de su personal y, en cambio, no mejoran los ingresos del personal técnico y operativo?

Según la teoría neoclásica, cuando una rama industrial crece de manera sostenida, el libre juego de la oferta y la demanda lleva a los salarios reales a aumentar. Sin embargo, en las maquiladoras ha ocurrido lo contrario: se incrementa la cantidad de puestos de trabajo, en algunos momentos incluso escasea el personal, pero los salarios no sólo no han subido sino que han bajado de manera constante. Aún más llamativo es el hecho de que en 1983 y 1995 los salarios reales hayan experimentado las caídas más drásticas, cuando en esos años las maquiladoras obtuvieron utilidades mucho mayores debido a que las devaluaciones del peso de 1982 y 1994 hicieron que el precio en dólares de la mano de obra mexicana disminuyera en forma sensible. Dicho de otra manera, en momentos en que los salarios pudieron haber subido sin afectar para nada las ganancias de las empresas, en la práctica fue cuando más disminuyeron. Estamos frente a un claro desequilibrio en el poder de negociación de los factores de la producción, fenómeno que puede explicarse por tres tipos de razones:

1) La internacionalización de los procesos productivos y el creciente poder del capital. Las maquiladoras no operan en función de las restricciones del mercado de trabajo local; por el contrario, su enorme capacidad de movilización geográfica les permite dirigirse hacia las regiones del planeta en las que obtienen mejores condiciones para desarrollarse, entre ellas los bajos costos laborales. Los trabajadores y los gobiernos locales se encuentran en una situación adversa para regular el funcionamiento de esas empresas.

2) Las políticas gubernamentales de contención al salario. Otra de las razones de los bajos salarios en las maquiladoras tiene que ver con la situación de las instituciones laborales en todo el país. La fijación de los salarios mínimos a través de supuestos pactos económicos que determinan incrementos salariales por debajo de los índices inflacionarios y trasladan a los trabajadores los costos de la crisis, ha tenido repercusiones negativas sobre las negociaciones salariales y contractuales.

3) Dinámicas laborales locales que debilitan la capacidad de negociación del factor trabajo. Un tercer elemento a considerar es de naturaleza local: la inexistencia de mecanismos de intermediación que incidan de manera positiva sobre los salarios y las condiciones de trabajo en las maquiladoras y en los centros de trabajo en general. Existen pocos sindicatos, y muchos de ellos son muy poco representativos de los trabajadores. La debilidad de los escasos sindicatos contrasta con el creciente poder de las asociaciones de maquiladoras y de los inversionistas, quienes condicionan su permanencia en el estado a la ausencia o control de la acción colectiva de los trabajadores. Esta particular correlación de fuerzas, alentada o tolerada por los gobiernos federal y estatal, resulta fundamental para mantener salarios industriales artificialmente deprimidos.

En lo que resta de este trabajo se analizará este tercer factor, es decir, las dinámicas laborales locales. Para ello se describirán, en primer término, algunas de las características de las relaciones obrero-patronales en Chihuahua, entre las que destacan la debilidad de los actores sindicales y de los mecanismos institucionales para procesar las demandas obreras; posteriormente, se ilustrará la dinámica de las relaciones laborales en la entidad con la presentación de cinco casos de empresas que, no obstante que han sido exitosas en términos productivos y de capacidad exportadora, operan con bajas remuneraciones para los trabajadores.

### *2.1. Características del sistema de relaciones laborales en Chihuahua: déficit institucional y debilidad de los actores sindicales*

Una de las características que más distinguen a las instancias laborales en Chihuahua es la debilidad estructural del sindicalismo en la entidad. En este estudio no fue posible realizar una medición exacta de las dimensiones de las organizaciones sindicales, ya que no existe información confiable y precisa al respecto. Pese a las deficiencias de los datos disponibles se puede advertir que, en general, bajo su esquema actual, las organizaciones sindicales tienen muy poca capacidad para incidir sobre el mejoramiento de las condiciones de trabajo en el estado. Esto se debe, en primer lugar, a que la tasa de sindicalización es muy baja. Podemos ejemplificar esto con la situación de la ciudad de Chihuahua. De acuerdo con los datos registrados ante la Junta Local de Conciliación y Arbitraje, en 1997 había 262 sindicatos, que en total tenían 16 895 afiliados. Esta cifra representa sólo 11.7% de la población ocupada en la industria y los servicios y menos del 6.5% de la población económicamente activa en el municipio. Pese a que hay que agregar a los trabajadores afiliados a sindicatos de jurisdicción federal, éstos también son muy pocos ya que, en 1997, en todo el estado sólo había 26 116 afiliados a sindicatos de jurisdicción federal del apartado "A".<sup>12</sup>

Por lo que toca al peso específico de las diferentes centrales sindicales, en la ciudad de Chihuahua lo más llamativo es la preeminencia de la CTM, que cuenta con 78% de los sindicatos registrados ante la Junta Local y 81.6% de los afiliados. Le sigue la CROC con 13% de los sindicatos y 10.6% de los afiliados. No estuvo disponible la información sobre afiliación a sindicatos en otras ciudades, pero los datos confirman la mayor fuerza relativa de la CTM que agrupa a 69% de los sindicatos de Parral, a 77% de los de Delicias y a 72% de los de Nuevo Casas Grandes.<sup>13</sup>

<sup>12</sup> Datos de la Dirección General de Registro de Asociaciones de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Para mayor información sobre el sindicalismo en las maquiladoras véanse: Carrillo, 1994; Carrillo y Hernández, 1985; Damgaard, 1998; Quintero, 1990; Sánchez, 1991, y Sánchez, 1995.

