

La democratización sindical en la industria automotriz mexicana *

KEVIN J. MIDDLEBROOK

Durante las décadas de los sesenta y los setenta, la industria fabricante de automóviles en México se vio sometida a una rápida transformación social y política, a raíz de que los trabajadores de varias compañías derrocaron a los dirigentes sindicales que se habían atrincherado en su posición, e instituyeron formas democráticas de gobierno sindical. Estos movimientos de reforma buscaban una participación cada vez mayor de las masas en las cuestiones sindicales, a la vez que exaltaban el control obrero sobre diversos aspectos del proceso productivo. Para muchos trabajadores, el sindicalismo democrático (elección de representantes clave por su responsabilidad ante los miembros del sindicato; asambleas generales regulares; un papel de mayor realce para la asamblea general en la toma interna de decisiones; defensa de procedimiento de los derechos sindicales de los trabajadores, y oportunidades para la emergencia de oposiciones internas relativamente estables e identificables) prometía una sensibilidad mayor de los líderes en la resolución de conflictos en el lugar del trabajo, así como también una representación más efectiva de los intereses obreros en un medio industrial cambiante. Hacia 1975, los trabajadores en cinco de las siete compañías terminales (fabricación de vehículos) más importantes habían conseguido controlar la selección de los dirigentes sindicales; así como otros aspectos de las decisiones internas en el sindicato.

Los desafíos obreros a los líderes impuestos y a las organizaciones sindicales establecidas provenían, ante todo, de la transformación estructural de las relaciones en el lugar de trabajo en la industria automotriz, así como del trastorno de los mecanismos de control obrero. La rápida expansión de la industria fabricante de automóviles en las décadas de los sesenta y de los setenta dio lugar a enormes cambios en el contexto de las

* Este artículo forma parte de un proyecto de investigación sobre la economía política del trabajo organizado en México. El Social Science Research Council-Joint Council of Learned Societies, el Programa Fulbright-Hays y la Fundación Howard Heinz han brindado un generoso apoyo de orden financiero en las diferentes etapas de este proyecto.

Deseo expresar mi agradecimiento a Alejandro Álvarez, a María Cook y a los árbitros anónimos de LARR por sus útiles comentarios a una versión anterior de este trabajo.

relaciones obreras. El sindicalismo mexicano tradicional no logró adaptarse, a menudo, a los problemas planteados por una fuerza de trabajo más grande y por unas relaciones laborales más conflictivas, y el fracaso de los controles laborales existentes permitió que los movimientos democráticos de reforma conquistaran el poder. Los intentos de grupos internos de oposición para sacar a los líderes sindicales locales, impuestos autoritariamente, no siempre alcanzaron sus objetivos, aunque su aparición era el reflejo de los cambios estructurales que el rápido desarrollo de la industria automotriz ocasionaba en el ámbito de las relaciones laborales.

Los desafíos obreros a los modelos establecidos de organización sindical han suscitado durante mucho tiempo un interés considerable.¹ Algunos períodos de cambio concertado en la organización de la clase trabajadora muestran con frecuencia las fuerzas y debilidades de los controles sobre la participación obrera, las posibilidades de nuevas formas de organización laboral y, en términos más generales, el carácter de las relaciones entre el Estado y la clase obrera. Las explicaciones anteriores a la democratización sindical se han centrado principalmente en las características organizativas internas de los sindicatos obreros y en la eficacia de las estructuras formales y/o informales que permiten que los grupos opositores se alleguen protección y control en los pleitos por el liderazgo sindical.² Buena parte de esta literatura se basa en el supuesto de que las oposiciones sindicales buscan realizar su potencial de procedimientos formalmente democráticos de toma de decisiones. Con todo, se había concedido poca atención a los cambios estructurales en las relaciones en el centro de trabajo como una fuente de demandas en favor de un control obrero mayor sobre las decisiones sindicales internas,³ así como la creación de formas democráticas de gobierno sindical en un régimen autoritario en-

¹ Los ejemplos en el contexto latinoamericano incluyen a Juan Carlos Torre, "The Meaning of Current Workers' Struggles", en *Latin American Perspectives* 1, núm. 3 (otoño de 1974): 73-81; Elizabeth Jelin, "Espontaneidad y organización en el movimiento obrero", en *Revista Latinoamericana de Sociología*, núm. 2 (1975): 77-118; John Humphrey, *Capitalist Control and Workers' Struggle in the Brazilian Auto Industry* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1982), especialmente los capítulos 1, 4-7.

² Véanse David Edelstein y Malcolm Warner, *Comparative Union Democracy: Organization and Opposition in British and American Unions* (New York: John Wiley & Sons, 1976), capítulo 3; John Hemingway, *Conflict and Democracy: Studies in Trade Union Government* (Oxford: Clarendon Press, 1978), capítulos 1-2; Roderick Martin, "Union Democracy: An Explanatory Framework", en *Sociology* 2, núm. 2 (mayo, 1968): 205-20; John C. Anderson, "A Comparative Analysis of Local Union Democracy", en *Industrial Relations* 17, núm. 3 (octubre de 1978): 278-95. Seymour Martin Lipset, Martin Trow y James Coleman, *Union Democracy* (Garden City, N. Y.: Anchor Books, 1962), pp. 15, 77-91, 452-469.

³ Martin, *Union Democracy*, pp. 211, 216, observa que los rápidos cambios tecnológicos pueden contribuir al surgimiento de movimientos democráticos de reforma en los sindicatos.

cargado de mantener controles institucionales sobre la participación obrera y la organización sindical.

Este artículo principia con una evaluación de las interpretaciones prevalecientes de la democratización sindical en la industria automotriz mexicana.⁴ Los primeros análisis sobre este tema subrayaban la importancia de los factores externos al centro de trabajo (incluyendo la política laboral del presidente; la fuerza o debilidad de las federaciones laborales estatales, a las que estaban afiliados los sindicatos en forma individual, y las mejoras económicas de los trabajadores automotrices) como aquello que originaba la rebelión obrera a los dirigentes laborales impuestos y a los modelos existentes de la organización sindical. Pese a que tales factores contribuyeron a la consolidación del sindicalismo democrático en varios casos, las interpretaciones que se expresan en términos semejantes ofrecen una visión incompleta del cambio sociopolítico en la industria automotriz. De este modo, la segunda sección presenta una explicación alternativa, que se centra en los cambios estructurales de las relaciones en el lugar de trabajo, resultado de la vertiginosa expansión de la industria durante los sesenta y los setenta, así como también en la descomposición de los mecanismos tradicionales de control obrero. La democratización sindical tuvo diversas consecuencias para los trabajadores (incluyendo el mayor control obrero sobre diversos aspectos del proceso de producción); no obstante, el propósito principal de este trabajo es explicar la emergencia de un poder sindical democrático en la industria automotriz. La conclu-

⁴ La ahora copiosa literatura sobre este tema incluye a Ian Roxborough, *Unions and Politics in Mexico: The Case of the Automobile Industry* (Cambridge: Cambridge University Press, 1984); Javier Aguilar García, *La política sindical en México: industria del automóvil* (México, D.F.: Ediciones Era, 1982); Ian Roxborough, "Labor in the Mexican Motor Vehicle Industry", en Rich Kronish y Kenneth S. Mericle, editores, *The Political Economy of the Latin American Motor Vehicle Industry* (Cambridge, MA: The MIT Press, 1984), pp. 161-94; Ian Roxborough, "El sindicalismo en el sector automotriz", en *Estudios Sociológicos* 1, núm. 1 (enero-abril 1983); Ian Roxborough e Ilán Bizberg, "Union Locals in Mexico: The 'New Unionism' in Steel and Automobiles", en *Journal of Latin American Studies* 15, núm. 1 (mayo de 1983): 117-35; Mark Thompson y Ian Roxborough, "Union Elections and Democracy in Mexico: A Comparative Perspective", en *British Journal of Industrial Relations* 20, núm. 2 (julio de 1982): 201-17; José Othón Quiroz, "Proceso de trabajo en la industria automotriz", en *Cuadernos Políticos*, núm. 26 (abril-junio de 1978): 44-64; Javier Rodríguez, "El movimiento sindical en la industria automotriz, 1970-1978", en *Iztapalapa* 2, núm. 5 (julio-diciembre de 1981); Francisco Javier Aguilar García, "Historia sindical de General Motors y la huelga de 1980", en *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades* 1, núm. 1 (septiembre-diciembre de 1980): 91-105; Lucía Bazán, "El sindicalismo independiente de Nissan Mexicana", en Universidad Autónoma de Puebla, *Memorias del encuentro sobre historia del movimiento obrero* (Puebla: Universidad Autónoma de Puebla, 1980), v. 3, pp. 337-44; Enrique Contreras Suárez y Gilberto Silva Ruiz, "Los recientes movimientos obreros mexicanos pro-democracia sindical y, el reformismo obrero", en *Revista Mexicana de Sociología*, núms. 3-4 (julio-septiembre, octubre-diciembre de 1972): 845-79.

sión examina las implicaciones de este análisis para futuros acontecimientos en la industria terminal automovilística y para la liberalización política en México.

EXPLICACIONES EN DISCUSIÓN ACERCA DE LA DEMOCRATIZACIÓN SINDICAL EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

La industria automotriz mexicana se fundó en las décadas de los veinte y los treinta, cuando varias compañías automovilísticas establecieron operaciones de montaje en la ciudad de México. Ford (1925), General Motors (1937) y Fábricas Auto-Mex (1938, compañía mexicana que armaba los Chrysler) fueron las primeras en iniciar operaciones, como parte de sus programas de expansión internacional y/o como respuesta a la protección arancelaria brindada a las operaciones locales de montaje. En 1961, doce compañías se ocupaban del montaje de automóviles, mientras que otras siete importaban vehículos ya armados. Sin embargo, en aquel momento no se llevaba a cabo en México ninguna fabricación automovilística significativa. De esta manera, el decreto de 1962 referente a la fabricación de autos marcó un cambio dramático en la industria.⁵ Entre 1965 y 1975, la participación de la industria automotriz (incluyendo autopartes) en el producto nacional bruto, en lo referente a la fabricación, se elevó del 3.6 por ciento al 6.9 (a precios constantes de 1960). Durante este mismo período, la producción anual de autos y camiones se elevó de 102 485 a 352 123 vehículos. Asimismo, el valor de la producción de la industria automotriz creció a una tasa promedio de 15.5 por ciento al año, durante los años comprendidos entre 1965 y 1974, más rápido que todo el resto de las actividades económicas, a excepción de la industria petroquímica.⁶ Siete compañías dominaron el panorama in-

⁵ El decreto de 1962 exigía a los fabricantes que incrementaran la porción de componentes de fabricación nacional en la fabricación de automóviles a un 60 por ciento; asimismo, regulaba el precio de los vehículos fabricados en México en concordancia con los precios del mercado internacional, y fijaba cuotas de producción anual para cada compañía (que variaban según fuera la penetración de mercado prioritaria para cada empresa, el acatamiento del decreto y la porción en la participación del capital nacional). Para el texto completo del decreto, véase *Diario Oficial de la Federación*, 25 de agosto de 1962.

