

FLEXIBILIDAD EN LOS MERCADOS DE TRABAJO Y NUEVO SINDICALISMO EN LA FRONTERA MÉXICO-ESTADOS UNIDOS: INTEGRACIÓN *DE FACTO**

*Jorge Carrillo V.***

INTRODUCCIÓN

Este trabajo tiene como objetivos centrales:

- i) Analizar las estrategias de flexibilidad que han sido adaptadas en los mercados de trabajo.
- ii) El surgimiento de un nuevo y deteriorado sindicalismo en un contexto de integración económica.

Para ello se analizan las dos industrias de exportación más dinámicas e integradas productivamente a la economía de Estados Unidos: la automotriz y la maquiladora. Ambas están establecidas en la zona norte de México, y se caracterizan por intentar adoptar el modelo de producción flexible. Una **intensiva en capital** —que adopta en forma sistémica el *Justo a Tiempo (JT)* y el *Control Total de la Calidad (CTC)*— y otra **intensiva en mano** de obra que los adopta en forma parcial. Estas industrias reflejan claramente que la reorganización industrial en México está basada en el cambio de exportadores tradicionales por nuevos exportadores. El argumento principal es que la gran empresa exportadora adopta o intenta adoptar el modelo de la producción flexible a partir de la flexibilidad en los mercados de trabajo y de la construcción de nuevas relaciones laborales, resultando de ello una industria más competitiva internacionalmente y al mismo tiempo un deterioro estructural de la capacidad laboral en la toma de decisiones. Estos procesos se facilitan en una región caracterizada por contar con “campos verdes” sindicales (*green field sites*) y una amplia

* Esta ponencia está basada en diversos trabajos del autor, particularmente *Estrategias de modernización e impacto sindical en la región México-Estados Unidos*, escrito conjuntamente con M.A. Ramírez; y conjuntamente con O. Contreras y M.A. Ramírez, *Sindicalismo y relaciones laborales. Examen del sindicalismo maquilador, automotriz y minero*.

** Investigador del Departamento de Administración Pública, El Colegio de la Frontera Norte, en Tijuana. Subdirector de la *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*.

experiencia de integración económica *de facto* entre México y Estados Unidos.

En 1986 el gobierno mexicano reconoció explícitamente el agotamiento del patrón de industrialización orientado al mercado interno, y desde entonces ha hecho un gran esfuerzo para reorientar la industria hacia el mercado externo en el denominado cambio estructural basado en:

- (i) La reestructuración de las ramas problemáticas.
- (ii) El fortalecimiento de las cadenas productivas.
- (iii) El fomento de las ramas modernas.
- (iv) La creación de industrias de alta tecnología.

Un instrumento central de esta política exportadora ha sido la apertura comercial a través de la entrada de México al *Acuerdo General de Aranceles y Comercio (General Agreement on Trade and Tariffs-GATT)*, en 1986, y la puesta en marcha del *Tratado de Libre Comercio (TLC)*, entre México, Estados Unidos y Canadá en enero de 1994.

A partir del inicio de los 70, un silencioso proceso de apertura externa ha reindustrializado el norte de México. Primero se establecieron en 1965 las plantas de ensamblaje para la exportación, bautizadas en este país como *maquiladoras*, y después de 1981, las plantas ensambladoras de exportación de autos y motores se localizaron en algunas localidades fronterizas o cercanas con Estados Unidos. Para 1994, estos dos sectores ubicados en el norte constituyen los más claros ejemplos de los alcances y limitaciones de la estrategia mexicana de industrialización basada en las exportaciones no tradicionales y de su impacto en las relaciones laborales, particularmente en el sindicalismo. Además, conforman a los nuevos exportadores los cuales dan cuenta del cambio en las políticas de exportación. Tres aspectos resaltan en la experiencia de estos sectores:

- a. La lógica de relocalización, que privilegia a las ciudades mexicanas cercanas con Estados Unidos.
- b. La profunda reorganización de las relaciones laborales, que ha favorecido el control empresarial en las decisiones que involucran la propia política laboral con la consiguiente redefinición, o incluso desaparición, de los sindicatos y de sus contratos colectivos.
- c. La implementación de políticas de ajuste en los mercados de trabajo para poder adoptar procesos automatizados y el sistema **JT/CTC**.

Veamos estos tres aspectos.

1. La selección del norte de México se debe, en el caso de la *Industria Maquiladora de Exportación (IME)*, al abaratamiento de los costos laborales en un **primer** momento, y a la flexibilidad laboral en uno **segundo**. Las ventajas comparativas en salarios, normas de trabajo y jornadas laborales fueron sin duda los principales factores de localización durante los años 60 y setenta. Posteriormente, las ventajas competitivas en flexibilidad laboral, el compromiso de los trabajadores y la inexistencia de sindicatos o de sindicatos militantes, han sido factores cruciales en la adopción del sistema **JT/CTC**, durante los 80 y lo que va de los noventa. La cercanía geográfica es un factor que, por supuesto, es tomado en cuenta en todos los casos. Con referencia a las plantas ensambladoras de autos y motores, desde el comienzo de los 80 se han relocalizado en el norte debido a razones semejantes: la existencia de una abundante mano de obra barata —en este caso, semi-calificada y no calificada— y capaz de operar bajo condiciones de alta flexibilidad laboral. Las regiones abundantes en mano de obra, con costos laborales reducidos y con baja o nula presencia sindical, han sido denominadas como zonas de “campos verdes”.

2. Una vez seleccionada esta región óptima en términos fiscales y laborales, se requirió, en algunos casos, la reorganización de las relaciones laborales, como condición previa para asegurar la flexibilidad en los mercados de trabajo. Las grandes empresas exportadoras en el norte de México han promovido la desindicalización, o un tipo de sindicalismo de bajo perfil, es decir, uno con poca o nula influencia sobre la reglamentación de las condiciones de trabajo. En el caso de las gerencias de las plantas automotrices, éstas lograron reestructurar los sindicatos y debilitarlos estructuralmente.

En el caso de las maquiladoras, éstas han llegado más lejos al poder establecerse sin sindicatos o con sindicatos orientados al tipo *regresivo-funcional*. Naturalmente, no todas las plantas han sido afectadas de la misma manera, ni todas las condiciones laborales pre-existentes han sido modificadas; pero es evidente que las nuevas empresas exportadoras han logrado resquebrajar gran parte de lo que a su juicio constituía *una exagerada e inoperante influencia sindical en su propia política laboral*. La idea central de éstas es contar con una regulación laboral flexible sin intromisión del control sindical.¹

¹ En retrospectiva, las nuevas normas laborales que ahora imperan en los nuevos exportadores siguen muy de cerca el paquete de propuestas presentadas en 1989 por los industriales mexicanos -agrupados en la *Cámara de la Industria de Transformación (Canacintra)*- a la Cámara de Diputados, para adecuar los contenidos de la legislación laboral a las necesidades de la modernización económica. En otros términos, los intentos de reformular la *Ley Federal*

3. La política de flexibilidad de los mercados de trabajo se ha erigido en una condición necesaria para mejorar la competitividad internacional de las grandes empresas. Sin ella, se dificulta la adopción eficiente de alta tecnología y del sistema JT/CTC. Los tipos de flexibilidad que se adoptan varían sustancialmente entre las empresas y los sectores. En términos generales, se puede mencionar que las plantas automotrices han optado por implementar una flexibilidad del tipo cualitativo de largo alcance, y las maquiladoras una semi-cualitativa de mediano alcance. Esto generalmente va acompañado de diferentes niveles tecnológicos y organizacionales: las plantas de autos y motores de las tres grandes firmas americanas del auto (General Motors, Ford y Chrysler) son las que más homogéneamente han utilizado tanto las tecnologías reprogramables como los métodos flexibles de gestión de la mano de obra. Las maquiladoras, por su parte, originalmente caracterizadas como un caso extremo de *taylorismo* en México, han iniciado el desarrollo y difusión de procesos de manufactura, automatización y, fundamentalmente, de gestión flexible del trabajo.