<sup>13</sup> No se incluye información sobre sindicalización en Ciudad Juárez debido a que no estuvo disponible en la Junta Local de Conciliación y Arbitraje, pero es sabido que en esa ciudad también predomina la CTM, aunque hay asimismo una presencia importante de la CROC. Por lo que toca a los agremiados a sindicatos de jurisdicción federal del apartado "A", la CTM también tiene un predominio casi absoluto, porque afilia a 93% del total de agremiados a sindicatos pertenecientes al Congreso del Trabajo en el estado de Chihuahua (datos de la Dirección General de Registro de Asociaciones de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, correspondientes a 1997).

Además de que los sindicatos agrupan a menos de la quinta parte de los trabajadores del estado, el otro dato importante es que la mayor parte de ellos tiene muy poca fuerza y son poco representativos de sus bases. Buena parte del sindicalismo tradicional está orientado al control político y al beneficio de los líderes, por lo que se preocupa más por la conservación de puestos de poder que por la obtención de mejoras para los agremiados. Ese sindicalismo es el que conoce la mayoría de los chihuahuenses y no es extraño el rechazo que experimentan hacia él. Un estudio realizado por Carrillo y Ramírez en 1990 encontró que tres cuartas partes de los trabajadores de las maquiladoras juarenses tenían una opinión crítica con respecto a los sindicatos (Carrillo y Ramírez, 1990). Esta información coincide con los resultados de este estudio, que serán presentados más adelante.

En las maquiladoras de Chihuahua se ha presentado un sindicalismo que difiere del tradicional, pero en el sentido de que otorga a las empresas mayores libertades para la organización del proceso productivo y una amplia flexibilidad en materia de contrataciones, fijación de salarios y regulación de las condiciones de trabajo. Varios autores han destacado estas características del sindicalismo en las maquiladoras, al que han calificado como “subordinado”, “regresivo”, “funcional” y “antidemocrático” (Carrillo, 1994; Carrillo y Kopinak, 1999; Quintero, 1990; Sánchez, 1995 y 1998). Además, cabe resaltar la baja tasa de sindicalización en las maquiladoras de Ciudad Juárez, que era de sólo 13% en 1995, cifra más baja que la de las maquiladoras de otras ciudades fronterizas: 100% en Piedras Negras, Nuevo Laredo, Reynosa y Matamoros; 30% en Tijuana, 19% en Nogales y 16% en Ciudad Acuña (Carrillo y Kopinak, 1999: 115).

Otro problema que afecta a los sindicatos es la competencia entre centrales sindicales, en particular entre la CTM y la CROC. En un ambiente democrático la competencia entre sindicatos puede ser positiva para los trabajadores, porque cada organización buscaría obtener mayores beneficios para sus agremiados. Pero esto no sucede en el contexto del corporativismo mexicano, porque los puestos sindicales son vistos como botín político y se ha presentado la práctica viciada de que, para obtener la titularidad del contrato colectivo, algunos sindicatos ofrecen múltiples ventajas a las empresas, de modo que las disputas entre centrales obreras terminan por perjudicar a los trabajadores en lugar de beneficiarlos. A esto hay que añadir que la mayoría de las agrupaciones son sindicatos de empresa, poco coordinados entre sí, de modo que se encuentran en franca desventaja frente al sector patronal que es más fuerte y se encuentra mejor organizado. Por otro lado, muchas organizaciones sindicales carecen de estrategias frente a la modernización del aparato productivo y no tienen propuestas propias para tratar de incidir en ese proceso.

En resumen, en Chihuahua prevalecen tanto el sindicalismo tradicional como el débil sindicalismo subordinado de las maquiladoras, ambos con escasa penetración, dispersos y divididos, con poco apoyo de sus bases y carentes de una estrategia para enfrentar las consecuencias de la reorientación económica de la entidad. Esta situación de debilidad estructural de las agrupaciones gremiales de los trabajadores conduce a un desequilibrio constante entre los factores de la producción: los trabajadores

no cuentan con instancias colectivas para la defensa de sus intereses, lo que conduce a un deterioro sostenido de sus salarios, incluso en momentos en que existen condiciones para su incremento.

Otro de los rasgos dominantes del sistema de relaciones laborales en el estado de Chihuahua es la opacidad. En los medios empresariales se observa una clara reticencia a abordar de manera abierta y con profundidad el tema en general o la situación de las empresas en particular. Se hace hincapié en que una de sus ventajas competitivas es precisamente el excelente clima laboral, que se prueba por el bajísimo y decreciente número de conflictos colectivos. Sin embargo, al indagar sobre aspectos concretos de las relaciones obrero-patronales se reconocen numerosas dificultades en este terreno, respecto de las cuales el nivel de reflexión tiende a ser superficial y poco sistemático. El resultado de las entrevistas y de la revisión hemerográfica realizada en esta investigación confirma, sin embargo, que gran parte de los problemas laborales nacionales está presente en el estado. Hay un reconocimiento generalizado del hecho de que las relaciones obrero-patronales en Chihuahua y Ciudad Juárez se caracterizan esencialmente por la mutua desconfianza. Se ha observado que el corporativismo, como arreglo institucional en el que las empresas, los líderes sindicales y los gobiernos inscribían tradicionalmente sus relaciones, ha sido el principal responsable del atraso en la construcción de un clima laboral de auténtica cooperación y confianza entre los interlocutores.

El tema sindical resultó ser uno de los más sensibles en medios empresariales. A diferencia de lo que ocurre en otros estados de la república con mayor tradición organizativa, los empresarios de Chihuahua y Ciudad Juárez tienden a reconocer más abiertamente su preferencia por mantener relaciones individuales con los trabajadores. Aunque se valora muy positivamente el desempeño de la dirigencia cetemista, con la cual es evidente el creciente acercamiento y entendimiento en los aspectos de mayor relevancia para los empleadores, se advierte que este arreglo está basado esencialmente en factores relativamente precarios, como su disposición a negociar e incluso a aceptar la no sindicalización en grandes empresas manufactureras, algo muy difícil de lograr en otras regiones.