Para un examen de la historia de la industria automotriz en sus primeros tiempos y de la implantación del decreto de 1962, véase Douglas C. Bennett y Kenneth E. Sharpe, *Transnational Corporations Versus the State: The Political Economy of the Mexican Auto Industry* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1985), capítulos 3, 5; véase también Rhys Jenkins, *Transnational Corporations and the Latin American Automobile Industry* (Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press, 1987).

⁶ Asociación Mexicana de la Industria Automotriz, *La industria automotriz en cifras, 1976* (México, D.F.: AMIA, 1977), pp. 13, 58-59, 170; Héctor Vázquez Tercero, *Una década de política sobre industria automotriz* (México, D.F.; Editorial Tecnos, 1975), pp. 14, 19.

ustrial: Auto-Mex/Chrysler, Diesel Nacional (DINA), Ford, General Motors, Nissan, Volkswagen y Vehículos Automotores Mexicanos (VAM).⁷

Los sindicatos de trabajadores automotrices en la industria terminal han formado parte históricamente del heterogéneo sistema de federación/confederación que agrupa a la mayoría de los trabajadores organizados en México.⁸ Todos ellos son sindicatos de nivel empresarial, y aquellos que corresponden a Auto-Mex (1938), VAM (1946), DINA (1955) y Nissan (1966) estaban afiliados inicialmente a federaciones vinculadas con la

⁷ De estas siete empresas, Ford Motor Company, S. A., General Motors de México, S. A. de C. V., Nissan Mexicana, S. A. de C. V. y Volkswagen de México, S. A. de C. V. son subsidiarias que pertenecen por completo a corporaciones transnacionales. Chrysler adquirió el 33 por ciento de Fábricas Auto-Mex en 1959, y en 1971 acrecentó sus haberes al 90.5 por ciento, y cambió el nombre de la empresa al de Chrysler de México, S. A. Después, Chrysler acrecentó su participación en acciones al 99.3 por ciento. Hasta 1983, Vehículos Automotores Mexicanos, S. A. de C. V. pertenecía al Estado en un 60 por ciento, y el 40 por ciento restante de acciones lo tenía American Motors Corporation; en 1983 Vehículos Automotores Mexicanos, S. A. de C. V. fue adquirida por Regie Nationale des Usines Renault. Por su parte, Diesel Nacional, S. A. fue propiedad del Estado por entero hasta 1978, fecha en la cual Regie Nationale des Usines Renault adquirió el 40 por ciento de las acciones. En 1982, DINA (que producía camiones, autobuses y maquinaria) y Renault de México, S. A. de C. V. (que producía coches de viajeros) se dividieron; DINA quedó ulteriormente dividida en cinco empresas separadas, y en 1985 Renault de México pasó a pertenecer por completo a Regie Nationale des Usines Renault.

Si bien estas siete empresas son las que más producen y las que más gente emplean, la industria automotriz en México comprende a varias compañías más que fabrican camiones pesados y autobuses, así como a la gran industria de las autopartes. Para más detalles, véase Vázquez Tercero, *Una década de política sobre industria automotriz*, pp. 16-17, y Bennet y Sharpe, *Transnational Corporations Versus the State*, pp. 129-34, 176-78.

⁸ Las federaciones de trabajo estatales y regionales están organizadas por líneas jurisdiccionales federales sin que ello tenga que ver con cuestiones de especificidad funcional. Sus miembros son heterogéneos en lo que se refiere a la dimensión de los sindicatos afiliados, las actividades económicas representadas y el tipo de sindicato local que incluyen. Las federaciones estatales y regionales están organizadas por lo común en secciones locales al nivel de los municipios, donde tal heterogeneidad en dimensión, actividad económica y estructura también está presente. Las diferentes confederaciones de alcance nacional pueden tener sus propias federaciones estatales y/o regionales que operen dentro de la misma región geográfica, disputándose la misma heterogénea pertenencia sindical. Estos sindicatos predominan en actividades económicas más tradicionales que se caracterizan por concentraciones menores de la fuerza de trabajo y niveles salariales más reducidos. Sus recursos internos, fuerza organizativa y capacidades de movilización son en general modestas. Con todo, estos sindicatos representan a la mayor parte de los trabajadores organizados en México, y tradicionalmente han constituido el grueso de los miembros cetemistas.

Sobre la estructura organizativa general del sindicalismo mexicano, véase Francisco Zapata, "Afiliación y organización sindical en México", pp. 81-148 en José Luis Reyna, *et al.*, *Tres estudios sobre el movimiento obrero en México*, Jornadas 80 (México, D.F.: El Colegio de México, 1976), especialmente pp. 89-96.

Confederación de Trabajadores de México (CTM), que es el sector obrero del gobernante Partido Revolucionario Institucional (PRI) y la confederación obrera más importante del país. El sindicato original de la Ford (1932) estuvo afiliado a la Federación de Obreros del Distrito Federal (FODF) hasta 1936, luego se unió temporalmente a la Confederación General de Trabajadores (CGT), y finalmente se integró en 1938 a la recién organizada CTM. De igual manera, el sindicato de la General Motors (1936) se asoció al principio con la CGT, pero cambió su afiliación a la Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos (CROC) cuando esa organización se formó, en 1952. El sindicato de la Volkswagen se organizó originalmente también dentro de la CGT en el estado de México; su afiliación se transfirió a la CTM cuando la Volkswagen inició sus operaciones en Puebla, en 1966.⁹

Estas uniones de federación/confederación tuvieron con frecuencia mucho peso sobre los sindicatos locales, e impidieron que sus integrantes seleccionaran libremente a los dirigentes sindicales, a la vez que limitaron sus acciones a la hora de negociar con la gerencia. Así, por ejemplo, los funcionarios de la federación designaban normalmente a los dirigentes obreros locales, quienes debían responder más a la federación estatal que a los miembros del sindicato y cuya gran autoridad estatutaria le permitía a la federación ejercer un estrecho control sobre los asuntos locales del sindicato. Los representantes de la federación eran también responsables a menudo de negociar los contratos colectivos con la gerencia. Dicho arreglo impedía que las masas participaran —o permitía una muy escasa participación de las mismas— en el proceso de negociación, y muchos trabajadores se quejaban diciendo que las cláusulas contractuales respecto

⁹ La información sobre las afiliaciones de sindicatos automotrices se ha extraído de Kevin J. Middlebrook, "The Political Economy of Mexican Organized Labor, 1940-1978" (tesis doctoral, Universidad de Harvard, 1982), pp. 251-52, 278-309; Roxborough, *Unions and Politics in Mexico*, pp. 76-104.

Los sindicatos afiliados a la CTM exhibieron el grado mayor de dispersión organizativa. Los sindicatos de VAM y Auto-Mex/Chrysler estaban afiliadas a las secciones 9 y 23, respectivamente, de la poderosa Federación de Trabajadores del Distrito Federal (FTDF), perteneciente a la CTM. Cuando la General Motors estableció su planta subsidiaria en Toluca en 1965, su fuerza de trabajo estaba sindicalizada a través del Sindicato de Obreros Metalúrgicos de la CTM en el estado de México. Los sindicatos de DINA y Nissan se hallaban organizados dentro de las federaciones estatales cetemistas en Hidalgo y Morelos, respectivamente. Los trabajadores en el taller original de fabricación y montaje de Ford en la Villa (Distrito Federal) estaban representados por el Sindicato de Trabajadores y Empleados de la Industria Automotriz en el Distrito Federal, y se habían afiliado a la Sección 15 de la FTDF, que agrupaba a trabajadores de un gran número de empresas electrónicas, metalúrgicas y manufactureras. Los trabajadores en el taller de montaje de Ford en Tlanepantla y la planta de fabricación de motores en Cuautitlán (establecidas en 1963 y 1964, respectivamente), en el estado de México, estaban representadas por la Unión Sindical de Trabajadores de la Industria Metalúrgica de la CTM en el estado de México. Cada una de las tres plantas de Ford tenía su contrato colectivo por separado.

de contrataciones, tasas salariales y otros diversos aspectos del proceso productivo, descuidaban los intereses de los trabajadores y protegían los privilegios de la gerencia. Solamente el sindicato de General Motors (Distrito Federal), gracias al compromiso de su fundador de promover estructuras democráticas en la toma de decisiones y la independencia local del sindicato, gozaba no sólo de una larga tradición democrática, sino también de una autonomía organizativa considerable en sus relaciones con la CROC.

Una vez en el mando, los movimientos de reforma democrática pronto se orientaban en términos generales hacia la redefinición del carácter de las ligas del sindicato local con el Estado y/o con las organizaciones obreras nacionales. Entre 1961 y 1975 cuatro sindicatos de trabajadores automotrices o bien rompieron sus ligas con confederaciones obreras mayores (DINA, 1961; Volkswagen, 1972; Nissan, 1972) o redefinieron en forma importante esa relación (Ford, 1975), en un esfuerzo por acrecentar la autonomía local del sindicato. Sólo el sindicato de VAM, que cambió su afiliación a la Confederación de Obreros Revolucionarios (COR) en 1973 después de una escisión interna en la Federación de Trabajadores del Distrito Federal (FTDF) de la CTM, modificó sus ligas externas sin experimentar un movimiento significativo de democratización interna. Aunque los sindicatos de DINA, Volkswagen y Nissan sí se unieron subsecuentemente a la Unidad de Obreros Independientes (UOI), con el fin de incrementar su poder de negociación respecto de las gerencias de sus compañías, el carácter de tales vínculos externos continuó siendo motivo de intenso debate en el seno del sindicato. (El cuadro 1 compendia estos cambios en la posición política de los sindicatos de trabajadores automotrices entre 1961 y 1975).

¿Cuáles son los factores que explican el surgimiento de movimientos de reforma democrática en la industria terminal de automóviles?

La política laboral de Echeverría

La explicación más común de la democratización sindical en la industria automotriz destaca la influencia que tuvo la "apertura democrática" de Echeverría en los movimientos laborales de oposición.¹⁰ El llamado de este presidente para un "diálogo nacional" y su actitud más flexible ante la oposición política constituyeron intentos para distanciarse políticamente de la conservadora administración de Díaz Ordaz (1964-1970) y del

¹⁰ Por ejemplo, véase Roxborough, *Unions and Politics in Mexico*, pp. 32-33; Aguilar García, *La política sindical en México*, pp. 37, 69, 71; Ilán Bizberg, "Política laboral y acción sindical en México (1976-1982)", en *Foro Internacional* 25, núm. 2 (octubre-diciembre 1984), p. 169; Jorge Basurto, "En el régimen de Echeverría: rebelión e independencia", vol. 14 en Pablo González Casanova, ed., *La clase obrera en la historia de México* (México, D.F.: Siglo Veintiuno Editores, 1983), p. 9.