Este documento está dividido en cinco secciones. En la **primera**, se presenta el contexto de integración *de facto* que ha caracterizado a la frontera México-Estados Unidos. En las siguientes secciones se analizan los dos sectores seleccionados, distribuyendo la información de la siguiente manera: en la **segunda** sección se describen los factores de localización; en la **tercera**, el nuevo sindicalismo; y la **cuarta** discute la flexibilidad en los mercados de trabajo. En el **último** apartado, se presentan algunas conclusiones de carácter cualitativo que se pueden obtener con base en la experiencia de estas industrias. Éstas permiten formular generalizaciones tanto para la zona norte como para aquellas otras regiones que se verán afectadas por el crecimiento de la inversión a partir del *Tratado de Libre Comercio*.

INTEGRACIÓN ECONÓMICA CON ESTADOS UNIDOS

La idea central en esta sección es que si bien el TLC es muy importante para fortalecer la integración económica entre México y Estados Unidos el proceso de integración se inició hace varias décadas, particularmente en la zona fronteriza del norte. Por tanto, los cambios en las relaciones laborales que se pueden esperar con el TLC estarán dirigidos hacia la

del Trabajo (LFT) buscan generalizar una situación que actualmente está polarizada, en donde el norte de México mantiene la más alta flexibilidad laboral unilateral dentro del contexto mexicano.

creciente adopción del modelo de relaciones flexibles en la zona más internacionalizada del país.

1. El Tratado de Libre Comercio (TLC)

El TLC es la firma de un contrato mediante la cual los países firmantes (México, Estados Unidos y Canadá) se comprometen a eliminar los obstáculos arancelarios y no arancelarios, para fomentar el intercambio comercial y establecer mecanismos para dirimir las controversias de orden mercantil. Significa, en otros términos, la apertura a través del intercambio comercial de bienes y servicios, y el flujo de inversión.

Para México, representa un importante mecanismo que permite continuar en forma estable la política gubernamental de apertura y modernización económica, particularmente la estrategia de exportaciones no tradicionales (**Cuadro 1**). Para los tres países representa un incremento importante en la participación comercial mundial. Su comercio representaba, en 1991, el 18.1 por ciento del comercio internacional

Cuadro 1
PRINCIPALES PRODUCTOS
MANUFACTURADOS EXPORTADOS
EN 1991 (porcentaje)

Productos	Porcentaje
Automóviles	21.4
Motores para automóviles	7.1
Piezas para automóvil	5.4
Subtotal	33.9
Piezas para maquinaria	2.4
Ordenadores	2.3
Hierro en barras y ling.	1.9
Vidrio y en sus manufacturas	1.8
Tubos y cañerías en hierro	1.6
Hierro o acero manif.	1.5
Aparatos e insts. eléctricos	1.5
Mat. plásticos y resinas	1.4
Ácidos policarboxílicos	1.4
Plata en barras	1.4
Total	49.7

Fuente: Rosell y Viladomiu (1993), Cuadro 33, p. 22.

(Estados Unidos contaba con el **13.1** por ciento, Japón el **7.7** por ciento y la **CEE** -Comunidad Económica Europea- el **41** por ciento).

El **Tratado** significa una apertura gradual y asimétrica de las economías involucradas (como se desprende del **Cuadro 2**). En el caso del sector automotriz, la desgravación refleja esta asimetría. Los aranceles de automóviles en Estados Unidos y Canadá se desgravaron de inmediato, y en México se redujeron del **20** al **10** por ciento inmediatamente; el resto, en 10 años. Y para las autopartes, Estados Unidos desgravó el **81** por ciento de sus importaciones de inmediato, el **18** lo hará en cinco y el **uno por ciento** en 10 años, mientras que México lo hace en cinco por ciento (**5%**), **70** por ciento y **25** por ciento respectivamente. En el caso de las maquiladoras, la desgravación es menor debido a que ésta ya era baja, y se reduce según la actividad económica de que se trate. Cabe recordar que las actividades eléctrico-electrónica, autopartes y confección de ropa son las más importantes dentro de la **IME** (*Industria Maquiladora de Exportación*).

Cuadro 2
TLC. PORCENTAJE DE IMPORTACIONES
NO PETROLERAS DESGRAVADAS.
1º de enero de 1994

	México	E.U.
De inmediato	43	84
En 5 años	18	8
En 10 años	38	7
En 15 años	1	1

Fuente: Tratado de Libre Comercio, México, Estados Unidos y Canadá, SECOFI, 1993.

Las proyecciones económicas concuerdan, en términos generales, que el **TLC** será beneficioso para ambos países, con magnitud muy reducida en el caso de Estados Unidos y más amplia en el de México. Consideran que no todos los sectores, productos y regiones serán impactados de igual manera. Se beneficiarán más los sectores intensivos de capital en Estados Unidos y saldrán más perjudicados los intensivos en mano de obra. (**U.S. Department of Labor**, 1992). En el caso mexicano, la situación, *grasso modo*, es la siguiente: beneficiará más a los sectores intensivos en mano de obra, pero también, aunque en menor grado, a los intensivos en capital. Se puede afirmar que, en términos generales, las regiones, los sectores y los productos integrados comercialmente entre ambos países serán los

más beneficiados y, por el contrario, los menos integrados serán los más perjudicados según se expresa en los cuadros 3 y 4 (Gutiérrez, 1994; Rosell y Viladomiu, 1993; Sobarzo, 1991).

En otras palabras, aunque no se trata de un juego de suma cero entre ambos países o al interior de cada uno de ellos, habrá sectores, productos y regiones netamente ganadoras de empleo y competitividad y otras netamente perdedoras, evidentemente, con situaciones intermedias.² Particularmente el sector automotriz y la industria maquiladora no asiática se verán, de aquí a 10 años, ampliamente beneficiados con una mayor inversión extranjera directa, creación neta de empleos y ampliación de la estructura de oportunidades, especialmente en la región norte de México (Fernández, Uerrea y Weintraub, 1993; Rubio, 1992; Sobarzo 1991; CIMEX-WEFFA, 1992).