Entre los empresarios predomina la opinión de que sus intereses estarán mejor resguardados mediante la defensa a ultranza del *statu quo* sindical, aun cuando las evidencias que arrojan algunos conflictos sugieren que las dirigencias tradicionales han perdido en gran medida el control de sus bases. Por el contrario, desde esta perspectiva conservadora, el sindicalismo independiente, y en particular el Frente Auténtico del Trabajo (FAT), es visto como una abierta amenaza a la sobrevivencia de las empresas. Aunque no disponen de evidencias sobre su comportamiento negativo ni pueden existir, dado que esta organización no cuenta hasta ahora con trabajadores de Ciudad Juárez en sus filas y es muy marginal en Chihuahua,<sup>14</sup> la idea de que hay

<sup>14</sup> Carrillo y Kopinak reportan una crisis del sindicalismo en Ciudad Juárez al finalizar la década de los ochenta, así como una mayor hostilidad hacia los sindicatos durante los años noventa (Carrillo y Kopinak, 1999:126).

que evitar a toda costa su penetración en las empresas maquiladoras es compartida implícita o explícitamente por la mayoría de los líderes o funcionarios empresariales entrevistados.

Las críticas a los sindicatos son compartidas en muy diversos medios, aunque por diferentes razones. Se sostiene que las organizaciones obreras tradicionales no sirven para defender a los trabajadores, porque sus estructuras están burocratizadas y sus liderazgos han dejado de representarlos. Aunque existen algunas experiencias, como es el caso de Cirmex (empresa ganadora del Premio Nacional de Calidad 1993), donde se advierte el papel positivo que pueden desempeñar los sindicatos como instrumentos de fortaleza de la empresa —y no de debilidad— al facilitar la negociación y resolución de los problemas y diferencias obrero-patronales, esta visión tiende a generarse preponderantemente en medios sindicales o académicos.

Por lo que toca al tema de los salarios, la preocupación se centra en la nula relación entre la productividad y las remuneraciones, lo que explica la falta de motivación y compromiso de los trabajadores y las altas tasas de rotación. Según lo reconocen todos los entrevistados, son excepcionales las empresas que otorgan bonos e incentivos vinculados con la productividad, que por lo general se asignan en razón de la asistencia y la puntualidad.

Mientras que buena parte de los entrevistados considera que las empresas exportadoras (sobre todo las tecnológicamente avanzadas y con altos niveles de calidad y productividad) deben otorgar aumentos salariales reales de inmediato, con el beneficio de que incentivarían el mercado interno de consumo y con ello se beneficiarían las pequeñas y medianas empresas (pymes), otros se oponen abiertamente por el argumento inverso. Según este punto de vista, defendido por la AMAC (Asociación de Maquiladoras A. C., *Norte*, 2 de enero de 1995), las pymes se verían seriamente afectadas y no podrían retener al personal en caso de que las maquiladoras y demás empresas transnacionales aumentaran los salarios y, con ello, la brecha que las separa de las de menor tamaño. Estos argumentos vienen sosteniéndose desde hace varios años. Después de la devaluación del peso en diciembre de 1994, las ganancias extraordinarias obtenidas por las empresas maquiladoras dieron lugar a demandas de incremento salarial por arriba de los topes gubernamentales, abriéndose a la opinión pública el debate sobre el particular. La huelga en la empresa TDK, en febrero de 1995, provocó puntos de vista encontrados. Canacintra se manifestó a favor de respetar la política nacional de salarios (*Diario de Juárez*, 1º de febrero de 1995). Igualmente, ante la huelga en RCA, la Coparmex opinó que no era posible otorgar aumentos salariales superiores y condenó el movimiento por ser el resultado de la manipulación de “grupos izquierdistas.” (*Norte*, 4 de febrero de 1995). Esta opinión fue descartada por quienes advierten que la ubicación de las empresas en el norte del país se debe esencialmente a la proximidad de la frontera, ventaja que no puede trasladarse, y señalan que las posiciones adversas al aumento, como las de la AMAC, responden principalmente a su incapacidad y ceguera para advertir el peligro de una creciente inconformidad obrera (*Norte*, 17 de marzo de 1995). Igualmente se argumenta que muchas empresas nacio-

nales pagan salarios más altos que las propias maquiladoras y que el culpable de los bajos salarios es el gobierno (federal y local), tanto por su política restrictiva como por la obstrucción de la capacidad de presión de los propios trabajadores a través de las coaliciones (*ibid.*).

La debilidad del sindicalismo y el ambiente antisindical que se vive en la entidad obliga a los trabajadores a buscar otros caminos para mejorar su situación. Una de las formas de expresión de la inconformidad obrera en las empresas es la alta rotación del personal, cuyas tasas llegan a niveles verdaderamente alarmantes en la industria maquiladora de exportación (en algunos casos hasta el 100% y el 150% anual), particularmente en las ciudades fronterizas, como es el caso de Ciudad Juárez. La mayor parte de los entrevistados en Chihuahua y Ciudad Juárez atribuye el fenómeno de la alta rotación a los bajos salarios y prestaciones y al mal trato de supervisores y gerentes.<sup>15</sup>

En muchas ocasiones los trabajadores recurren a formas de organización poco institucionalizadas para expresar sus demandas. Si se considera el periodo 1988-1995, se estima que en Ciudad Juárez más del 80% de los paros realizados fueron estallados por coaliciones y tuvieron el propósito de lograr el mejoramiento de las condiciones de trabajo, en particular de los salarios. Alrededor del 18% de las huelgas fue estallado por la CTM, mientras que la CROC prácticamente no utilizó este derecho (*Norte*, 17 de febrero de 1995).<sup>16</sup>

Aunque después de 1995, año en que se dieron importantes suspensiones de labores principalmente en empresas electrónicas como RCA y TDK, la autoridad laboral puso muchas trabas para el ejercicio del derecho de huelga por la vía de las coaliciones, los movimientos espontáneos se explican por la falta de representatividad de las dirigencias sindicales y su actual subordinación a las empresas. Igualmente se menciona que la falta de imparcialidad de las autoridades laborales agrava estos conflictos y los hace durar más de lo debido, al provocar la radicalización de las posiciones en conflicto.