CUADRO 1

POSICIÓN POLÍTICA DE LOS PRINCIPALES SINDICATOS

DE OBREROS AUTOMOTRICES, 1961-1975 ^a

<i>Compañía automotriz y locales de la planta</i>	<i>Afiliación confederativa anterior</i>	<i>Nueva afiliación confederativa</i>	<i>Dirección democrática</i>
Auto-Mex/Chrysler			
Distrito Federal	CTM (1938)	(Sin cambios)	No
Toluca (Edomex)	CTM (1968)	(Sin cambios)	No
Diesel Nacional			
Cd. Sahagún (Hidalgo)	CTM (1955-1961)	UOI (1961)	Sí (1961)
Ford			
Distrito Federal	CTM (1938)	(Sin cambios) ^b	Sí (1975)
Tlanepantla (Edomex)	CTM (1963)	(Sin cambios) ^b	Sí „
Cuautitlán (Edomex)	CTM (1964)	(Sin cambios) ^b	Sí „
General Motors			
Distrito Federal	CROC (1952)	(Sin cambios)	Sí (década de 1940)
Toluca (Edomex)	CTM (1965)	(Sin cambios)	No
Nissan			
Cuernavaca (Morelos)	CTM (1966-1973)	UOI (1973)	Sí (1971)
Vehículos Automotores Mexicanos			
Distrito Federal	CTM (1946-1973)	COR (1973) ^c	No
Volkswagen			
Puebla (Puebla)	CTM (1966-1972)	UOI (1972)	Sí (1972)

FUENTE: Los datos anteriores provienen de *La política sindical en México: industria del automóvil* (México, D.F.: Ediciones Era, 1982, pp. 103-114) de Javier Aguilar García; Kevin J. Middlebrook, "The Political Economy of Mexican Organized Labor, 1940-1978" (tesis doctoral sustentada en la Universidad de Harvard en 1982), pp. 251-252, 278-309; Ian Roxborough, *Unions and Politics in Mexico: The Case of the Automobile Industry* (Cambridge: Cambridge University Press, 1984), pp. 76-104.

^a Incluye sólo los locales de las plantas y los sindicatos establecidos con fecha de 1975.

^b En 1975 los trabajadores de la Ford se reorganizaron en un solo sindicato afiliado a la CTM.

^c En 1979 el sindicato de VAM reestableció sus nexos con la CTM.

COR = Confederación Obrera Revolucionaria; CROC = Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos; CTM = Confederación de Trabajadores de México; UOI = Unión Obrera Independiente.

papel que el mismo Echeverría juzgó como secretario de Gobernación en la violenta represión del movimiento estudiantil popular de 1968. Además, sus iniciativas reformadoras buscaban disipar una crisis cada vez más severa de la confianza pública en el orden socioeconómico y político establecido, que se manifestaba en parte en el descenso en la participación de votantes en el proceso electoral, y en parte en el aumento de movimientos guerrilleros armados urbanos y rurales entre 1968 y 1971. Echeverría también comprendió que el vertiginoso crecimiento económico de México posterior a 1940 había producido un patrón muy desigual en la distribución del ingreso y un descontento creciente entre los trabajadores, y su programa de reformas destacó en forma prominente la necesidad de una política más favorable respecto de las peticiones de orden socioeconómico y político de los trabajadores.¹¹

Dos aspectos de la política laboral de Echeverría tuvieron consecuencias importantes para los elementos reformistas en la industria automotriz. En primer lugar, Echeverría utilizó la autoridad del registro sindical del Estado para facilitar el reconocimiento legal de los sindicatos no afiliados a las confederaciones laborales "oficiales", como la CTM. Las administraciones anteriores habían utilizado este mismo poder para obstruir los movimientos internos de oposición y mantener el control de los dirigentes obreros "oficiales" sobre sus agremiados. Pese a ello, a principios de la década de los setenta, la Secretaría del Trabajo brindó su apoyo con frecuencia a algunos intentos de facciones disidentes por obtener el control sobre posiciones de liderazgo en los sindicatos e instituir formas más democráticas de ejercer el poder en el interior de los gremios.

En segundo lugar, en un esfuerzo por aminorar el descontento de la clase obrera, las acciones de Echeverría se dirigieron hacia el incremento de la rivalidad política y organizativa en el interior del movimiento obrero. El presidente desafió la posición establecida del movimiento obrero "oficial" criticando abiertamente a Fidel Velázquez, secretario general casi perpetuo de la CTM, y negándole a ésta el control indudable sobre la formación e inscripción de nuevos sindicatos. En forma simultánea, Echeverría utilizó la distribución selectiva de recursos políticos y económicos para impulsar la emergencia de grupos obreros reformistas no afiliados al Congreso del Trabajo (el cuerpo "sombrilla" creado en 1966 para unificar el movimiento obrero). Estas organizaciones opositoras sirvieron con frecuencia como aliados de utilidad a las facciones sindicales disidentes que perseguían la ruptura con confederaciones tales como la CTM, y les ofrecían contactos políticos, ayuda económica y un marco organizativo

¹¹ Para un examen más detallado de las políticas de reforma echeverriístas en el sector obrero, véase Basurto, *En el régimen de Echeverría*, pp. 9, 32, 34, 36-45; Daniel Molina, "Notas sobre el Estado y el movimiento obrero", en *Cuadernos Políticos*, núm. 12 (abril-junio de 1977): 69-88; Magdalena Galindo, "El movimiento obrero en el sexenio echeverriísta", en *Investigación Económica* 4 (octubre-diciembre de 1977): 97-127; y *Punto Crítico*, núm. 69, 31 de enero de 1977, "Seis años de combates obreros: avances y retrocesos, 1970-1976", pp. 15-24.

mediante el cual podía mobilizarse el apoyo público para las peticiones sindicales. El más importante de estos grupos fue la Tendencia Democrática de los trabajadores electricistas (la TD fue un movimiento reformista surgido en el seno del Sindicato Único de Trabajadores Electricistas), el Movimiento Sindical Ferrocarrilero (MSF, un grupo opositor de trabajadores ferroviarios conducido por el organizador principal de las huelgas de ferrocarriles de 1958-1959, Demetrio Vallejo), el Frente Auténtico del Trabajo (FAT, organización obrera cristiana y democrática) y la Unión Obrera Independiente (UOI, coalición indeterminada de sindicatos "independientes" coordinados por el conocido abogado laboral, Juan Ortega Arenas).¹² Si bien Echeverría dio fin a sus ataques contra Velázquez después de 1973, cuando las presiones inflacionarias realzaron la importancia del apoyo político de la CTM, dichos grupos continuaron con sus actividades organizativas durante todo el tiempo que duró el régimen echeverriísta.

La política laboral del presidente contribuyó al surgimiento del sindicalismo democrático en los sindicatos de la Volkswagen y la Nissan.¹³ La injerencia de grupos obreros de oposición (Ortega Arenas en la Volkswagen; Ortega Arenas y el FAT en Nissan) dio ánimos a los nacientes grupos reformadores y canalizó la insatisfacción obrera con las prácticas sindicales establecidas, hasta que estalló la oposición abierta contra la CTM. Ahora bien, a pesar de las críticas públicas de Echeverría a la CTM y a Fidel Velázquez, no hay evidencias de que las autoridades gubernamentales en materia del trabajo hayan fomentado activamente, o incitado de modo directo, una disidencia semejante en contra de la CTM. No obstante, los sindicatos de Volkswagen y Nissan no encontraron ningún género de oposición oficial para la elección democrática de nuevos dirigentes sindicales, para su decisión de romper las ataduras con la CTM y unirse a la UOI, y para su registro formal como sindicatos independientes. La tolerancia de la administración echeverriísta en materia de disensión la-

¹² Respecto del surgimiento y evolución en la Tendencia Democrática, véanse Silvia Gómez Tagle y Marcelo Miquet, "Integración o democracia sindical: el caso de los electricistas", en Reyna *et al.*, *Tres estudios sobre el movimiento obrero en México*, pp. 149-202, especialmente pp. 152-54, 170-71 *Punto Crítico*, núm. 58, 9 de julio de 1976, pp. 2-10; y Raúl Trejo Delarbre, "Cronología de la Tendencia Democrática, 1960-1978", *Siempre!*, sección especial, núm. 1319, 4 de octubre de 1978. Para detalles sobre el MSF, véase *Punto Crítico*, núm. 13, enero de 1973, p. 10, y el núm. 69 del 31 de enero de 1977, p. 19. Para información adicional sobre el FAT, véase *Punto Crítico*, núm. 6, junio de 1972, pp. 33, 35, 39; núm. 10, octubre de 1972, p. 8; y núm. 69, 31 de enero de 1977, pp. 15, 21. Sobre la UOI, véase Middlebrook, "The Political Economy of Mexican Organized Labor", pp. 372-74.

¹³ Esta exposición sobre los hechos acontecidos en cada sindicato se ha basado en la información que presenta Middlebrook en "The Political Economy of Mexican Organized Labor", pp. 284-86, 289-90, 292, 294-96, 302, 304, 308; Roxborough, *Unions and Politics in Mexico*, pp. 78-80, 100, 108; Aguilar García, *La política sindical en México*, pp. 79, 109.

boral se hizo especialmente importante en el caso de la Volkswagen; la federación estatal de la CTM en Puebla protestó activamente ante el desafío a su control una vez que se clarificó la amenaza de independencia sindical, aunque en el contexto político nacional prevaleciente los líderes de la federación no pudieron presionar a las autoridades laborales del gobierno para que dieran apoyo a su posición.

Sin embargo, hay otros casos de la industria automotriz que llevan a la conclusión de que la política laboral del presidente no fue condición necesaria ni suficiente para la democratización sindical. En el sindicato de DINA un movimiento interno de reforma obtuvo el control en 1961 a pesar de la persistente oposición tanto de las autoridades laborales del gobierno como de líderes cetemistas nacionales y estatales. En cambio, la gerencia de Chrysler y funcionarios gubernamentales derrotaron a los movimientos opositores obreros en 1969 y 1970, así como en 1975, bajo dos presidentes diferentes —Díaz Ordaz y Echeverría, respectivamente— con políticas laborales sumamente divergentes. La presencia de hasta diez grupos de oposición política y laboral en el sindicato de General Motors (Distrito Federal), a principios y mediados de los setenta, contribuyó a que se multiplicaran las facciones políticas internas, pero no tuvo ningún otro efecto visible ni en los procedimientos sindicales de gobierno interno ni en sus ligas con la CROC. De manera similar, ni las actividades de la UOI y el FAT ni las autoridades laborales del gobierno tuvieron efecto evidente alguno sobre la redefinición del sindicato de la Ford respecto de sus ligas con la CTM a mediados de los setenta. Asimismo, tampoco hay nada que demuestre que la política echeverriísta de “apertura democrática” haya provocado movimientos internos de oposición en otros dos sindicatos de trabajadores automotrices afiliados a la CTM: el de VAM en la ciudad de México y el de General Motors en Toluca, estado de México. En resumen, si se busca una explicación completa del modelo de cambio obrero en la industria automotriz, es preciso analizar otros factores además de la política laboral presidencial.