Cuadro 3
COMPOSICIÓN DE LAS EXPORTACIONES DE
PRODUCTOS MANUFACTURADOS POR TIPO DE PRODUCTO:
1975-1990

	1975	1985	1990
Basados en recursos naturales	51.6	45.8	27.9
No basados en recursos naturales	48.1	54.2	73.1
Nuevos modernos	20.5	32.1	43.9
Automóviles y comptes.	7.9	19.9	31.5
Ordenadores	— —	1.0	2.5
Otros	12.6	11.2	9.9
Maduros	27.6	22.1	30.8

Fuente: Rosell y Viladomiu (1993) Cuadro 33, p. 22.

² Para conocer los principales resultados de investigaciones económicas acerca del efecto del TLC en el empleo en Estados Unidos véase U.S. Department of Labor. "U.S. Employment Effects of a North American Free Trade Agreement: A Survey of Issues and Estimated Employment Effects", *Economic Discussion*, Paper 40, Bureau of International Labor Affairs, Washington, July, 1992. Para el caso mexicano consúltese De la Garza (1993), en donde se reproducen algunos cuadros que sintetizan el impacto en el empleo elaborados por otros estudios.

Cuadro 4
CLASIFICACIÓN REGIONAL DESPUÉS DE SUS
FACTORES COMPETITIVOS

Factor Competitivo	Región								
	NO	N	NE	CN	W	C	G	PS	P
Urbanización	0	0	2	-1	0	1	-2	-3	0
Migración	2	0	2	-2	-1	1	0	-2	1
Analfabetismo	1	2	2	0	0	0	-1	-3	0
Educación	2	0	2	-1	0	1	-1	-2	0
Particip. Económica	2	0	2	-2	0	1	-1	-2	2
Relaciones laborales	0	1	2	0	0	1	-2	-3	0
Ocupación industrial	-1	2	2	1	0	0	-2	-3	-2
Especialización manufac.	0	1	1	1	1	2	-2	-3	-2
Tamaño del empleo/planta	1	3	2	0	-1	0	-1	-2	-2
Costos de trabajo	2	1	-1	1	1	-1	-2	3	3
Productividad	-3	-1	1	0	-2	1	0	0	-3
Demanda internacional	0	2	-2	-2	0	0	2	2	0
Intensidad tecnológica	0	2	0	-2	-2	0	2	2	-2
Exportaciones	2	3	2	0	-2	-2	2	0	0
Clasificación	0.6	1.1	1.2	-0.5	-0.4	0.4	-0.6	-1.1	-0.4

Notas:

Clasificación:

3 = altamente competitiva; 2 = competitiva; 1 = escasamente competitiva; 0 = no competitiva; -1 = con pequeñas desventajas, -2 = con desventajas; -3 = con altas desventajas.

Regiones:

NO = noroeste; N = norte; NE = noreste; CN = centro-norte; O = oeste; C = centro G = Golfo; PS = Pacífico-Sur; P = Península.

Fuente: Gutiérrez Vidal (1994), Cuadro 8, p. 20.

2. Integración de facto

Ha resaltado **Bustamente (1989)**, cuatro características generales de la frontera México-Estados Unidos que la hacen singular:

- (i) **Es una región homogénea.** No porque no exista diversidad dentro de ella, sino por la problemática que representa. Tiene

como rasgo común la existencia de una línea divisoria internacional que separa a los dos países, lo cual deriva en un impacto en el flujo de personas, bienes y capital en ambos lados de la frontera.

- (ii) **Es una región marcada por la internacionalidad de la vida fronteriza.** Esta se caracteriza por una intensa interacción social, económica y demográfica, que imprime un sesgo característico a prácticamente todos los fenómenos sociales.
- (iii) **Es una región caracterizada por un proceso de *integración económica de facto* desde hace varias décadas.** Hay localidades que surgieron, incluso, ante la necesidad de los propios estadounidenses para vencer obstáculos como la ley seca en los años diez, como es el caso de Tijuana.
- (iv) **El proceso de integración asume como característica fundamental la interdependencia asimétrica.** En el nivel nacional el 80 por ciento de la inversión extranjera directa en México es estadounidense y más del 70 por ciento del comercio internacional es con el de Estados Unidos. En la región fronteriza mexicana estos indicadores se elevan aún más. Para Estados Unidos, por su parte, México representa el tercer socio comercial, y las ciudades americanas contiguas a las mexicanas han experimentado un fuerte crecimiento comercial, de servicios e industrial gracias al desenvolvimiento económico en estas últimas.

La situación de integración económica *de facto* en la frontera, que es la que interesa destacar aquí, tanto en los mercados de trabajo *binacionales* como en los sectores industriales, comerciales, turísticos o de servicios, es producto —entre otros elementos— de las propias políticas mexicanas dictadas desde el centro del país. El centralismo, así como la lejanía de la frontera con respecto al centro, llevaron al establecimiento de una política económica y laboral específica para la zona lo cual conformó zonas y perímetros libres que lograron, de hecho, un régimen de excepción arancelario, fiscal y, de particular interés, laboral. De tal manera que la frontera norte de México ha vivido una integración económica *de facto*, gracias a un menor proteccionismo en comparación con el resto del país. Esto permite afirmar que esta región es el mejor ejemplo de lo que ocurrirá con el TLC en el nivel nacional.

La integración *de facto* en esta zona es particularmente intensa en los sistemas de producción. La vinculación de dichos sistemas a través de redes de comunicación, computación, eslabonamientos productivos,

estructura tecnológica-organizativa y gestión gerencial, por citar los ejemplos más conspicuos, dan cuenta del proceso de integración que acompaña al establecimiento de plantas ensambladoras y sus contrapartes gemelas.

Antes de pasar a las siguientes secciones donde se analizan los nuevos sectores exportadores, conviene mencionar que tanto la industria del automóvil como la **IME** son consideradas hoy en día un modelo industrial eficiente en México por: su rápido crecimiento en el empleo (**10%** anual en el caso de la **IME**) —**Cuadro 5**—; la generación de divisas (segundo lugar después del petróleo, en el caso del automóvil analizado como producto, o de la **IME** al considerársele como un sector homogéneo); y su creciente modernización y productividad.

	1982	1993*
Personal Ocupado	127,000	644,500
Número de Plantas	585	2,426
Valor Agregado (millones de dólares)	810	7,080
Ingresos por hora en dólares (incluye prestaciones)	1.47	2.53
* = Proyecciones		
Fuente: Adaptado de CIMEX-WEFA (1991), varios cuadros.		

En ambos casos se dedican principalmente a la actividad del ensamblaje, simple o compleja, y a procesos de manufactura. La complejidad productiva y el nivel de tecnología utilizada son las características más importantes que diferencian a los dos sectores seleccionados.