La huelga estallada a comienzos de 1995 en la planta maquiladora RCA Thompson en demanda de incremento salarial, mostró un patrón semejante al de los conflictos laborales ocurridos en los años setenta en el centro del país. Las demandas de los 5 000 trabajadores no encontraron canales institucionales para tramitarse por la falta de representatividad y autonomía de los dirigentes sindicales, y debido a ello una rei-

<sup>15</sup> Algunos estudios empíricos realizados en Tijuana concluyen que la rotación está también asociada con el perfil demográfico del trabajador (edad y número de hijos) y no sólo con las condiciones de vida y de trabajo (Carrillo *et al.*, 1993:73). Existen autores que ven la rotación de personal en las maquiladoras como expresión de una flexibilidad social ante la ausencia de un sindicalismo libre y abierto, a la vez que otros señalan que en ciudades como Matamoros, en donde la presencia del sindicalismo es mayor, hay mucha menor rotación (Contreras, 1990; Ramírez, 1998: 113; De la O y Quintero, 1995:75, todos ellos citados en Carrillo y Kopinak, 1999: 104-105).

<sup>16</sup> Peña mostró que a principios de los años ochenta existían en las maquiladoras de Ciudad Juárez diversas formas de resistencia cotidiana que desbordaban las instancias sindicales (Peña, 1983); en un trabajo reciente volvió a mencionar las prácticas de tortuguismo, restricción de la producción y paros espontáneos como respuesta a las políticas laborales de las maquiladoras electrónicas (Peña, 1997).

vindicación originalmente económica terminó politizándose en torno a la bandera de la democracia sindical. Aun cuando el movimiento no siguió los cauces legales, tanto las autoridades como la propia empresa tuvieron que aceptar las demandas de los trabajadores como condición para el restablecimiento de la paz laboral, lo que ocurrió después de casi diez días de suspensión de labores y altos costos para la empresa. En esa ocasión se puso de manifiesto tanto la incapacidad de la dirigencia sindical cetemista para manejar y resolver las tensiones acumuladas por la inconformidad de los trabajadores frente a sus condiciones laborales, como el impacto transfronterizo de la huelga, dada la estrecha interdependencia económica entre las unidades productivas de ambos países. En total, este conflicto obligó a 24 000 trabajadores a paralizar sus labores en cinco plantas de Ciudad Juárez, tres de Indiana y otra de Torreón.

Los acuerdos alcanzados en el conflicto de RCA mostraron, en cambio, la fuerza de los trabajadores movilizados para imponer sus condiciones. La destitución del secretario general del Sindicato Único de Trabajadores de RCA, afiliado a la CTM, después de que se cuestionara su legitimidad y el manejo de las cuotas cobradas a los trabajadores, coincidió con otros movimientos encaminados a hacer efectivo el derecho colectivo de optar por la formación de sindicatos y designar a sus dirigentes, en el marco de la libertad de asociación garantizada no sólo por la Constitución sino por el Acuerdo de Cooperación Laboral de América del Norte (ACLAN). Con el apoyo de la Coalición Pro Justicia en las Maquiladoras (CPJM), se efectuaron denuncias acerca de las restricciones que imponen las empresas para el ejercicio de este derecho, como ocurrió en los casos de Sony y Honeywell. Estallaron otros conflictos como los de las plantas Vestamex y Camisas de Juárez, con el objetivo de crear un sindicato (*Norte*, 10 de febrero de 1995). Cinco meses después se reactivó el conflicto de RCA por malos manejos de las cuotas sindicales, lo que nuevamente llevó a la intervención de la CTM para corregir las deficiencias de la representación sindical (*Norte*, 24 de mayo de 1995).

Poco más tarde, se originó otro conflicto en el sector de la electrónica por la decisión de los trabajadores de las empresas TDK y TDK Componentes de pedir la destitución de sus dirigentes cetemistas e intentar la formación de un sindicato independiente. Esta situación ocurrió después de un proceso electoral interno en el que no se presentó una planilla opositora, lo que fue entendido por la CTM y por la empresa como prueba de una falta de consenso entre los trabajadores respecto de su representación (*Norte*, 5 y 6 de septiembre de 1995). Por último, entre los conflictos relacionados con motivos sindicales habría que mencionar el paro de Favesa en febrero de 1996, que alcanzó cierta espectacularidad debido a los excesos de la policía al reprimir a los manifestantes por bloquear el acceso a la planta. En este caso, según se desprende de la opinión de las autoridades laborales, más que de un conflicto por la sindicalización se trató de un manejo sesgado por parte de los abogados de los trabajadores despedidos (*Diario de Juárez*, 27 de enero de 1996). Sin embargo, la posibilidad de un manejo semejante se deriva del evidente clima antisindical que existe en las empresas maquiladoras—reconocido por muchos de los entrevistados en este estudio—, lo que contraviene el derecho de asociación de los trabajadores mexicanos y explica no

pocas de las maniobras tendentes a impedir su ejercicio, con el consiguiente malestar en las plantas.

En resumen, puede decirse que en el panorama laboral de Chihuahua destacan la debilidad de los actores sindicales y el escaso funcionamiento de instancias que permitan procesar las demandas de los trabajadores, situación que no sólo repercute en dificultades para la obtención de aumentos salariales, sino que también propicia la aparición de formas de protesta que desbordan los cauces institucionales de negociación obrero-patronal. Una mejor comprensión de la dinámica laboral local puede lograrse mediante el análisis de algunos casos de empresas maquiladoras y exportadoras.