Variaciones en la fuerza de las federaciones obreras estatales

Otra manera de explicar la democratización sindical en la industria automotriz atiende a la fuerza o debilidad relativas de las federaciones obreras a nivel estatal, a las que se habían afiliado sindicatos en forma individual. Roxborough señala que, ahí donde los dirigentes de la federación estatal estuvieron fuertes políticamente y atentos a las inquietudes de las masas, los movimientos de democratización surgidos en las plantas o bien no pudieron surgir o se vieron flagrantemente derrotados por los líderes sindicales que se habían atrincherado en sus posiciones (y que a menudo actuaban en concordancia con la gerencia de la compañía). Por el contrario, ahí donde las federaciones obreras estatales eran débiles, los

movimientos democráticos de reforma triunfaron y, en más de una ocasión, echaron por la borda los lazos establecidos con la federación.¹⁴

Al parecer, algunos de los casos encajan bastante bien en esta interpretación. Por ejemplo, Roxborough presenta muestras convincentes de que el sindicato en la planta de General Motors en Toluca, afiliado a la CTM, escapó de la ola de movimientos democratizadores que se levantó en la industria automovilística en los sesenta y los setenta, debido a que existía un fuerte liderazgo tanto en el sindicato local como en la federación de nivel estatal. Cuatro hermanos, provenientes de una familia de la clase obrera, dominaban la jerarquía de la CTM en el estado de México durante la década de los setenta; todos ellos tenían puestos importantes en sindicatos de la CTM y/o en los gobiernos local y estatal. Uno de los hermanos dirigía el sindicato de obreros metalúrgicos a nivel estatal, al que se afiliaba el sindicato de General Motors, mientras que otro de ellos encabezaba el sindicato mismo de la General Motors.¹⁵ Esta apretada red de autoridades sindicales y del gobierno bien pudo haber impedido el surgimiento de una oposición proveniente de las masas. A su vez, quizá ciertos desórdenes en la federación estatal en Morelos hayan propiciado que un movimiento prodemocrático predominara en el sindicato de la Nissan en Cuernavaca.¹⁶

No obstante, uno de los problemas que tiene esta interpretación es que la emergencia de un sindicato independiente se toma frecuentemente como prueba suficiente de alguna debilidad de la federación estatal. Roxborough¹⁷ no ofrece ningún testimonio a favor de su punto de vista de que la consolidación exitosa de un sindicalismo independiente y democrático en los sindicatos de DINA, Volkswagen y Ford tuvo que ver con las federaciones de la CTM en Hidalgo, Puebla y el Distrito Federal, respectivamente. Las federaciones estatales en Hidalgo y Puebla soportaron enérgicamente la pérdida de sus enormes y económicamente prósperos sindicatos de obreros automotrices, y tanto la federación de Puebla como la del Distrito Federal estaban encabezadas por dirigentes obreros experimentados y con influencia en las altas esferas de la política. En efecto, el secretario general de la federación estatal de la CTM en Puebla, Blas Chumacero, era uno de los líderes obreros más poderosos en México; había sido uno de los seguidores más leales de Fidel Velázquez desde la década de los veinte y había tenido más cargos políticos a nivel nacional que ningún otro dirigente obrero en México. Cuando se preparaba para la

¹⁴ Roxborough, *Unions and Politics in Mexico*, pp. 82, 102, 104, 107.

¹⁵ *Ibid.*, p. 82.

¹⁶ Entrevistas del autor con organizadores obreros de la industria automotriz y con un antiguo representante sindical de Nissan, 1978.

¹⁷ Roxborough, *Unions and Politics in Mexico*, pp. 104, 107. En relación con el caso de Volkswagen, Roxborough sostiene que la presencia de afiliados de confederaciones obreras rivales en Puebla debilitó la federación estatal de la CTM, aunque las organizaciones rivales también tienen importancia en los estados donde la CTM es fuerte, incluyendo el estado de México.

expansión de sus operaciones en Puebla, la dirección de Volkswagen negoció el traspaso de la afiliación de su sindicato obrero de la CGT a la CTM, específicamente para garantizar que el poderío de la federación de Chumacero impidiera algún brote de descontento de las fuerzas trabajadoras.¹⁸

La dirección de la Volkswagen muy pronto vio que sus expectativas se frustraban, aunque este caso en especial muestra que la fuerza o debilidad de federaciones de trabajo a nivel estatal no proporciona una explicación completa acerca de la democratización sindical en la industria automotriz.

Condiciones económicas en deterioro

El argumento según el cual las condiciones económicas nacionales en deterioro y el menoscabo del nivel de vida de los trabajadores incitaron los movimientos laborales de oposición en la industria terminal automotriz es la explicación menos convincente de las tres que se evalúan aquí.¹⁹ Es verdad que México sufrió una breve recesión en 1971 cuando el producto nacional bruto llegó apenas a un 3.4 por ciento en términos reales, en comparación con un crecimiento promedio anual real de 6.9 por ciento durante el lapso comprendido entre 1965 y 1970. Pero la tasa de crecimiento anual promedio real saltó al 7.0 por ciento durante el período entre 1972 y 1974, antes de que bajara al 4.1 por ciento en 1975 y 2.1 por ciento en 1976. La tasa de inflación (índice de precios de mercancías de consumo) se elevó de un promedio anual de 5.1 por ciento entre 1970 y 1972 a 12.1 por ciento en 1973, y a un promedio del 16.9 por ciento durante el período abarcado entre 1973 y 1976.²⁰ El crecimiento desigual y la súbita alza de la inflación aparecieron al final del período del “desarrollo estabilizador” (caracterizado por elevadas tasas de crecimiento

¹⁸ La información sobre los antecedentes políticos de Blas Chumacero proviene de Jorge Basurto, *La influencia de la economía y el Estado en las huelgas: el caso de México* (UNAM, Escuela Nacional de Ciencias Políticas y Sociales, México, D.F., 1962), y la correspondencia del autor con Basurto, mayo de 1978.

La información sobre la estrategia gerencial de la Volkswagen se basa en una entrevista con el jefe de relaciones laborales en la Volkswagen durante mayo de 1977.

¹⁹ Aguilar García, *La política sindical en México*, pp. 40-41, es el defensor principal de este punto de vista, si bien indirectamente. Él afirma que las condiciones económicas en deterioro contribuyeron a la “insurgencia obrera” de principios de 1970, y que el sindicalismo democrático en la industria automotriz fue una encarnación específica de este fenómeno más general.

²⁰ Los datos relativos a las tasas de crecimiento económico y las tasas inflacionarias de 1970 a 1973 son de Carlos Tello, *La política económica en México, 1970-1976* (México, D.F.: Siglo Veintiuno Editores, 1979), pp. 71, 74, 136. Los datos relativos a las tasas inflacionarias entre 1974 y 1976 son de Ma. de la Luz Arriaga Lemus, Edur Velasco Arregui y Eduardo Zepeda Miramontes, “Inflación y salarios en el régimen de LEA”, en *Investigación Económica*, núm. 3 (julio a septiembre de 1977), p. 214 (se cita datos del Banco de México).

económico y una relativa estabilidad en los precios), que se inició a mediados de los cincuenta.

Tal vuelco en los acontecimientos (sobre todo el aumento en la inflación) pudo haber dado lugar a inquietudes obreras en algunos sectores, pero no hay nada que demuestre que dichos acontecimientos hayan afectado de modo desfavorable las circunstancias económicas generales de los trabajadores automotrices. Las remuneraciones totales promedio por trabajador (salarios más prestaciones) en la industria terminal se elevaron de \$42 887 en 1970 a \$77 056 en 1976 (cantidades en pesos a precios nominales), es decir, hubo un incremento de 79.7 por ciento.²¹ En las cuatro compañías terminales respecto de las que existen datos completos, los incrementos salariales promedio entre 1971 y 1976 (que abarcan desde el 14.1 por ciento en Diesel Nacional al 23.3 por ciento en Volkswagen) rebasaron la tasa de inflación promedio anual (13.0 por ciento) —*no están incluidos* los incrementos salariales de “emergencia”, que se implantaron en toda la nación en 1973 (20.0 por ciento), 1974 (22.0 por ciento) y 1976 (23.0 por ciento).²² Aun cuando se tome el salario mínimo nacional como el marco de referencia apropiado, la información disponible indica que los aumentos salariales de emergencia, que a nivel nacional impuso la administración echeverriísta en estos tres años, lograron compensar las presiones inflacionarias y produjeron un aumento de 23.6 por ciento en el salario mínimo nacional real entre 1970 y 1976.²³

Por otra parte, los movimientos de reforma ya habían triunfado en los sindicatos de DINA, Volkswagen y Nissan en el momento en que las condiciones económicas nacionales comenzaron a empeorar. Solamente los sindicatos de la Ford sufrieron importantes cambios internos de tipo social y político después de 1973. Así, tal vez las condiciones económicas cam-

²¹ La cifra correspondiente a 1970 se calculó a partir de datos presentados en la Secretaría de Industria y Comercio, Dirección General de Estadística, *Censo Industrial IX* (1971), cuadros 3, 5, 14 (clasificaciones núms. 3831 y 3833); la cifra correspondiente a 1976 se calculó multiplicando los “días promedio trabajados en 1970” (258; censo industrial de 1970, “Resumen general”, cuadro 12, promediando categorías 3831, 3832 y 3833) por el salario diario promedio reportado en la International Metalworkers' Federation, “Report to Second IMF Latin American and Caribbean Automobile and Agricultural Implement Conference”, Valencia, Venezuela, septiembre de 1976, vol. 1, ‘México’. Para ambas cifras, la conversión es de 12.5 pesos por 1.00 dólar estadounidense.

La cifra de 1976 puede inflarse un poco en vista de que solamente se refiere a las siete empresas terminales más grandes, mientras que la cifra que corresponde a 1970 comprende todas las empresas industriales terminales. La Asociación Mexicana de la Industria Automotriz reporta unas cifras un tanto más elevadas para ambos años; véase el cuadro 3.

²² Middlebrook, “The Political Economy of Mexican Organized Labor”, cuadro VI, 4.