FACTORES DE LOCALIZACIÓN

1. El sector automotriz: ensambladoras de autos y motores.

Después de varias décadas de orientarse casi en su totalidad al mercado interno, la industria automotriz en México es ahora la principal manufactura exportadora en el país: **autos, motores y autopartes representaron el 21 por ciento del total de exportaciones manufactureras en 1993 (Cuadros 1 y 4)**. Entre las causas de este rápido giro hacia el exterior deben anotarse la contracción del mercado mexicano; la política gubernamental

mental de fomento a las exportaciones y, sobre todo, la expansión y reorganización que las principales firmas estadounidenses emprendieron desde principios de los años ochenta para enfrentar el desafío japonés en sus mercados internacionales.

A lo largo de los 80 las multinacionales del auto cerraron varias de sus plantas tanto en el interior de México como en Estados Unidos, con el fin de abrir operaciones para la exportación en el norte de México bajo el *Programa de Importación Temporal para Producir Artículos para la Exportación (PITEX)*. Este programa es la principal fuente de divisas del país.³ Gracias a la expansión y relocalización de las multinacionales, la industria automotriz cambió literalmente de domicilio y de giro: del centro al norte, y de la manufactura de autos para el mercado interno al montaje de motores, autopartes e incluso automóviles para el exterior. En menos de una década, las multinacionales transfirieron el grueso de sus puestos de trabajo a sus plantas del norte: ya en 1988, siete (7) de cada diez (10) empleados de **Ford** trabajaban en plantas para la exportación en el norte; nueve (9) de cada diez (10) en **General Motors**; y 3.5 en **Chrysler**. La mayoría de estos empleos se ubican en las ensambladoras y están adscritos bien al régimen maquilador de exportaciones o bien al *Programa de Importación Temporal para Producir Artículos para la Exportación (PITEX)*.

Las firmas automotrices se reubicaron en el norte por diversas razones, entre las que destacan: la cercanía geográfica con los mercados de exportación, los costos laborales más bajos y la baja presencia sindical.

2. Industria maquiladora de exportación (IME)

Desde su inicio la región más favorecida por la expansión de las maquiladoras ha sido la frontera norte, particularmente Tijuana y Ciudad Juárez. Inicialmente, las maquiladoras fueron atraídas hacia la frontera por los bajos salarios relativos, la abundancia de mano de obra, el rápido acceso al mercado estadounidense, las exenciones tributarias y la infraestructura que el gobierno mexicano puso a su disposición. Después de 26 años de haberse instalado la primera maquiladora, esta situación ha cambiado radicalmente en varias de sus tradicionales ventajas: desde mediados de los años ochenta existe una importante escasez real de mano de obra (la tasa mensual promedio de rotación voluntaria en el empleo, en 1989, fue de 12 por ciento en tres ciudades del norte) (Carrillo, 1991) y

³ El PITEX concentra la mayoría del saldo positivo en la balanza comercial. Generó, en 1985, 0.2 miles de millones de dólares y, en 1991, 8.5. Mientras que la IME generó 1.3 y 4.1, respectivamente. El sector del petróleo, por su parte, generó más de 8 mil millones de dólares, en 1991, y 7.7, en 1993.

la infraestructura de las localidades fronterizas resulta insuficiente y está deteriorada. Asimismo, los problemas en el medio ambiente han derivado en la necesaria revisión de sus procesos de producción, cuestión que anteriormente era mucho más relajada.⁴

Los tiempos de espera para cruzar de México hacia Estados Unidos han aumentado sustantivamente, aunque la geografía no ha cambiado. El fenómeno de las deseconomías se ha convertido en un *issue* en la frontera México-Estados Unidos y en una mayor preocupación a partir del TLC.⁵

A pesar de estas condiciones adversas, las compañías aún prefieren establecerse en la frontera, aunque se empieza a observar un mayor crecimiento relativo en las ciudades del interior que en la frontera. En **primer lugar**, los salarios para trabajadores directos no se han modificado sustantivamente, pues a pesar de que han aumentado los ingresos (para llegar a **1.52 dólares** la hora en 1990), crecen más rápidamente en otros países del Tercer Mundo (**3.67** en Corea, respectivamente). En **segundo lugar**, aunque escasa, existe una mano de obra con amplia experiencia en el trabajo en maquila; asimismo, los hombres han demostrado cualidades semejantes a las de las mujeres, para el trabajo en ensamble.

Finalmente, con el paso del tiempo las economías de aglomeración en la frontera han derivado en otras ventajas, como es la proliferación de centros educativos de enseñanza media, tecnológica y superior, y la flexibilidad en el uso de la mano de obra, lo cual ha facilitado la incorporación de nuevas tecnologías.

Por último, en cuanto a la escasa sindicalización como factor de localización, existe la generalizada creencia de que en la **IME**, al igual que las plantas ensambladoras en Zonas Francas para la Exportación, las empresas no están sindicalizadas. Contrariamente a lo que se ha supuesto, la actividad maquiladora en México ha estado sindicalizada desde el comienzo de sus operaciones. Para 1979, en ocho municipios principales donde se asentaban las maquiladoras y de los cuales se tiene información, mantenían una tasa de sindicalización del **46** por ciento. Diez años después, la tasa fue del **42** por ciento tomando diez municipios en

⁴ A ello responde el *Acuerdo Paralelo en Materia Ambiental*, que forma parte complementaria del TLC.

⁵ Este proceso de crecimiento continuo y concentrado produce, de manera natural, efectos de difusión a causa de la congestión física y de la escasez y el aumento de los precios de los factores de producción en las zonas de fuerte crecimiento", J. Cuadrado Roura, "Cuatro décadas de economía del crecimiento regional en Europa: principales corrientes doctrinales", en J.L. García Delgado, Coord., *Economía española, cultura y sociedad* (Madrid: Eudema, 1992), 535.

consideración (que agrupaban a cerca del 70 por ciento del personal total ocupado en México) (Cuadro 6). El INEGI señala una tasa de sindicalización en establecimientos (número de plantas), en julio de 1989, del 37 por ciento. Estos datos indican una situación estable de la actividad sindical en el tiempo. Tomando en cuenta el enorme dinamismo de la IME, la estabilidad en la tasa de sindicalización implica una actividad sindical constante y, por qué no decirlo, altamente eficiente, si tomamos en cuenta la baja tasa de conflictos colectivos.

Cuadro 6
SINDICALIZACIÓN EN LA IME. MUNICIPIOS
FRONTERIZOS. 1979 Y 1989

	1979	1989
Trabajadores de producción	86,879	275,978
Trabajadores sindicalizados	40,051	115,911
Tasa de sindicalización	46.1%	42.0%

Fuente: Adaptado de Carrillo y Ramírez, 1990, cuadro 1. Con base en información de Williams (1990).

NUEVO SINDICALISMO

Una vez que las empresas han elegido al norte de México para establecerse, la estrategia inmediata ha sido la reorganización de las relaciones laborales o adoptar las existentes. Para ello los sectores automotriz y maquilador desarrollan tres estrategias en esta zona: (a) adoptar relaciones laborales flexibles sin necesidad de afiliarse a un sindicato, (b) adoptar relaciones laborales adaptando a los sindicatos existentes, y (c) estructurando nuevas relaciones laborales.