## 2.2. *Éxito productivo, precariedad laboral: algunas experiencias en Chihuahua y Ciudad Juárez*

El análisis de la situación laboral en cinco empresas grandes (más de 250 trabajadores), con trayectorias exitosas y pertenecientes a sectores industriales altamente competitivos (electrónica, cerámica y automotriz), ponen de manifiesto algunos de los principales rasgos que caracterizan las relaciones obrero-patronales en Chihuahua, así como los problemas derivados del modelo de crecimiento exportador con deterioro del salario.

### 2.2.1. Unilateralidad o bilateralidad

Una primera distinción entre las empresas aquí consideradas proviene de la ausencia o presencia de sindicato y contrato colectivo. Las empresas Altec Electrónica de Chihuahua (Chihuahua), Motorola de México (Chihuahua) y Delphi Automotive System (Ciudad Juárez), se encuentran en el primer supuesto, lo que refleja la situación laboral predominante en la industria manufacturera de ambas ciudades. En cambio, los trabajadores de las empresas Internacional de Cerámica (Chihuahua) y RCA (Ciudad Juárez) están sindicalizados y sus relaciones se regulan mediante los respectivos contratos colectivos. En ambos casos los sindicatos titulares de esos instrumentos pertenecen a la CTM, central mayoritaria en el estado.<sup>17</sup>

Las empresas sin sindicato consideran como un valor muy positivo el trato directo con sus trabajadores, lo que les permite un margen más amplio de libertad en la determinación de las condiciones laborales. En apariencia, no manifiestan temor por una posible sindicalización ni advierten signos de que los trabajadores tuvieran interés alguno en modificar la situación actual. En algunos casos, como en la empresa Motorola de México (creada en noviembre de 1996 con 450 trabajadores), la organización de equipos de trabajo ha servido como espacio de comunicación, detección y resolución

<sup>17</sup> El bajo número de casos seleccionados impide hacer generalizaciones. Sin embargo, hay que advertir que fueron escogidos por su carácter paradigmático, con el propósito de mostrar que aún en las empresas más exitosas los trabajadores no obtienen beneficios por la desigual correlación de fuerzas.

de problemas, incluyendo las posibles inconformidades de los trabajadores. En Altec (creada en 1986, con 4 500 trabajadores en 1997) hay grupos autodirigidos a los que asisten los responsables de las relaciones laborales por parte de la empresa, y formas de comunicación directa con los trabajadores, además de esfuerzos por mejorar sus condiciones de vida y de trabajo. En esta empresa se busca atender de manera eficiente las peticiones de cada trabajador de modo que no surja la necesidad de formar un sindicato. El programa de circuito cerrado Altec Visión ofrece a los trabajadores información sobre los planes de la empresa, además de entretenimiento. Por su parte, en Delphi (creada en 1996, con 900 trabajadores) se argumenta que las buenas condiciones de trabajo hacen innecesaria la presencia de sindicatos, aunque los trabajadores tengan el derecho de formarlos. La ausencia de sindicato no genera, en principio, el aumento de las tensiones o los conflictos, por lo que esa empresa manifiesta tener un clima laboral estable, adecuado a la promoción de una productividad y calidad crecientes y basado en la comunicación directa entre la gerencia de relaciones laborales y los trabajadores. En los tres casos, la empresa fija unilateralmente las condiciones de trabajo y éstas se consignan en contratos individuales de trabajo.

Las empresas con sindicato (RCA e Internacional de Cerámica) han tenido una evolución diferente en sus relaciones laborales. Mientras la primera (creada en 1969, la más antigua de las grandes maquiladoras de Ciudad Juárez, con 2 800 trabajadores en 1997) tiene una trayectoria conflictiva, en la que ocurrieron en los dos últimos años dos huelgas por motivos sindicales y económicos, la segunda (no maquiladora, creada en 1982 y con 1 320 trabajadores en 1997) se caracteriza por la ausencia de conflictos y por una intensa participación del sindicato (CTM), los trabajadores y el gerente de recursos humanos en la resolución de los problemas. Se trata de una empresa considerada modelo, precisamente por la armonía reinante entre los factores de la producción y por su éxito productivo, lo que se explica por la representatividad del sindicato, el interés de la empresa en mejorar las condiciones de trabajo y la capacidad de innovación tecnológica y organizativa. Hay reuniones diarias con la representación sindical y, según se dice, una real bilateralidad en la puesta en marcha de los cambios (aunque parece no haberla en la toma de decisiones). El sindicato participa en los equipos de trabajo y no existen obstáculos en el contrato colectivo para adaptar las relaciones laborales a las necesidades de la producción, según el punto de vista de la empresa.

A diferencia de la paz laboral que distingue a esta empresa, la representatividad sindical ha sido fuertemente cuestionada en RCA. En la actualidad, después de los conflictos de 1995 y 1996, a la presencia de delegados sindicales en cada línea de producción se ha sumado la participación de trabajadoras sociales que discuten los problemas con los trabajadores en todas las áreas de trabajo. Aunque se ha pensado que la formación de grupos de trabajo autodirigidos podría contribuir a mejorar el clima laboral, esto todavía no se ha llevado a la práctica. Hay que señalar que en esta empresa se decidió disminuir sensiblemente el número de trabajadores en los últimos tres años (al pasar de 4 400 a 2 800 en la actualidad), y aunque se argumenta que esto se debe a la caída en la demanda de televisores, también habría que considerar la posibilidad de que se trate de una decisión estratégica, en razón de la situación laboral conflictiva

en la planta. Igualmente se reconoce que existe una tendencia negativa en la evolución de la productividad y las innovaciones tecnológicas, que puede haber provocado los ajustes de personal.