²³ Arriaga Lemus *et al.*, cuadro 8, p. 233; Basurto, *En el régimen de Echeverría*, cuadro 8, p. 62. Tello, *La política económica en México*, pp. 72, 103, 144, 158, presenta un punto de vista menos optimista en lo tocante a los salarios mínimos reales.

biantes y las presiones inflacionarias hayan moldeado las posiciones negociadoras de algún sindicato en particular, o bien incluso pudieron haber influido en sus estrategias de movilización, pero no hay razón alguna para creer que tales factores hayan inducido de manera significativa un proceso tan amplio como la democratización sindical.

UNA INTERPRETACIÓN ESTRUCTURAL DE LA DEMOCRATIZACIÓN SINDICAL

Si bien las explicaciones que aquí se evalúan ofrecen a ratos valiosos atisbos para comprender la naturaleza del proceso de la democratización sindical en la industria fabricante de automóviles, todas ellas tienen en común dos limitaciones principales.

En primer lugar, dichos factores no explican de manera adecuada la gran variación en los tiempos de estos movimientos. En segundo, las interpretaciones que recalcan la importancia de variables contextuales (por ejemplo, la política obrera del presidente o las condiciones económicas nacionales) no pueden explicar por qué, bajo condiciones semejantes, los movimientos democráticos de reforma surgieron en algunos sindicatos y en otros no. Sin embargo, es insuficiente argumentar nada más que, para obtener una comprensión más cabal de la democratización sindical, es preciso atender a las dimensiones internas de este proceso. Casi por definición, el surgimiento y consolidación de una dirección democrática en algún sindicato se ven moldeados por una gran variedad de circunstancias sumamente específicas. Una explicación parsimoniosa de este proceso ha de demostrar que existe un modelo de cambio interno que se muestra en varios casos y se prolonga a lo largo del tiempo. La interpretación estructural que aquí se presenta cumple mejor este criterio que las explicaciones anteriores acerca del cambio democrático en la industria automotriz mexicana.

Cambios estructurales en las relaciones en el lugar de trabajo

Las características de la industria terminal automotriz en conjunto se transformaron de manera significativa, a medida que dicha industria se orientó más hacia las operaciones de fabricación, en vez de dedicarse como antes a las actividades de montaje, después del decreto de 1962. Las concentraciones de trabajadores crecieron, entre 1960 y 1970, de 403.1 a 903.1 trabajadores por compañía. El capital invertido por compañía creció de \$36 342 650 en 1960, a \$205 568 593 en 1970, y el capital invertido por trabajador aumentó de \$90 169 a \$227 632 en el mismo período (todas las cantidades son en pesos a valores nominales). De igual manera, el valor de la producción total saltó de \$96 840 150 por compañía y \$240 268 por trabajador en 1960 a \$373 620 444 por compañía y \$413 721

por trabajador en 1970. Las remuneraciones anuales totales (sueldos, salarios y prestaciones) por trabajador aumentaron de \$19 946 en 1960 a \$42 887 en 1970 (incluyendo los beneficios distribuidos bajo la ley de reparto de utilidades de 1963).²⁴

Estos cambios fueron especialmente marcados en las siete principales compañías fabricantes de automóviles, que constituyen el centro de interés específico de este artículo. Entre 1960 y 1970 el número promedio de trabajadores empleados en ellas se elevó de 801.4 a 3 348.0; hacia 1975, este promedio fue de 5 260.3 (véase el cuadro 2; los datos sobre empleo de cada compañía se presentan en el cuadro 3). Los ingresos anuales del trabajador promedio aumentaron de \$26 399 en 1960 a \$48 094 en 1970; en 1975 los ingresos anuales promedio habían llegado a \$94 373. Pese a que no hay datos a la mano acerca del valor de la producción por empresa, el número promedio de vehículos (autos y camiones hasta de 13.5 tons.) producidos por estas siete empresas se elevó de 14 192.6 por compañía en 1965 a 50 097.7, también por compañía, en 1975. El número promedio de vehículos producido por trabajador aumentó de 6.27 en 1965 a 9.52 en 1975.²⁵

Hacia 1970, pues, la industria terminal automotriz se había convertido en una actividad de fabricación sumamente redituable desde el punto de vista del capital, cuyas grandes concentraciones obreras cada día crecían más en cada empresa, a la vez también aumentaba la productividad del obrero. Estos cambios tuvieron tres consecuencias importantes para las relaciones laborales y para los mecanismos establecidos de control obrero. En primer término, las concentraciones obreras, que habían aumentado bruscamente en cada una de las empresas, planteaban nuevos desafíos a los convenios informales y paternalistas que hasta entonces habían regido las relaciones laborales en aquella industria. La mayor parte de quienes estudian las relaciones laborales están de acuerdo en que las grandes concentraciones obreras dedicadas a la fabricación, como la industria auto-

²⁴ Cálculos hechos por el autor con base en la información proporcionada por la Secretaría de Industria y Comercio, Dirección General de Estadística, Censo Industrial VII (1961), cuadro 1, pp. 1-2, 24-25 (clasificación 3832); Censo Industrial IX (1971), cuadros 3 (p. 35), 5 (pp. 112-13) y 14 (pp. 273, 284) (clasificaciones 3831, 3833). Los datos relativos a 1960 se refieren a empresas de propiedad privada y no incluyen empresas propiedad del Estado o de participación estatal. Los datos para las "unidades auxiliares" no están comprendidos en las cifras de 1970.

El cambio más importante en lo concerniente a la inversión de capital había ocurrido en realidad desde 1967, cuando las empresas automovilísticas intentaron cumplir con los requerimientos del decreto de 1962 relativos a la producción nacional y la proporción local. En realidad, la cantidad de capital invertido por trabajador descendió un tanto entre 1965 y 1970 a medida que aumentó el empleo y disminuyó la tasa de capital invertido.

²⁵ Estos cálculos se basan en los datos presentados en el cuadro 2 y en los de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz, *La industria automotriz en cifras, 1976*, pp. 58-59.

CUADRO 2

CRECIMIENTO DE LAS SIETE PRINCIPALES COMPAÑÍAS INDUSTRIALES TERMINALES AUTOMOTRICES, 1960-1975 ^a

	<i>Total de trabajadores</i>	<i>Trabajadores por compañía</i>	<i>Total de remuneraciones ^b</i>	<i>Remuneraciones por trabajador</i>
1960	5 610	801.4	\$148.1	\$26 399
1965	15 853	2264.7	\$441.6	\$27 855
1970	23 506	3358.0	\$1 130.5	\$48 094
1975	36 822	5260.3	\$3 475.0	\$94 372

FUENTE: Cálculos del autor basados en documentos internos de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz.

^a Incluye Chrysler, Ford, General Motors, Nissan, Vehículos Automotores Mexicanos, Volkswagen y Diesel Nacional.

^b Sueldos, salarios, prestaciones y reparto de utilidades (si hubo) en millones. Todos los valores financieros están en pesos; 12.5 pesos = 1.00 dólar estadounidense, 1960-1975.

CUADRO 3

EMPLEO POR COMPAÑÍA EN LAS SIETE PRINCIPALES EMPRESAS INDUSTRIALES AUTOMOTRICES TERMINALES, 1960-1975 ^a

	<i>1960</i>	<i>1965</i>	<i>1970</i>	<i>1975</i>
Chrysler	1 024	2 411	3 999	5 649
Diesel Nacional (DINA)	1 362	2 002	4 080	7 622
Ford	1 029	3 931	4 437	4 418
General Motors	1 480	4 330	4 325	4 991
Nissan	15	200	1 067	2 735
Vehículos Automotores Mexicanos (VAM)	450	1 158	1 982	1 892
Volkswagen	250	1 821	3 625	9 515

FUENTE: Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (documentos internos).

^a Comprende tanto a empleados como a operarios.

motriz, requieren procedimientos institucionalizados de resolución de conflictos a fin de poder resolver las quejas cotidianas que brotan en un proceso productivo complejo e integrado de un modo tan estrecho. Las respuestas paternalistas a los problemas suscitados en el lugar de trabajo, las cuales se basan en la relación personal del supervisor con el trabajador, ya no son adecuadas en un medio fabril moderno.²⁶

En segundo lugar, a medida que se aceleraron las actividades fabriles, las compañías automotrices hicieron un esfuerzo mayor por controlar tanto los costos totales de trabajo, como el movimiento flexible de trabajadores entre las diferentes áreas de trabajo, a fin de incrementar la eficiencia de los procesos de producción. Estos asuntos eran sobremanera importantes para la gerencia de estas compañías, a causa de que la Secretaría de Industria y Comercio estableció las cuotas de producción y los controles de precios sobre vehículos terminados de 1962 a 1977. Con las cuotas de producción se pretendía preservar una mínima participación en el mercado para las empresas con capital mexicano, y los controles de precios estaban destinados a alentar a las empresas para que controlaran los costos y alcanzaran una mayor eficiencia productiva.²⁷ Como resultado de ello, los costos por concepto de salarios y prestaciones, y el control sobre la disposición de la fuerza de trabajo en el centro laboral se convirtieron en problemas centrales en las negociaciones entre obreros y gerencia. A su vez, los representantes sindicales se vieron sometidos a una presión mucho mayor a fin de que consiguieran mayores beneficios económicos para los trabajadores y para controlar el movimiento a veces arbitrario de los obreros en el piso de la planta.

En tercer lugar, la transición hacia las actividades de fabricación ocasionaron nuevas quejas en los centros de trabajo y mayor descontento por parte de los trabajadores con respecto a las organizaciones sindicales establecidas. Comparadas con el "sistema artesanal" (actividades en las que los trabajadores individuales requieren un alto grado de habilidad tradicional para la manipulación de materiales físicos con herramientas, como por ejemplo la industria impresora) y con las tecnologías de "proceso continuo" (actividades caracterizadas por un control automático y centralizado de un sistema de producción integrado, como la industria de refinamiento del petróleo), las industrias de "producción en masa" como

²⁶ Garfield Clack, *Industrial Relations in a British Car Factory* (Cambridge: Cambridge University Press, Department of Applied Economics, Occasional Papers núm. 9, 1967), pp. 21, 23-24, 36, 42-43, y especialmente p. 96; véase también William Heston McPherson, *Labor Relations in the Automobile Industry* (Washington, DC: The Brookings Institution, 1940), capítulo 5, especialmente pp. 48-49.

²⁷ Bennett and Sharpe, *Transnational Corporations Versus the State*, pp. 117, 149, 210.