Con respecto a las relaciones laborales, en empresas con nuevos sindicatos en el norte de México, se utiliza la clasificación desarrollada por Carrillo y Ramírez (1990). Se establecen dos tipos de nuevos sindicatos:

- (i) *Regresivo-Funcional*: las condiciones de trabajo y de empleo no son negociadas con la intervención sindical, resultando un tipo de flexibilidad unilateral.
- (ii) *Tradicional*: las condiciones de trabajo y de empleo son negociadas con la intervención sindical, pero la flexibilidad permanece alta.

Es conveniente señalar que cuando se habla de nuevo sindicalismo en

el norte de México no me refiero a la discusión sobre el tipo de sindicalismo que debería o podría construirse; ni al nuevo sindicalismo que, a partir de la reestructuración de las empresas, se ve obligado a plantearse formas creativas de participación en las nuevas estrategias de flexibilidad y no quedar marginado. Se trata en este caso de otro nuevo sindicalismo caracterizado por ser corporativo y por que surge en empresas modernas altamente flexibles. Veamos las tres estrategias de reorganización de las relaciones laborales.

1. Relaciones laborales sin sindicato.

Las empresas bajo esta estrategia logran evitar ser sindicalizadas. Se trata de establecer plantas maquiladoras con reglamentos internos poco específicos en cuanto a los derechos laborales que sirven de apoyo para ajustar los horarios de trabajo, los turnos, las horas extras, el volumen de empleo, y el contenido e intensidad del trabajo. Generalmente en estos casos, los supervisores y los mandos medios dentro de la línea de autoridad gozan de una gran discrecionalidad para ejercer la autoridad. Ésta, sin embargo, se ve limitada por la alta movilidad del personal. No obstante de que no cuentan con sindicato, gozan de un mayor prestigio que las empresas sindicalizadas en las regiones fronterizas del norte y noroeste de México.

A partir de una encuesta con gerentes de plantas maquiladoras se concluye que, en las plantas sin contrato colectivo en Tijuana, Ciudad Juárez y Monterrey (para el sector de las autopartes), los salarios y prestaciones son superiores a los establecidos en las plantas que sí tienen contratos. De igual manera, las tasas de rotación del personal, probablemente uno de los mejores indicadores de resistencia de los trabajadores, son inferiores en las plantas no sindicalizadas (**Cuadro 7**).

La flexibilidad es implantada en forma unilateral y, por lo menos hasta el presente, no se han encontrado movimientos colectivos de resistencia a la producción o a las nuevas formas de organización. Sólo se han evidenciado algunos casos aislados e individuales. Con excepción de dos tipos poco usuales de resistencia no se presentan conflictos masivos en estas plantas. Estos tipos son el cierre de empresas y la rotación voluntaria en el trabajo. Con referencia al cierre de plantas, desde mediados de los 70 se han presentado problemas colectivos debido a la falta de los pagos sociales que por ley tienen que devengar las empresas cuando dan por terminadas sus operaciones. La rotación, por su parte, es una decisión individual de cada trabajador, pero la magnitud de la misma la convierte en un fenómeno social que, si bien no provoca conflictos colectivos, sí

Cuadro 7
INDICADORES SOBRE PLANTAS CON CONTRATO
Y SIN CONTRATO COLECTIVO. INDUSTRIA MAQUILADORA
DE AUTOPARTES EN TIJUANA, CIUDAD JUÁREZ Y
MONTERREY. 1990.

Medias	Sin Contrato Colectivo	Con Contrato Colectivo	Total de Autopartes
Promedio del número de empleados por planta	472.1	294.6	416.3
Promedio de salarios semanales por hora en dólares (incluye prestaciones)	1.20	0.81	1.00
Promedio aritmético. Prestaciones semanales por hora en dólares	0.52	0.49	0.56
Porcentaje del personal que ingresó externamente al nivel donde está empleado (movilidad interna)	169.9	58.7	66.8
Promedio de rotación mensual en 1989 (porcentajes)	9.1	17.2	9.6
Promedio aritmético. Porcentaje de personal de producción que usa alguna técnica del CTC	44.8	36.5	38.6

Fuente: Encuesta a plantas maquiladoras. Secretaría del Trabajo y Previsión Social y El Colegio de la Frontera Norte. Proyecto *El mercado de trabajo en las actividades maquiladoras*, Tijuana, B.C., México, 1990.

deriva en problemas empresariales y afecta las condiciones de trabajo y empleo. No cabe duda de que muchas razones por las que la gente abandona el empleo tendrán poco que ver con la empresa, pero evidentemente, si las condiciones de operación y superación profesional fueran muy competitivas, el personal sería más estable.

Cabe destacar que, dentro de las maquiladoras de autopartes, la mayoría de las plantas propiedad de las *tres grandes* del automóvil, no cuentan con sindicato. En ellas se concentra la mayor parte del empleo de dichas firmas en el nivel nacional. Con ello las multinacionales lograron disminuir drásticamente sus niveles de sindicalización. En efecto, a pesar

de que en términos absolutos los trabajadores sindicalizados aumentaron su número (entre 1976 y 1988 pasaron de 30,300 a 44,648), la tasa de sindicalización global de las multinacionales automotrices, que tradicionalmente cubría a la totalidad de los trabajadores de producción, cayó a 62 por ciento en 1988. Las tres grandes fueron ejemplares en esta estrategia: en ese último año, los obreros de producción sindicalizados representaban el 38 por ciento en G.M., el 40 por ciento en Ford, y el 82 por ciento en Chrysler (Cuadro 8).

Cuadro 8		
INDICADORES DE SINDICALIZACIÓN EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ TERMINAL. TRABAJADORES DE PRODUCCIÓN. 1976 Y 1988		
Empresa	1976	1988
AMERICAN MOTORS*		
Personal directo	2200	-- --
Tasa de sindicalización	100.0	-- --
FORD		
Personal directo	4700	9681
Tasa de sindicalización	100.0	39.9
GENERAL MOTORS		
Personal directo	5500	33762
Tasa de sindicalización	100.0	47.2
CHRYSLER		
Personal directo	5650	9379
Tasa de sindicalización	100.0	82.1
NISSAN		
Personal directo	2750	5934
Tasa de sindicalización	100.0	100.0
VOLKSWAGEN		
Personal directo	9500	13437
Tasa de sindicalización	100.0	100.0
Total sindicalizado	30300	47878
Total personal directo	30300	72373
Tasa de sindicalización global	100.0	66.2
* = Cerró operaciones en 1984.		
FUENTES: Elaborado con base en Aguilar (1982:152) y Carrillo (1990:98-99)		

2. Adaptando nuevas relaciones laborales: sindicalismo regresivo-funcional.

Muchas empresas maquiladoras, o no pudieron evitar ser sindicalizadas, o bien, decidieron afiliarse a un sindicato regresivo-funcional. Esto es, a un sindicato oficial, dispuesto a aceptar mecanismos de involución laboral, y dispuesto a no interferir en las políticas de trabajo y empleo de la empresa.