### 2.2.2. Condiciones de trabajo

En general, no se observan cambios significativos en las condiciones de trabajo, ya sea que estén fijadas en contratos individuales o colectivos. Ello se explica por la existencia de un piso uniforme de derechos laborales consignados en la Ley Federal del Trabajo, por la debilidad de los sindicatos y por la creciente flexibilidad de los contratos colectivos, en particular los más recientes y los que se celebran en las empresas maquiladoras.

Sin embargo, las empresas Motorola y Delphi, sin sindicato, pagan salarios más altos que las restantes.<sup>18</sup> Así, mientras en la primera la casi totalidad de su personal gana más de dos y hasta cuatro salarios mínimos, en la segunda más de la mitad se encuentra en esa situación. Ello contrasta con las empresas Altec y RCA, donde la mayoría de los trabajadores percibe entre uno y dos salarios mínimos, lo que se apega a la tendencia general en el sentido de que los trabajadores de la maquilaganan en promedio la mitad de lo que se paga en la industria manufacturera (OCDE, 1997). En contraste, estas empresas presentan alguna mejoría en las prestaciones que ofrecen (tales como seguros médicos privados, más días de vacaciones y primas más altas por este concepto, etcétera).

Se confirma en los cinco casos que los bonos e incentivos no están vinculados con la productividad sino con la asistencia y la puntualidad. En el único caso en el que existía un programa para premiar las ideas y la creatividad de los trabajadores (Altec), éste se encuentra suspendido, y una de las principales razones de ello fue que los beneficiarios del sistema de sugerencias fueron los ingenieros y otros empleados de confianza, mientras que las operadoras recibieron compensaciones muy escasas. En RCA (única empresa que reconoce una tendencia decreciente en la evolución de la productividad y con conflictos laborales manifiestos), se abandonó también el intento realizado hace dos años por otorgar incentivos vinculados con la productividad, debido a los problemas afrontados para evaluar y medir las actividades realizadas por los trabajadores. No se sabe hasta qué punto estos retrocesos pueden haber contribuido a generar el clima de inconformidad que dio lugar a las huelgas en esa empresa.

Es importante recalcar que incluso en algunas de estas empresas consideradas como modelo, los salarios y las prestaciones son muy bajos. Aunque han mejorado las relaciones industriales, esta situación no se ha traducido en una mejoría sustancial de las condiciones laborales, por lo que se fortalece la hipótesis inicial de que estaríamos

<sup>18</sup> Es importante señalar que mientras en 1984 los salarios del personal sindicalizado en la industria manufacturera eran 40% más altos que los del personal no sindicalizado, esta diferencia prácticamente desapareció para mediados de los años noventa. Véase OCDE, 1997.

ante un caso de “abatimiento artificial de los salarios” y se muestra la relevancia de contar con más evidencia empírica acerca de los factores que intervienen en él.

### 2.2.3. Innovaciones tecnológicas y organizativas

Dos de las empresas estudiadas —Motorola y Delphi— fueron creadas en 1996. En la primera de éstas la mayor parte del trabajo está automatizado y ambas incorporan tecnología de punta, de acuerdo con los patrones de las plantas similares en el extranjero. La empresa Delphi se distingue por contar con un departamento que diseña y maneja prototipos tecnológicos, los cuales aplica a sus sistemas productivos, por lo que ha sido considerada como una maquiladora de “tercera generación” (Carrillo y Hualde, 1997). También contrata un número elevado de ingenieros que realizan trabajos complejos de investigación y diseño, lo que la distingue de la mayoría de las maquiladoras cuyo personal está formado por trabajadores que realizan operaciones simples de ensamble y subensamble.

Las otras tres empresas han incorporado importantes innovaciones tecnológicas en los últimos tres años. En Internacional de Cerámica la mayor parte del proceso de producción está automatizada, aunque el control de calidad sigue siendo manual y visual, por las características del producto. En Altec y RCA se combina la automatización y el trabajo manual, con una tendencia a reducir este último. En estas dos empresas se utilizan equipos modernos para el ensamble de componentes electrónicos, entre ellos maquinarias de inserción automática y equipos de montaje en superficie.

El trabajo en equipo se encuentra también muy extendido en las cinco empresas, bajo distintas modalidades según el grado de autonomía que adquieren los grupos y el papel que éstos desempeñan en el proceso laboral. También se aplica el control estadístico de procesos, sistemas de mejoramiento continuo y sistemas justo a tiempo. Algunas de estas empresas han obtenido diversos premios regionales, nacionales e internacionales en materia de calidad. Se trata, sin duda, de empresas en las que la productividad, la calidad y la competitividad no tienen nada que pedirle a empresas similares del Primer Mundo. Por ejemplo, si se compara el desempeño de Delphi, Altec o Motorola con otras plantas de General Motors, Ford o Motorola que hacen el mismo tipo de trabajo en otros países, se descubre que las que están instaladas en territorio chihuahuense y con trabajadores chihuahuenses han tenido un éxito notable. La planta de Motorola de Chihuahua alcanzó un desarrollo hasta 26% más rápido que las demás empresas del corporativo. A su vez, en tan sólo el primer año de operaciones Delphi-Juárez logró reducir en 20% los tiempos de entrega con respecto a una planta de Delphi en los Estados Unidos (Carrillo y Hualde, 1997). Por su parte, Altec obtuvo en 1989 el Premio Quality 1, en 1992 el premio a la Excelencia Total de Calidad en sus productos de controles vehiculares y en 1993 el Premio Nacional de Calidad, además de que a lo largo de su trayectoria productiva ha obtenido muchos otros éxitos y reconocimientos dentro de Ford Motor Company. El éxito y la calidad de los productos de Inter Ceramic también han sido reconocidos en el ámbito internacional.