Michael Fullan, "Industrial Technology and Worker Integration in the Organization", en *American Sociological Review* 36, núm. 1 (diciembre de 1970), p. 1031, sostiene que la eficacia de la producción en la industria automotriz depende por lo general de los costos del trabajo.

lo es la que fabrica automóviles, precisan una elevada capacidad de repetición en las tareas laborales, unas técnicas de trabajo que no necesitan demasiada calificación, con un alto grado de estandarización, y una subdivisión considerable del proceso de producción.²⁸ Las características del trabajo en una planta fabricante de automóviles —una interacción— social especialmente escasa entre los trabajadores a causa del nivel de ruido, la gran atención al trabajo que exige la marcha del montaje, una actividad física restringida y un contacto organizativo reducido con casi todos, excepto con los supervisores inmediatos tienden a producir una alienación relativamente mayor en el obrero.²⁹ Las inquietudes que los obreros automotrices mexicanos expresan de modo más característico (y que se centran sobre la intensidad y repetición del trabajo de montaje, la disciplina gerencial y la necesidad de incrementar las medidas de seguridad laboral) concuerdan muy de cerca con la caracterización general del trabajo en las industrias de producción en masa.

Puesto que los dirigentes obreros de filiación cetemista se identificaban a menudo de modo bastante estrecho con las gerencias de las compañías, las dificultades que surgían de un medio industrial más conflictivo producían con frecuencia exigencias por parte de los obreros en el sentido de una representación sindical más democrática. Si se revisa la información disponible (aunque en ocasiones incompleta), se advierte similitudes generales entre los diferentes sindicatos de obreros automotrices en lo que se refiere a las quejas de los obreros respecto de sus líderes sindicales locales y la conducción de los asuntos sindicales por parte de éstos.³⁰ Las quejas específicas que expresaban los obreros incluían proble-

²⁸ Fullan, "Industrial Technology and Worker Integration in the Organization", p. 1028, trata de modo comparativo estos factores. Otras investigaciones de las relaciones en el centro de trabajo en la industria automotriz son las de Gerald Bloomfield, *The World Automotive Industry* (Vancouver, British Columbia, Canadá: David and Charles, 1978), pp. 113-114, y William A. Faunce, "Automation in the Automobile Industry: Some Consequences for In-Plant Social Structure", en *American Sociological Review*, 23, núm. 4 (agosto de 1958), pp. 402-403.

²⁹ Fullan, "Industrial Technology and Worker Integration", pp. 1031, 1034-1035, y Faunce, "Automation in the Automobile Industry", pp. 402-403. Si bien esta caracterización general de la fabricación automotriz como una industria puede estar en lo cierto, hay una diversidad considerable en las relaciones laborales dentro de una sola planta automotriz; véase Clack, *Industrial Relations in a British Car Factory*, p. 16. Además, no todos los estudios llegan a la conclusión de que estas condiciones laborales conducen a la insatisfacción obrera; Clack, p. 13.

Para un examen de las condiciones laborales en la industria automotriz brasileña, véase Humphrey, *Capitalist Control and Workers' Struggle in the Brazilian Auto Industry*, pp. 82-84, 100-104.

³⁰ Un examen más detallado de estos problemas en el contexto de sindicatos específicos de obreros automotrices se encuentra en Middlebrook, "The Political Economy of Mexican Organized Labor", pp. 279-89, 293-96, 298-99, 302-304, y Roxborough, *Union and Politics in Mexico*, pp. 77-78, 88. Véase también Quiroz, "Proceso de trabajo en la industria automotriz", pp. 65-72, para una investigación precisa de la relación entre el medio de trabajo industrial en las plantas fabriles automotrices y las reivindicaciones obreras.

mas tales como la colaboración abierta de los dirigentes con la gerencia para impedir protestas de las mayorías, sus fallas continuas en las gestiones para asegurar a los agremiados las mejoras en salarios, prestaciones, condiciones de trabajo, o restricciones al movimiento de los obreros en la planta; malversación en la administración de las cuotas sindicales y fondos para huelgas; manipulación de las asambleas generales y de las elecciones; explotación de trabajadores temporales (incluyendo la venta de plazas vacantes) e incapacidad para acrecentar la seguridad en el empleo; y el despido de trabajadores que defendían acciones más decididas con la gerencia y/o respecto del cambio en las estructuras representativas sindicales. Para muchos trabajadores, la democracia sindical prometía una mayor autonomía sindical en las negociaciones con la gerencia, elecciones regulares (con votación secreta) de representantes sindicales y una mayor responsabilidad de los dirigentes con las mayorías, un peso mayor para la asamblea general en lo tocante a las decisiones sindicales internas y procedimientos efectivos de resolución de quejas, incluyendo a los delegados departamentales distribuidos por todo el centro de trabajo. En resumen, si bien se daba una importancia considerable a problemas de procedimiento tales como la participación efectiva de los miembros en los asuntos del sindicato a través de la asamblea general, casi todos los trabajadores concebían la democratización sindical como un medio de incrementar su eficacia negociadora con la gerencia y de resolver un gran abanico de problemas en el centro de trabajo.

La crisis del sindicalismo tradicional en la industria automotriz

Los cambios estructurales en las relaciones en el centro de trabajo en la industria fabricante de automóviles adquirieron una importancia particular en el contexto de las disposiciones tradicionales sobre las relaciones laborales. La orientación vertical del movimiento obrero organizado "oficial" conduce a menudo a abrir una brecha indudable entre los líderes sindicales y los trabajadores. El dirigente sindical tradicional característico en México está mucho más interesado en obtener alguna colocación política a nivel local, estatal o nacional, que en atender los problemas cotidianos de su centro de trabajo. El arreglo a que se ha llegado para resolver tal problema es el sistema del delegado de planta. El delegado de planta es un individuo elegido por el dirigente sindical obrero para ocuparse de los intereses ordinarios de los trabajadores y evitar los conflictos entre éstos y la gerencia en la planta, a cambio del derecho a una parte de las cuotas sindicales y/o de alguna recompensa política. Los delegados de

Anderson, "A Comparative Analysis of Local Union Democracy", p. 284, señala que el fracaso de los dirigentes sindicales impuestos para satisfacer las exigencias de los afiliados en las negociaciones colectivas puede hacer que aumenten las presiones por la democracia sindical.

planta rara vez son seleccionados de entre los trabajadores; en general, al fundarse una planta de fabricación, los mandan traer a la misma. Su estilo de manejar las relaciones entre los obreros y la gerencia depende de factores muy personales y sin una estructura previa, por lo que su habilidad y dedicación para resolver los problemas del centro de trabajo varían en gran medida.

El sistema de delegados de planta estaba especialmente bien establecido en los sindicatos de Auto-Mex/Chrysler (Distrito Federal) y Ford. En el caso de Auto-Mex/Chrysler, el delegado de planta también operaba como secretario general del sindicato en forma ininterrumpida desde 1942 hasta que murió, en 1965. Aunque existía una estructura sindical formal, la verdadera autoridad en la toma de decisiones y la responsabilidad cotidiana para resolver los problemas del lugar de trabajo las tenía el delegado de planta, quien se reportaba directamente con el dirigente de la sección 23 de la Federación de Trabajadores del Distrito Federal (FTDF), a la que estaba afiliado el sindicato de Auto-Mex/Chrysler.³¹ En el caso de la Ford, las relaciones entre el trabajo y la gerencia, en sus tres plantas fabricantes por separado, las manejaba un solo delegado de planta. Este último no era originalmente un trabajador de la Ford y nunca tuvo de hecho ningún cargo sindical, pero sí mantenía un contacto cercano con los trabajadores (así como bastante control sobre ellos). La presencia de la CTM se basaba formalmente en el requerimiento de que los dirigentes seccionales de la federación, quienes también ocupaban el puesto de secretario general en los dos sindicatos de la Ford, firmaran nuevos contratos colectivos por cada planta fabricante. No obstante, la base efectiva del control de la CTM se hallaba en la permanente habilidad resolutive de los problemas en el centro de trabajo por parte del delegado de planta quien, si bien la ejercía con un estilo demasiado personalista, conseguía eliminar la oposición interna. El delegado de planta servía, así, como un intermediario crucial entre la gerencia de la Ford y las federaciones de la CTM, hasta que sobrevino su muerte en 1975.³²

Los delegados de planta desempeñaban también un papel importante en los sindicatos de DINA, Volkswagen y Nissan, aunque por un tiempo menor. En el caso de DINA, el mismo delegado de planta estuvo en actividad desde la formación del sindicato, en 1955, hasta 1961. Compartía con los representantes sindicales locales la responsabilidad para negociar, firmar y administrar el contrato colectivo de trabajo, y se encargaba de

³¹ Esta investigación se ha basado en entrevistas con organizadores obreros de la industria automotriz y con funcionarios de la Secretaría del Trabajo, 1977-1978, 1982; véase también *Justicia Social* 1, núm. 1 (agosto de 1974; esta revista contiene los temas culturales y sociales del sindicato de Chrysler), y Ángel Fojo de Diego, "Estudio de un conflicto industrial: el caso Automex", Centro de Estudios Sociológicos, El Colegio de México, inédito, 1973, pp. 1-2.

³² Lo anterior se basa en entrevistas con organizadores obreros de la industria automotriz, 1977-78 y sobre un análisis de los contratos de trabajo de la Ford; véase también Roxborough, *Unions and Politics in Mexico*, pp. 78-79.

resolver los conflictos cotidianos.³³ Tanto en Volkswagen como en Nissan, el lazo principal de la CTM con el sindicato local y los trabajadores era un delegado de planta (quien, en ambos casos, fungía también como secretario general del sindicato) traído por el líder de la federación obrera estatal respectiva, para que se ocupara de los asuntos sindicales en instalaciones fabriles de reciente establecimiento. El delegado de planta de Volkswagen había logrado conservar un control muy estricto sobre los obreros durante los primeros años de actividad de la planta poblana, pero su equivalente en Nissan se mostró bastante ineficaz en resolver las peticiones de los obreros. Su despacho se ubicaba en las oficinas generales de la federación estatal de la CTM, en el centro de Cuernavaca, en vez de que estuvieran en la planta, y no alcanzaba a realizar una supervisión estrecha sobre los acontecimientos diarios en el centro de trabajo.³⁴

En todos estos casos, tras el fracaso del sistema del delegado de planta siguió la insubordinación de los trabajadores a los modelos establecidos y antidemocráticos de gobierno sindical y al papel de la CTM en los asuntos sindicales locales.³⁵ Por ejemplo, varios meses después de que el delegado de planta de DINA se fue por motivos personales de Ciudad Sahagún, a principios de 1961 se desencadenó una prolongada lucha por obtener el control de los asuntos sindicales (el secretario general impuesto por la fuerza intentó conseguir la reelección por medios fraudulentos, y violó cínicamente el acuerdo implícito de rotar de manera regular el despacho del sindicato entre los leales de la CTM), que se volvió incontrolable ya que algunos grupos reformistas movilizaron extensamente a los trabajadores para postular un candidato opositor. Los esfuerzos concertados por el Estado, los líderes nacionales de la CTM y los funcionarios de trabajo en el gobierno para restablecer el orden (y respaldar la posición del secretario general impuesto) no lograron sino avivar la disidencia en contra de la CTM. A principios de 1962 una nueva dirección sindical elegida en forma democrática había logrado no sólo consolidar su posición, sino también terminar los lazos sindicales con la CTM.