Durante los 80, la crisis del sindicalismo en México se exacerba, particularmente la del oficial. El norte del país no estuvo exento de esta situación. Como una alternativa a la crisis del sindicalismo tradicional oficial, a la disminución del número de afiliados y a la imagen negativa que empresarios y tecnócratas gubernamentales tenían sobre los sindicatos, surge una nueva alternativa sindical también corporativa: crear sindicatos fantasmas o transparentes —como lo ha denominado uno de sus principales representantes— que permiten afiliarse a un mayor número de trabajadores y de establecimientos sin necesidad de luchar por ello, ni de confrontar a las empresas. Esto es, sencillamente, un limitante pragmatismo político, útil para sus líderes y para las centrales oficiales, pero de espaldas a los trabajadores.

El sindicalismo regresivo-funcional es constituido en la **IME** por la *Confederación Revolucionaria de Obreros Mexicanos (CROM)*, como alternativa al deterioro de las otras confederaciones oficiales —*Confederación de Trabajadores de México (CTM)*— y *Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos (CROC)*, del norte, pero acorde con las nuevas filosofías organizacionales, ya que considera que: “**la empresa es confiable**”; “**las mejoras se concertan, no se combaten**”; y “**los conflictos obrero-patronales sólo causan problemas**”. Es regresivo porque retrocede en conquistas laborales alcanzadas por las mismas centrales obreras en la **IME** y en otros sectores económicos, aumenta sus cláusulas leoninas y abandona los movimientos laborales convencionales (como huelgas y demandas). Es funcional, en la medida que crece la flexibilidad laboral a la par que el número de establecimientos sindicalizados. Su difusión es resultado de la negociación de membresía sindical por paz y libertad laboral en forma de contratos de protección. Gracias a estas políticas, la participación de la **CROM** en el total del empleo sindicalizado en las maquilas establecidas en Tijuana, por ejemplo, aumentó de **44** por ciento, en 1983, a **87** por ciento en 1988. Asimismo, todo indica que estas políticas son las que explican que en ese mismo lapso de tiempo se incrementara la tasa de sindicalización del cinco (5) al **28** por ciento en esta ciudad (**Carrillo, 1989; Quintero, 1988**).

La característica principal que distingue a este tipo de sindicatos es la funcionalidad. Técnicamente, significa un enlace funcional, es decir, que el diseño y organización del sindicato ha atendido, sobre todo, a la facilidad, utilidad y comodidad de su empleo para la empresa.

El sindicalismo que han propuesto —tanto los industriales mexicanos como las corporaciones extranjeras, incluidas las firmas del auto, los grupos mineros y las empresas de servicios— es, de hecho, un sindicalismo que ya existe desde hace más de quince años en las maquiladoras en algunas zonas de la frontera norte de México. Este modelo de sindicalismo, ejemplificado en lo que era la **CROM**, surge y se desarrolla en Tijuana poco después de 1975. Se basó en una regresión, en ocasiones explícita, de los derechos alcanzados de los trabajadores (**Gambrill**, 1989) y, posteriormente, en una política de bajo perfil dentro de las plantas (**Carrillo y Ramírez**, 1990) y con desconocimiento de los propios trabajadores (**Quintero**, 1988).

Aunque en Ciudad Juárez existían, desde esa misma época, los contratos de protección de la **CROC**, éstos mantenían un alto conflicto en las luchas intersindicales, y en algunos casos tomaron parte como agresores de los trabajadores en defensa de las empresas. Evidentemente, un tipo de sindicalismo autoritario, corrupto y violento, independientemente que permita la flexibilidad, no es funcional para las empresas maquiladoras, ni tampoco es el tipo de imagen que quieren desarrollar los empresarios en sus plantas, interna y externamente.

Los sindicatos funcionales, con contratos colectivos altamente flexibles en cuanto a la regulación en el trabajo, se difundieron en la región del noroeste (Tijuana, Mexicali, Tecate y Nogales) y del norte (Ciudad Juárez). Se trata de un sindicalismo más que débil en su capacidad de negociación con la empresa y ajeno a los intereses de los trabajadores. Los sindicatos se caracterizan por ser “concertadores” en vez de conflictivos. Explícitamente han renunciado a intervenir en las condiciones del trabajo, en la gestión del proceso de trabajo y en la incorporación de nuevas tecnologías. Su capacidad de negociación contractual es muy reducida. Su actividad sindical en el proceso de producción es escasa o nula. En parte, por esta situación —pero también por cuestiones de mercado— las condiciones laborales de las maquiladoras sindicalizadas están por debajo de aquellas que no cuentan con contrato colectivo. Incluso, los sindicatos regresivo-funcionales mantienen condiciones de trabajo inferiores a las de los nuevos sindicatos tradicionales del noreste.

De esta manera, los sindicatos maquiladores de estas regiones parecen haber dejado de ser considerados por los empresarios como un “mal necesario” para convertirse en “socios pasivos”. Esto explica en parte por

qué —a pesar del gran dinamismo del empleo en las maquiladoras— su nivel de sindicalización se ha mantenido relativamente estable en los últimos años (**Cuadro 6**, *supra*).

Así, la tranquilidad y libertad laboral en las maquiladoras mexicanas se deriva más de la ausencia de una actividad sindical interna que de relaciones de corte consensual basadas en la negociación con los propios trabajadores. Los sindicatos tienden a reprimir o evitar las disputas con la empresa de tal forma que las reclamaciones y demandas ante las gerencias o ante los tribunales laborales, son cada vez más una tarea de los propios trabajadores y menos de las organizaciones obreras que los representan.

Finalmente, un aspecto relevante sobre las normas laborales escritas en este tipo de sindicatos, es que éstas prácticamente no difieren en plantas con contrato colectivo o sin él. En general, los contratos colectivos y los reglamentos internos de las plantas maquiladoras mantienen un reducido número de cláusulas y artículos. Los distintos tipos de flexibilidad que adopta la **IME** se han difundido desde mediados de los años setenta, particularmente en regiones no conflictivas, desde que surge el sindicalismo regresivo-funcional. Es entendible, en este contexto, que las empresas opten por adoptar este nuevo tipo de sindicatos ya que han logrado adaptar las relaciones laborales a las nuevas exigencias internacionales de las transnacionales.

3. Reconstrucción de las relaciones laborales.

En empresas automotrices y localidades industrializadas con maquiladoras, en donde los sindicatos oficiales (particularmente los *cetemistas*) mantienen todavía un gran peso, se ha desarrollado otro tipo de nuevo sindicalismo: el **tradicional**. Se trata de la región noreste y abarca las ciudades fronterizas tamaulipecas: Ramos Arizpe y Saltillo, fundamentalmente, pero también alcanza a Chihuahua y Hermosillo. Este sindicalismo se difundió primero en las maquiladoras localizadas en las ciudades fronterizas como Matamoros y Nuevo Laredo; posteriormente, en empresas automotrices establecidas en ciudades del interior cercanas a la frontera.