Con excepción de RCA, que ha enfrentado problemas durante los últimos años, en los otros cuatro casos no se puede hablar de empresas en crisis o poco productivas. Por el contrario, son plantas con una buena posición dentro de su corporación y dentro del mercado mundial, y con una productividad que se mueve constantemente hacia arriba. Sin embargo, los éxitos y las innovaciones tecnológicas de estas organizaciones no se acompañan de cambios proporcionales en las relaciones obrero-patronales que aumenten el consenso y el involucramiento de los trabajadores en los retos productivos. Si bien ha habido disposición de los trabajadores a colaborar con las metas de la empresa, dicha colaboración no se ha recompensado con salarios altos ni con la posibilidad de seguir una carrera laboral con alternativas realmente atractivas a largo plazo. El personal operativo tiene una valoración positiva del ambiente de trabajo que hay en estas empresas, pero no tiene un compromiso duradero con ellas, ya que las posibilidades de ascender a puestos realmente bien remunerados son mínimas, los sueldos para la mayoría de los trabajadores son bajos y las prestaciones son limitadas. La rotación de personal, aunque baja, persiste en algunas de ellas.

### 3. CONCLUSIÓN

Junto con las tendencias expuestas en el apartado 1, que muestran cómo al crecimiento de la productividad y de los empleos en el estado lo acompaña la caída salarial, el análisis de las cinco empresas seleccionadas revela que han logrado calidad y productividad, éxitos y reconocimiento, incluso un buen ambiente de trabajo, pero los salarios y las prestaciones siguen siendo deficientes. Son empresas modelo en el terreno productivo, tal vez líderes en buscar una mejor comunicación con sus trabajadores, pero de ningún modo son un modelo a seguir en lo que se refiere a ingresos y perspectivas de carrera ocupacional para la mayoría de su personal. ¿Qué le espera al conjunto de los trabajadores chihuahuenses, si el panorama en las empresas de punta confirma que no reciben beneficios por el éxito productivo? Las empresas aquí estudiadas tienen un discurso que incluye la intención de mejorar la situación de sus empleados, pero todo indica que esto no es suficiente. Como lo sugiere la revisión de la dinámica de las relaciones laborales en el estado, los problemas de esta índole tienden a ocultarse y controlarse de manera autoritaria y la búsqueda de soluciones se posterga. Las presiones macroeconómicas, el peso de las inercias corporativas, la fuerza de las asociaciones de maquiladoras, la ausencia de actores sindicales verdaderamente representativos, con capacidad de negociación y apoyo de las bases, así como la carencia de instituciones laborales que hagan posible su participación en la gestión productiva, la recuperación del salario real y la mejora de las condiciones de trabajo han provocado que, incluso en estas empresas paradigmáticas, los trabajadores no obtengan ventaja alguna.

Cuánto tiempo se podrán utilizar los actuales métodos de gobernabilidad laboral para sostener la exclusión de quienes contribuyen al éxito del modelo exportador, es sin duda un factor que debería preocupar a las empresas de Chihuahua y de México

en general, una vez que se comprueba que más que el resultado de políticas orientadas al mercado, los bajos salarios responden a una intervención artificial destinada a impedir que éstos se ajusten a los demás indicadores. De esta forma, aunque la evolución salarial muestra que los procedimientos permiten una enorme flexibilidad para trasladar a los trabajadores el costo del ajuste, esta flexibilidad no funciona en sentido inverso, para permitir que los salarios se vinculen a la productividad y se beneficien de su incremento.

#### BIBLIOGRAFÍA

- Adams, Roy J., 1995, *Industrial Relations Under Liberal Democracy; North America in Comparative Perspective*, University of South Carolina Press, Columbia, South Carolina.
- Amadeo, E. et al., 1997, *Costos laborales y competitividad industrial en América Latina*, OIT, Lima.
- Arteaga, Arnulfo, 1992, "La reestructuración de la industria automotriz en México y sus repercusiones en el viejo núcleo fabril", en A. Arteaga (coord.), *Proceso de trabajo y relaciones laborales en la industria automotriz en México*, UAM-I/Fundación Friedrich Ebert, México.
- Bayón, Cristina, 1997, "El sindicalismo automotriz mexicano frente a un nuevo escenario: una perspectiva desde los liderazgos", Flacso, México.
- Bensusán, Graciela, 1994: "Entre 'candados y dientes'. La agenda laboral del TLCAN", *Perfiles Latinoamericanos*, año 3, núm. 4, Flacso, México.
- Bhagwati, Jagdish N. y Robert E. Hudec (comps.), 1996, *Fair Trade and Harmonization: Prerequisites for Free Trade?*, vol. 1: Economic Analysis; vol. 2: Legal Analysis, MIT Press, Cambridge, MA.
- Bowles, Samuel y Herbert Gintis, 1995, "Políticas igualitarias que incrementan la productividad", *Revista Internacional del Trabajo*, vol. 144, núms. 4-5, pp. 627-656, OIT, Ginebra.
- Carrillo, Jorge, 1994, *Dos décadas de sindicalismo en la industria maquiladora de exportación: examen de las ciudades de Tijuana, Juárez y Matamoros*, Porrúa-Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México.
- Carrillo, Jorge y Alberto Hernández, 1985, *Mujeres fronterizas en la industria maquiladora*, Secretaría de Educación Pública-Centro de Estudios Fronterizos del Norte de México, México.
- Carrillo, Jorge y Miguel Ángel Ramírez, 1990, "Maquiladoras en la frontera norte: opinión sobre los sindicatos", *Frontera Norte*, vol. 2, núm. 4, jul.-dic.
- Carrillo, Jorge et al., 1993, *Condiciones de empleo y capacitación en las maquiladoras de exportación de México*, STYPS-Colef, Tijuana, México.