Tanto en Auto-Mex/Chrysler como en Ford, la muerte de los delegados de planta permanentes abrió la posibilidad de que las relaciones laborales tradicionales se conformaran a las nuevas exigencias por parte de los obreros, si bien la crisis se resolvió de un modo diferente en cada

³³ La exposición precedente se ha basado en entrevistas con antiguos representantes sindicales de DINA, con trabajadores de dicha empresa, así como con organizadores obreros de la industria automotriz, 1977-1978, 1980, 1982.

³⁴ Dicho estudio del caso de la Volkswagen se basó en entrevistas realizadas con un funcionario de relaciones laborales en la Volkswagen y con organizadores obreros de la industria automotriz, 1977-1978; la información relacionada con Nissan se ha basado en entrevistas con un antiguo representante sindical, con organizadores obreros de la industria automotriz y con funcionarios de la Secretaría del Trabajo, 1977-1978.

³⁵ La investigación de estos casos se basa sobre los mismos materiales que se citan en las notas 31 a 34.

uno de los casos. En Auto-Mex/Chrysler, la muerte del delegado de planta en 1965 hizo pedazos el sistema establecido de control obrero, al mismo tiempo que la empresa se sometía a un programa importante de expansión, que culminó con la construcción de una planta fabril en Toluca (estado de México) en 1968. La lucha obrera abierta hizo erupción en la sección sindical a fines de 1969, cuando los obreros protestaron porque sus salarios y condiciones laborales eran considerablemente menos decorosos que en la planta de la ciudad de México. Cuando la gerencia de Auto-Mex/Chrysler despidió a los organizadores de las protestas, el movimiento de disidencia extendió rápidamente sus objetivos para pasar a luchar contra buen número de prácticas sindicales corruptas (incluyendo la venta de plazas nuevas en la planta para beneficio privado de los líderes sindicales; el uso cuestionable y no documentado de las cuotas sindicales; la censura de la dirección del sindicato en relación con la participación obrera en asambleas sindicales y su abierta colaboración con la gerencia, y el uso extendido de contratos por un solo día). Al final, la oposición violenta y sostenida por parte de los líderes cetemistas, los funcionarios laborales del gobierno y, en especial, la gerencia de la compañía, derrotaron a la oposición obrera, y la gerencia de Auto-Mex/Chrysler impuso a su gerente de producción en jefe como secretario general del sindicato, a fin de garantizar la futura paz obrera.

En contraste con lo anterior, la muerte del delegado de planta de Ford en 1975 echó a andar un proceso interno de reforma que desembocó en la unificación de las tres fuerzas de trabajo de las plantas de esa compañía en un solo sindicato, así como en un incremento considerable en la nueva autonomía organizativa de dicha agrupación. El delegado de planta se había apoyado en algunos ayudantes en diversos locales de la planta, pero ninguno de estos individuos fue capaz de ocupar su lugar. Frente a la quiebra severa del sistema establecido de relaciones laborales, y ante la posibilidad de que el derrumbe del sindicalismo tradicional pudiera conducir al surgimiento de un sindicato combativo, más "independiente", la administración de la Ford se movió con presteza para unificar su fuerza de trabajo en un solo sindicato y con un solo contrato colectivo de trabajo más fácil de administrar. Simultáneamente, en respuesta a las presiones cada vez mayores de los trabajadores, los representantes de la CTM y el personal de la gerencia desarrollaron conjuntamente procedimientos formales de resolución de reivindicaciones y un sistema de delegados obreros de nivel seccional elegidos por los trabajadores en distintas divisiones del centro de trabajo, que era capaz de dirigir las demandas de una gran fuerza obrera industrial. Además, después de 1975, el sindicato se hallaba vinculado directamente con la CTM, en vez de estar afiliado a la organización nacional a través de las federaciones. El resultado fue el aumento significativo en autonomía sindical con respecto a la CTM y a la gerencia de la compañía.

En otros casos, el sistema de delegados de planta falló por otras ra-

zones, aparte de la muerte o ausencia física del delegado de planta. En Volkswagen, la fuerza de trabajo, que se expandía rápidamente, y la creciente importancia política y económica del sindicato, tentaron al delegado, quien trató de quitarle poder al líder de la federación estatal de la CTM, a fin de obtener control sobre la recolección y uso de las cuotas sindicales. En el sindicato de Nissan, una coalición de oposición (pero no anti-CTM) consiguió celebrar elecciones sindicales en 1971, en las cuales el secretario general/delegado de planta impuesto fue derrotado. El dirigente de la federación estatal de la CTM aceptó este cambio, en vista de la incapacidad evidente del líder sindical para mantener el control sobre la fuerza de trabajo; pero este vuelco en la dirección sindical brindó una oportunidad a los activistas contrarios a la CTM para desarrollar una base política en el seno del sindicato. En ambos casos, pues, los conflictos que atentaban contra los elementos del sistema establecido de control obrero proporcionaban a los grupos internos de oposición (asistidos por Ortega y Arenas y/o el FAT) la oportunidad de movilizar el descontento general acumulado y tomar el poder. Los reformadores victoriosos establecieron entonces formas más democráticas de gobierno sindical y rompieron sus vínculos con la CTM.

Pese a que las circunstancias específicas que enmarcaron la crisis del sindicalismo tradicional en estos cinco casos varían considerablemente, es posible delinear un modelo, a partir de este análisis, de los sindicatos de obreros automotrices. El tremendo aumento en las concentraciones obreras por cada empresa y la transformación de las relaciones de trabajo, como por ejemplo, el viraje de la industria automotriz hacia la fabricación de unidades durante los sesenta y los setenta, permitieron el surgimiento de movimientos que se oponían a los convenios establecidos para controlar a la clase obrera. Cuando el sistema de delegados de planta se vio seriamente desbaratado al regir condiciones muy diferentes en el centro de trabajo, con frecuencia aparecieron pronto brotes de inconformidad obrera. El nuevo contexto de relaciones laborales impedía también la recreación de nuevos arreglos de las relaciones laborales basados en el paternalismo. A este respecto, es particularmente significativo que los sindicatos de obreros automotrices de reciente corte democrático se movieran rápidamente para establecer estructuras resolutivas formales para los conflictos entre los trabajadores y la gerencia.

El período entre el derrumbe del sistema de delegado de planta y la inconformidad interna ante los líderes sindicales impuestos solía medirse en semanas o meses. Únicamente en Auto-Mex/Chrysler transcurrió un plazo mayor, y sólo en DINA la rebeldía en contra de los controles obreros y de la presencia cetemista se dio antes de la rápida expansión de las actividades fabriles en el ramo automotriz. DINA había tenido un crecimiento importante en su fuerza de trabajo entre 1955 y 1960; en esta empresa, se presentó un factor que contribuyó a estimular la disidencia obrera en contra del líder impuesto y bajo el control de la CTM: la ame-

naza del cierre de la planta, ocasionada por la revocación del convenio permisionario con Fiat y de las principales concesiones por contrato con la gerencia en 1960.

Por lo que respecta a la información sobre los tres casos en los que no emergió una inconformidad interna de relevancia durante los sesenta y los setenta —General Motors (Distrito Federal), General Motors (Toluca) y VAM—, ésta ofrece elementos que apoyan la interpretación estructural de la democratización sindical que aquí se presenta. Como se indicó anteriormente, el sindicato de General Motors (Distrito Federal) gozaba no sólo de una tradición democrática establecida, sino también de una gran autonomía con respecto a la CROC. El crecimiento de la fuerza de trabajo de General Motors se dio en el contexto de un comité ejecutivo sindical con vocación democrática y de representantes sindicales a nivel departamental, que se hallaban activamente comprometidos en la resolución de reivindicaciones obreras. Tales procedimientos no existían en la planta de General Motors (Toluca), pero la fuerte y políticamente influyente dirección del sindicato y sus estrechas ligas tanto con los trabajadores metalúrgicos nacionales como con las autoridades gubernamentales impidieron que surgiera un movimiento de oposición entre las masas. En el caso del sindicato de VAM,³⁶ varios factores —entre ellos, un delegado de planta muy eficaz, una estrategia muy sofisticada de paternalismo gerencial, una fuerza de trabajo relativamente pequeña, y un sistema de incentivo salarial (en el que las escalas salariales se enlazaban con un complejo conjunto de medidas de productividad, que recompensaban a los trabajadores en unidades bien definidas de acuerdo con sus propios logros de productividad)— obstaculizaron la generalización de exigencias obreras.

CONSECUENCIAS PARA LOS CAMBIOS EN EL FUTURO

La democratización sindical en la industria terminal automotriz tuvo consecuencias importantes para los trabajadores.³⁷ Los estatutos fueron revisados de modo exhaustivo (o bien se adoptó unos nuevos) para que tuvieran en cuenta la elección regular de los representantes sindicales y su responsabilidad ante los miembros del sindicato; para acrecentar la seguridad de que, en cuanto a los procedimientos, se harían respetar los derechos sindicales de los trabajadores; para incrementar la participación

³⁶ El estudio del caso VAM se ha hecho con base en entrevistas del autor con organizadores obreros de la industria automotriz, 1978; Roxborough, *Unions and Politics in Mexico*, pp. 93-94; y Quiroz, "Proceso de trabajo en la industria automotriz", pp. 67-68.

³⁷ Véase Middlebrook, "The Political Economy of Mexican Organized Labor", capítulo 6, y Roxborough, *Unions and Politics in Mexico*, pp. 47-49, 50-66, 72, 112-19, 121-31, 155-63.

masiva en las asambleas generales, y para extender el papel de la asamblea general en las decisiones internas del sindicato. Estas reformas ampliaron considerablemente las oportunidades de participación de los miembros en los asuntos sindicales. Los representantes elegidos democráticamente mostraron ser más agresivos en la defensa de los intereses de los trabajadores, tanto en la resolución de conflictos individuales y colectivos dentro de la empresa, como en los procesos de atención a las reivindicaciones ante agentes gubernamentales, como el Instituto Mexicano del Seguro Social y la Junta de Conciliación y Arbitraje.