Es un nuevo sindicalismo corporativo y tradicional, que se encuentra lejano de las organizaciones tradicionales surgidas en las industrias sustitutivas de importaciones. Empieza deteriorado estructuralmente, con un contrato colectivo altamente flexible y con un largo camino por construir. El surgimiento de este tipo de nuevo sindicalismo ha tenido dos vías: **a)** la adaptación del sindicalismo tradicional y **b)** la reestructuración del mismo. Los ejemplos son las maquiladoras fronterizas tamaulipecas,

y las plantas ensambladoras de autos y motores de Coahuila y de Sonora. Con referencia a las maquiladoras que decidieron localizarse en la región noreste, éstas se enfrentaron a poderes locales sindicales que obligaron a las empresas a sindicalizarse previamente a su establecimiento.

Hasta hace pocos años, si una planta quería localizarse en Matamoros o Nuevo Laredo estaba obligada a firmar un contrato colectivo con la **CTM** (*Confederación de Trabajadores de México*). Tranquilidad y flexibilidad laboral eran negociados a cambio del control de las contrataciones y servicios a las empresas. Este esquema, duramente criticado por empresarios y tecnócratas de los gobiernos, logró mantenerse hasta principios de la administración del presidente de los Estados Unidos de México, Salinas de Gortari.⁶ A pesar del compromiso que se establecía con los empresarios a través de contratos de protección, el sindicato de Matamoros mantenía los salarios más elevados y la jornada de trabajo más reducida en contraste con las maquiladoras en otras localidades. Esto ha sido reiteradamente señalado como una importante desventaja comparativa regional. Aunado a ella, proliferan las amenazas de huelga y algunos conflictos violentos antes los descontentos y movimientos por la democracia sindical (aunque en los hechos son las localidades fronterizas donde menos huelgas han habido).

Esta política sindical se modificó parcialmente a partir de la iniciativa que el presidente Salinas desarrolló al inicio de su administración en contra de líderes sindicales con grandes privilegios y contrarios a la modernización económica, particularmente los de Tamaulipas. En esta región se han desarrollado otros sindicatos y algunas empresas han iniciado operaciones sin contrato colectivo y continúan siendo altamente flexibles.

Estos sindicatos son tradicionales por sus formas corporativas y no democráticas de hacer su trabajo. Pero son nuevos debido a que han permitido desde el inicio una alta flexibilidad laboral y se han ido adaptando a las nuevas filosofías de las empresas, lo cual se verifica en que participan en diversos eventos acerca del mejoramiento de la calidad del producto.

La segunda vía del surgimiento de este tipo de sindicalismo es la reconstrucción de las relaciones laborales. Las multinacionales automotrices construyeron un nuevo sistema de relaciones laborales en sus plantas del norte a partir de trastocar los controles sindicales en las plantas antiguas y eliminar, total o parcialmente, la influencia sindical en las nuevas. Esta doble política complementaria tomó por sorpresa a los

⁶ Carlos Salinas de Gortari, presidente de los Estados Unidos de México de 1988-1994.

sindicatos que fueron incapaces de generar una propuesta de reorganización laboral alternativa y debieron aceptar —no sin una fuerte resistencia— la reducción de las cláusulas en sus contratos colectivos y la disminución de sus niveles de afiliación sindical. Por una parte, las firmas aprovecharon la posibilidad de fijar desde sus inicios condiciones de trabajo más flexibles en sus nuevas plantas exportadoras. Al instalarse en regiones de bajos salarios relativos (como Hermosillo, Chihuahua y Ramos Arizpe) y contratar un nuevo personal a menudo sin experiencia sindical, las empresas disminuyeron los salarios, prestaciones y la antigüedad. Por otra parte y quizás más importante, tuvieron la oportunidad de adoptar el modelo de alta flexibilidad que ya existía en plantas maquiladoras: bajos salarios, pagos y ascensos individualizados y, en general, una alta discrecionalidad e indefinición escrita en la regulación del trabajo. Este modelo fue adoptado a partir del inicio de los 80 en las fábricas de motores y ensamblaje de autos.

La debilidad sindical se manifestó particularmente en los salarios, prestaciones y jornada de trabajo de las nuevas plantas exportadoras, ya que sistemáticamente estuvieron por debajo de las alcanzadas en la industria terminal del centro de México. Además de que disminuyeron las condiciones de trabajo en las plantas nuevas del norte, se deterioraron, años después, los sindicatos en las plantas antiguas. Los sindicatos en el centro del país que habían logrado una considerable capacidad de negociación, la perdieron, gracias a que las multinacionales instrumentaron estrategias para reinstaurar su control administrativo en aspectos claves como las cargas de trabajo, los ascensos y el reacomodo del personal.⁷

Hacia 1988, los contratos colectivos de la mayoría de las plantas ensambladoras de autos y motores de las *tres grandes*, ubicadas en el norte, contenían medidas de protección laboral muy limitadas o habían sido homologados en sus beneficios con los estrictamente señalados en la *Ley Federal del Trabajo (LFT)*.

Desde el inicio, estos contratos fueron altamente flexibles en cuanto a los ajustes necesarios en los mercados de trabajo. Se trata, también en este caso, de sindicatos tradicionales por su corporativismo, pero democráticos, en contraste con los de las maquiladoras de Tamaulipas y, sobre todo, con una capacidad de negociación más debilitada estructuralmente

⁷ Las firmas aprovecharon la reorganización productiva de sus plantas obsoletas para cerrar algunas de ellas y/o despedir a gran parte de su personal, reduciendo con ello la membresía de sindicatos "incómodos", al mismo tiempo que utilizaban las revisiones contractuales y salariales, para eliminar las cláusulas conflictivas en los contratos colectivos más detallados.

desde el inicio. Esto lo equipara con las condiciones de trabajo de las maquiladoras con nuevos sindicatos tradicionales, pero lo diferencia de ellos en cuanto a la estrategia de lucha por mejoras laborales. Su principal reto no es solamente elevar las deterioradas condiciones de trabajo y tener presencia en las líneas de producción, sino particularmente institucionalizar su función sindical, ya que originalmente no fueron considerados en los nuevos sistemas socio-técnicos.

Por último, en términos generales, se puede afirmar que los contratos colectivos en las plantas maquiladoras (con sindicatos regresivo-funcional o tradicional) siguen un patrón con los siguientes elementos comunes: **i) indefinición de las reglas** que regulan las políticas de empleo, movilidad interna y horizontal; **ii) ausencia de participación** de los sindicatos y, **iii) autorización explícita a la empresa** para modificar los horarios, las cargas de trabajo y, en general, cualquier cambio que considere necesario.⁸

FLEXIBILIDAD EN LOS MERCADOS DE TRABAJO

Para analizar la flexibilidad en los mercados de trabajo en los dos sectores seleccionados se utiliza la clasificación desarrollada por **Bruhnes (1989:13)** a partir de un estudio en cuatro países europeos. Esta consiste en cinco tipos:

- (i) *Flexibilidad numérica externa*: el número de empleados es ajustado a las necesidades.
- (ii) *Las prácticas de externalización*: parte del trabajo de la firma es puesto afuera en empresas o individuos que no son parte del conjunto de los trabajadores contratados.
- (iii) *Flexibilidad numérica interna*: el número de horas de trabajo es ajustado en línea con las necesidades, pero el número de trabajadores se mantiene sin cambiar.
- (iv) *Flexibilidad funcional*: la asignación de puestos de trabajo es modificada de acuerdo con las necesidades.
- (v) *Flexibilidad salarial*: los costos de trabajo y los salarios son ajustados.