- Carrillo, Jorge y Arturo Hualde, 1997, "Las maquiladoras de tercera generación. El caso de Delphi-General Motors", ponencia presentada al XX Congreso de LASA, Guadalajara, México, 17-19 de abril.
- Carrillo, Jorge y Kathryn Kopinak, 1999, "Condiciones de trabajo y relaciones laborales en la maquila", en E. de la Garza y Alfonso Bouzas (coords.), *Cambios en las relaciones laborales. Enfoque sectorial y regional*, AFL-CIO, FAT, UAM, UNAM, México.
- Christman, John, 1997, "Maquiladora Industry Outlook. Maquiladora's Industry Analysis", CIEMEX-WEFA, vol. X, núm. 1, Eddystone, Pensilvania, EE.UU.
- Contreras, Óscar, 1990, "Flexibilidad laboral en la industria maquiladora", *El Correo Fronterizo*, Colef, vol. 5, núm. 4, pp. 6-7.
- Damgaard, B., 1998, "Cinco años con el acuerdo laboral paralelo", ponencia para el XXI Congreso Internacional LASA 98, Chicago, 24-26 de septiembre.
- De la O, María Eugenia y Cirila Quintero, 1995, "Trayectorias laborales y estabilidad en las maquiladoras de Matamoros y Tijuana", *Frontera Norte*, vol. 7, núm. 13, pp. 67-91.
- Ehrenberg, D., 1996, "From Intention to Action. An ILO-GATT/WTO Enforcement Regime for International Labor Rights", en Compa y Diamond (comps.), *Human Rights, Labor Rights and International Trade*, University of Pennsylvania Press, Filadelfia, pp. 163-180.
- Fields, Gary S., 1990, "Labor Standards, Economic Development, and International Trade", en Herzenberg y Perez-Lopez (comps.), *Labor Standards and the Development in the Global Economy*, U.S. Department of Labor, Bureau of International Affairs, Washington, D.C.
- Harvey, Pharis *et al.*, 1998, "Developing Effective Mechanisms for Implementing Labor Rights in the Global Economy", documento de trabajo presentado en el seminario Workers in the Global Economy: a North South Dialogue, Washington, D.C.
- Kochan, Thomas A. y Paul Osterman, 1994, *The Mutual Gains Enterprise: Forging a New Winning Partnership Among Labor, Management, and Government*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kopinak, Kathryn, 1996, *Desert Capitalism: Maquiladoras in North America's Western Industrial Corridor*, University of Arizona Press, Tucson.
- Lee, Eddy, 1997, "Globalización and Labour Standards: A Review of Issues", *International Labor Review*, vol. 136, núm. 2, versión electrónica.
- Marshall, Adriana, 1996, "Consecuencias económicas de los regímenes de protección del trabajo. Un estudio comparativo", en J. Figueiredo (comp.), *Las instituciones laborales frente a los cambios en América Latina*, IIEL, Ginebra.

- OCDE, 1997, *Estudios económicos de la OCDE, México, 1997*, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, París.
- OCDE, 1999, *Estudios económicos de la OCDE, México, 1999*, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, París.
- OECD, 1996, *Trade, Employment and Labour Standards. A Study of Core Workers Rights and International Trade*, OECD, París.
- Peña, Devon, 1983, "The Class Politics of Abstract Labor: Organizational Forms and Industrial Relations in the Mexican Maquiladoras", tesis de doctorado, Universidad de Texas, Austin.
- Peña, Devon, 1997, *The Terror of the Machine: Technology, Work, Gender and Ecology on the U. S.- Mexico Border*, Center for Mexican American Studies, Austin.
- Piore, Michael, 1990, "Labor Standards and Business Strategies", en Herzenberg y Perez-Lopez (comps.), *Labor Standards and the Development in the Global Economy*, U.S. Department of Labor, Bureau of International Affairs, Washington, D.C.
- Piore, Michael, 1994, "Unions: a Reorientation to Survive", en C. Kerr y P. Staudohar, *Labor Economics and Industrial Relation: Markets and Institutions*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Portes, Alejandro, 1990, "When More Can Be Less: Labor Standards, Development, and the Informal Economy", en Herzenberg y Perez-Lopez (comps.), *Labor Standards and the Development in the Global Economy*, U.S. Department of Labor, Bureau of International Affairs, Washington, D.C.
- Quintero, Cirila, 1990, *La sindicalización en las maquiladoras tijuanaenses, 1970-1988*, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, México.
- Quintero, Cirila, 1998, "Sindicalismo en las maquiladoras fronterizas. Balance y perspectivas", *Estudios Sociológicos*, vol. XVI, núm. 46, pp. 89-116.
- Ramírez, José Carlos, 1998, "La nueva industria sonorenses: el caso de las maquilas de exportación", en J. C. Ramírez (coord.), *La nueva industrialización en Sonora: el caso de los sectores de alta tecnología*, El Colegio de Sonora, Hermosillo, México.
- Sánchez, Sergio, 1991, "La CTM en las maquiladoras de Chihuahua", *Cuadernos del Norte*, núm. 16, sep.-oct.
- Sánchez, Sergio, 1995, "Obreras, funcionarias y sindicatos. El poder de los sindicatos en las maquiladoras de la ciudad de Chihuahua", tesis de doctorado en Ciencias Sociales, CIESAS-Universidad de Guadalajara, México.
- Sánchez, Sergio, 1998, "Poder y sindicalismo en las maquiladoras de exportación", *Trabajo*, vol. 1, núm. 1, pp. 117-137.

- Singh, Ajit, 1990, "Southern Competition, Labor Standards and Industrial Development in the North and the South", en Herzenberg y Perez-Lopez (comps.), *Labor Standards and the Development in the Global Economy*, U.S. Department of Labor, Bureau of International Affairs, Washington, D.C.
- U.S. Congress, 1992, Office of Technology Assessment, U.S.- Mexico Trade, *Pulling Together or Pulling Apart*, ITE-545, Washington.
- Zepeda, Eduardo, 1997, "Salarios relativos y región: 1987-1993. El caso de la frontera norte de México", *Estudios Sociales*, vol. VII, núm. 14, pp. 123.152.