Además, los obreros automotrices en sus sindicatos democráticos pronto obtuvieron un control mayor sobre el proceso de producción (especialmente la participación sindical en la determinación de las tasas de producción y la distribución de la fuerza de trabajo adentro de una planta, la igualación de categorías salariales y algunas medidas de seguridad y salud ocupacionales) y procedimientos de promoción, así como de seguridad en el empleo (incluyendo la participación sindical en la elaboración del escalafón y en promociones en el centro de trabajo, al igual que la reducción progresiva de empleados temporales de la nómina). Los sindicatos de trabajadores automotrices tenían más probabilidades de irse a la huelga que sus equivalentes "oficiales", aun cuando su conducta más decidida en las negociaciones obrero-patronales no siempre produjeron mayores incrementos salariales.

Todos estos acontecimientos tuvieron una influencia significativa en las estrategias patronales de las nuevas plantas automotrices, orientadas hacia la exportación, que fueron construidas a principios de la década de los ochenta. La demanda nacional de automóviles se desplomó tras la embestida de la crisis económica en 1982; la venta de automóviles y camiones cayó de un récord de 561 249 vehículos en 1981 a 256 317 en 1986, un descenso del 54.3 por ciento.³⁸ En respuesta a las distintas condiciones nacionales de mercado, a la progresiva internacionalización de la producción automotriz y a la legislación gubernamental que promovía la exportación de productos manufacturados,³⁹ varias empresas transnacionales instalaron fábricas en el centro y el norte de México. Nissan (Aguascalientes, Ags.), Chrysler (Ramos Arizpe, Coahuila) y General Motors (Saltillo, Coah.) abrieron en 1981 plantas destinadas a la exportación. Ford (Chihuahua, Chih., 1983; Hermosillo, Sonora, 1986) y Renault (Gómez Palacio, Dgo., 1985) pronto siguieron su ejemplo.

Estos nuevos sitios fueron escogidos principalmente por su proximidad geográfica con Estados Unidos, el mercado deseado de exportación. Sin

³⁸ Asociación Mexicana de la Industria Automotriz, *Boletín*, núm. 253 (enero de 1987), p. 3.

³⁹ El "Decreto para la racionalización de la industria automotriz", *Diario Oficial*, 15 de septiembre de 1983, exigía a las empresas que generaran ingresos por exportación a fin de que igualaran sus importaciones imprescindibles, y específicamente las alentaba para que exportaran partes y componentes automotrices.

embargo, en General Motors, Ford, Nissan y Renault, cada gerencia buscaba también invertir el rumbo y reinstaurar el control sindical en los aspectos clave del proceso productivo (incluyendo la tasa de producción, la distribución de la fuerza de trabajo dentro de la planta y el uso de trabajadores temporales), que predominaron en sus antiguas plantas en el centro del país. (En verdad, la construcción de estas nuevas instalaciones fabriles se vio acompañada de una campaña sostenida por parte de la gerencia para revocar las concesiones contractuales ganadas por los sindicatos democráticos en las plantas automotrices establecidas. A pesar de la vigorosa resistencia sindical, estos esfuerzos se vieron coronados por el éxito en DINA/Renault de México (1983-1986) y Ford (Cuautitlán, 1987). La oposición sindical sostenida derrotó una iniciativa semejante en Volkswagen en 1987.)⁴⁰ Al contratar una nueva fuerza de trabajo en regiones de bajos sueldos, dichas empresas buscaban también reducir los costos de salarios y reducir las prestaciones por antigüedad. Los trabajadores en estas plantas de reciente establecimiento están organizados en sindicatos a nivel de planta, separados legalmente de aquellos situados en las instalaciones más antiguas afiliados a las federaciones estatales cetemistas.

Las compañías automotrices también aprendieron de sus experiencias con los combativos sindicatos democráticos, durante los setenta, en el desarrollo de estrategias de relaciones industriales en las nuevas plantas fabriles de exportación.⁴¹ Por ejemplo, las gerencias de Ford y General Motors han intentado reducir la alienación obrera organizando a la fuerza

⁴⁰ Renault de México cerró su planta fabril automotriz en Ciudad Sahagún, Hidalgo, en 1986. Ford clausuró sus instalaciones en el Distrito Federal y en Tlanepantla a principios de la década de los setenta, y en 1987 su planta fabril en Cuautitlán se cerró temporalmente y se indemnizó a su fuerza de trabajo. Gracias a que se reabrió la planta de Cuautitlán con una nueva fuerza de trabajo, la gerencia de Ford pudo reducir los costos de trabajo (especialmente las prestaciones por razones de antigüedad) y redactar de nuevo el contrato colectivo de tal modo que se aumentaba el control gerencial sobre el proceso productivo.

Sobre la prolongada lucha en torno a las revisiones contractuales en Renault de México, véase Luciano Concheiro B. y Guadalupe Montes de Oca, "Los trabajadores de Renault y su sindicato: cronología, 1976-1986", en *El cotidiano*, núm. 15 (enero-febrero de 1986): 40-43; para detalles sobre el caso de Volkswagen en 1987 y el episodio en Ford (Cuautitlán), véase María Teresa Garza y Luis Méndez, "La huelga en Volkswagen", y "El conflicto de la Ford Cuautitlán", en *El cotidiano*, núm. 20 (noviembre-diciembre de 1987): 381-85.

⁴¹ La investigación anterior se apoya en las entrevistas hechas por el autor a funcionarios de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, así como a empleados de relaciones industriales de la empresa automotriz en octubre de 1987; Jordi Micheli y Arnulfo Artega, "El nuevo modelo de las relaciones capital-trabajo en la industria automotriz en México", en *Brecha*, núm. 2 (primavera de 1987): 73-85; Rainer Dombois, "La producción automotriz y el mercado de trabajo en un país en desarrollo", International Institute for Comparative Social Research/Labor Policy (Berlín) (IIVG/dp86-216), pp. 79-81; Harley Shaiken, *Automation and Global Production: Automobile Engine Production in Mexico, the United States, and Canada* (La Jolla, CA: Center for U.S.-Mexican Studies, Universidad de California-San Diego, 1987), pp. 42, 47-53.

laboral en pequeños grupos de trabajo y círculos de calidad. El entrenamiento continuo de los empleados hace hincapié en la productividad, la disciplina y la puntualidad, lo mismo que en las habilidades técnicas que requieren estas plantas de sofisticada tecnología. La promoción interna se basa en el cumplimiento satisfactorio de cursos de entrenamiento y experiencia en diversos puestos en una planta, y no solamente en la simple antigüedad. Además de conceder una gran flexibilidad a la gerencia, en lo que respecta a poder asignar a algunos trabajadores para que se ocuparan de los requerimientos cambiantes de la producción, los contratos de trabajo firmados con las federaciones estatales cetemistas redujeron el papel de los representantes sindicales en la resolución de las reivindicaciones cotidianas en el centro de trabajo. Estrategias gerenciales como las anteriores no han eliminado las protestas obreras (en los ochenta estallaron huelgas en todas las plantas fabriles del norte, pertenecientes a Ford y General Motors, para exigir mayores salarios y mejores condiciones de trabajo), pero hasta ahora han impedido la oposición masiva abierta a estas disposiciones sobre las relaciones laborales.

La Confederación de Trabajadores de México también aplicó las lecciones de los sesenta y los setenta en su manera de abordar la cuestión del control de los trabajadores en las plantas automotrices fabriles de reciente establecimiento. Los dirigentes sindicales locales son a menudo egresados de la nueva escuela cetemista de entrenamiento de líderes sindicales ubicada en Cuernavaca, Morelos, donde reciben instrucción en economía, legislación laboral, estrategias de negociación y en las habilidades de liderazgo necesarias para habérselas con una fuerza de trabajo menos ignorante. Los comités ejecutivos sindicales son seleccionados mediante elecciones que se celebran regularmente, y en varias ocasiones los trabajadores han llegado a derribar a algún líder sindical impuesto.⁴² Con todo, los representantes de la federación estatal conservan un control bastante estricto en las negociaciones respecto de salarios y contratos, y los trabajadores que se enfrentan al influjo de la CRM pronto y de manera sistemática se ven despedidos por la gerencia de la compañía. La modificación en el procedimiento de la CRM para manejar las relaciones obreras en estas plantas quizá no impida un triunfo eventual de los movimientos de reforma democrática, pero es probable que tales medidas en torno al control obrero toleren la oposición interna mucho más efectivamente que en el sistema tradicional de delegados de planta.

Cualquiera que sea el curso de los acontecimientos por venir, la experiencia del sindicalismo democrático en la industria fabricante de automóviles plantea problemas de gran importancia en cuanto a las perspectivas de un cambio político de mayor envergadura en México. Las fuerzas políticas de oposición tanto de derecha como de izquierda deben extender más sólidamente sus bases de organización de masas si han de

⁴² Entrevistas del autor con funcionarios de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social; Shaiken, *Automation and Global Production*, p. 51.

desarrollar una presencia nacional efectiva e impulsar más todavía el proceso de liberalización política iniciado a fines de los setenta.⁴³ En vista de que la posición hegemónica del PRI en el movimiento obrero organizado constituye uno de los principales obstáculos para tales esfuerzos, podría darse por sentado que los sindicatos "independientes" y democráticos de los trabajadores automotrices ofrecen una oportunidad propicia para que los partidos de oposición encuentren apoyo entre la clase obrera organizada. Los grupos opositores de izquierda ciertamente han hecho esfuerzos constantes para lograrlo desde principios de los setenta, y algunos elementos de oposición han conseguido consolidar una presencia organizativa entre los obreros del ramo automotriz. No obstante, los sindicatos democráticos en tal industria se han mostrado con frecuencia reticentes para comprometer la autonomía que con tantos esfuerzos han alcanzado, lo cual sucedería probablemente si establecieran vínculos políticos con grupos cuyos programas podrían exponerlos a riesgos peligrosos. Los lazos más durables de este tipo se han dado con organizaciones políticas locales o regionales dedicadas primordialmente a actividades reducidas sólo a la planta. De este modo, la democratización sindical en sectores tales como la industria automotriz abre en efecto nuevas perspectivas para la organización política de oposición, aunque no haya una relación necesaria entre este proceso y un cambio de régimen más general. Los lazos duraderos entre los sindicatos democráticos y los partidos políticos nacionales emergen únicamente como el resultado de una organización a largo plazo que tenga sensibilidad política para hacer frente a los asuntos locales.

Traducción de Martha Donís

⁴³ Para análisis de la transformación política reciente en México, véase Kevin J. Middlebrook, "Political Liberalization in an Authoritarian Regime: The Case of Mexico", en Guillermo O'Donnell, Philippe C. Schmitter y Laurence Whitehead, eds., *Transitions from Authoritarian Rule: Prospects for Democracy* (Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1986), parte II, pp. 123-47, y Wayne A. Cornelius, "Political Liberalization in an Authoritarian Regime: Mexico, 1976-1985", en Judith Gentleman, ed., *Mexican Politics in Transition* (Boulder, CO: Westview Press, 1987), pp. 15-39.