⁸ Para una revisión más detallada de los contratos colectivos y los reglamentos de trabajo de las maquiladoras, puede consultarse los anexos respectivos de Carrillo, Coord., *Condiciones de empleo en las maquiladoras de exportación en México* (Tijuana: Secretaría de Trabajo y Previsión Social y El Colegio de la Frontera Norte, 1993); y Cobarruvias, A., "La flexibilidad laboral en Sonora: un análisis comparativo de la flexibilidad en los contratos colectivos de trabajo de la industria de Sonora en la década de los ochenta" (Tesis de Maestría, El Colegio de Sonora, Hermosillo, 1991).

1. El sector automotriz (ensambladoras de autos y motores)

Los mercados de trabajo son altamente flexibles en las plantas automotrices exportadoras ubicadas en el norte de México. Las empresas han implementado diferentes estrategias de acuerdo al nivel de tecnología y a sus requerimientos organizacionales, fundamentalmente. Se puede establecer —en términos generales— que a mayor nivel de tecnología dura y blanda, mayor flexibilidad funcional; y a menor nivel de tecnología dura y blanda, mayor flexibilidad numérica y salarial. Dicha flexibilidad tiene como antecedentes: (i) las **exigencias tecnológicas y organizativas** del proceso de producción (las plantas de autos y motores de **Ford**, **General Motors** y **Chrysler** fueron diseñadas o adaptadas a los sistemas flexibles); y (ii) **intensos procesos de reestructuración**, desde el inicio de los 80, en las plantas del centro de México.

A través de la negociación de conflictos laborales o de la imposición unilateral, los ejecutivos de las empresas establecidas en la región centro, lograron establecer que los contratos colectivos en las nuevas plantas del norte fueran independientes de las del centro, evitar la interferencia sindical en sus planes de flexibilización y adaptar diversas estrategias de flexibilidad.

La reestructuración industrial previa al establecimiento de las plantas permitió contar desde el principio con fábricas más *delgadas*. Se logró externalizar en estas plantas muchos de los servicios a las empresas, como son la limpieza, alimentación y servicios técnicos. Creció el porcentaje de trabajadores temporales en estas nuevas plantas en contraste con las del centro. Se incrementó la jornada diaria y anual del trabajo y disminuyeron los salarios y prestaciones en forma drástica. En otras palabras, las plantas iniciaron operaciones con estrategias de flexibilidad cuantitativa desde su origen: prácticas de externalización, numérica externa; numérica interna y salarial. Posteriormente, se intentó adaptar un tipo de flexibilidad más cualitativa, la flexibilidad funcional, a través de los equipos de trabajo, círculos de calidad y el involucramiento de los trabajadores con las nuevas filosofías de organización. Con excepción de las plantas de Ford (en Hermosillo), que son las más automatizadas y en donde la flexibilidad funcional fue implementada desde el comienzo, las otras plantas lo van adoptando en forma gradual.

La flexibilidad funcional basada en el enriquecimiento del trabajo es el tipo de flexibilidad más generalizado que se ha adoptado en las distintas empresas automotrices desde finales de los ochenta. A través del *Control Estadístico del Proceso (CEP)*, la multi-calificación y las multi-tareas, se han desarrollado formas de trabajo más colectivas que tienden a estimular y esperar un mayor compromiso, responsabilidad e involucramiento de los

trabajadores en la búsqueda por elevar la calidad y productividad en el trabajo.

La alta flexibilidad en los mercados de trabajo en estas plantas ha permitido y facilitado la incorporación de tecnologías automatizadas y sistemas flexibles organizativos. Prácticamente todas las ensambladoras de autos y motores han adoptado, en distintos grados, procesos de automatización flexible y el **JT/CTC** (*Justo a Tiempo* y el *Control Total de la Calidad*), destacando el tipo de tecnología dura (en maquinaria y equipo) en Ford, y de tecnología blanda (en organización) en General Motors y Chrysler.

No obstante la amplia difusión de dichas tecnologías, la adopción de tecnología dura parece caracterizarse por su heterogeneidad, mientras que la tecnología blanda, particularmente en organización del trabajo, se caracteriza por implantarse en forma más amplia y homogénea.

2. Industria Maquiladora de exportación (IME)

En el caso de la **IME**, la alta flexibilidad en los mercados de trabajo va acompañada de un aumento en la complejidad tecnológica. En la actividad electrónica algunos procesos han pasado del ensamble manual a la inserción automática; al uso de equipos de control numérico y a la manufactura computarizada. Se ha adoptado el **JT** y el **CTC** en actividades de autopartes y en la electrónica. Diversos estudios han aportado evidencias empíricas que sustentan lo anterior (**González-Aréchiga y Ramírez, 1989; Brown y Domínguez, 1989; Mertens y Palomares, 1988**).

En un estudio anterior se analizaron **358** plantas maquiladoras en tres ciudades y para tres actividades. En él se informa que cerca del **20** por ciento de ellas presentan altos niveles de sofisticación tecnológica; más del **40** por ciento del total ocupado utiliza técnicas del **CTC**, y la calificación de los trabajadores, como capital humano, se ha elevado en algunos sectores. No obstante esta importante incorporación de nuevas tecnologías, se trata aún de un proceso relativamente reciente, heterogéneo y parcial (**Carrillo y Ramírez, 1994; Carrillo, 1991**).

Las estrategias de flexibilidad que se han implantado, de acuerdo con la clasificación propuesta, son fundamentalmente de tipo cuantitativo. Las empresas surgen sin contar con servicios integrados a la administración. Las prácticas de externalización se practicaron previamente a su instalación al trasladarse las plantas de Estados Unidos hacia México. Lo mismo sucedió con el sector automotriz, donde fueron desincorporados los trabajadores sindicalizados ocupados en actividades de servicio a las empresas al establecerse las nuevas plantas en el norte. La flexibilidad

numérica externa e interna está muy generalizada en la *Industria Maquiladora de Exportación (IME)*, no sólo debido a la variación en la demanda del producto, sino a la alta inestabilidad de la mano de obra, lo que lleva a que frecuentemente se hagan ajustes en las horas extras, en la cantidad de trabajo y en el contenido del mismo.

La estrategia de flexibilidad salarial también ha cobrado importancia debido, fundamentalmente, a la alta rotación voluntaria en el empleo. Los ingresos se han individualizado de acuerdo al *performance* de los trabajadores. Pero no precisamente basados en la productividad y calidad, sino en la asistencia y puntualidad regular en el trabajo.

Finalmente, la flexibilidad funcional empieza a implementarse en las empresas en sectores expuestos a una mayor presión por elevar la competitividad, particularmente en las autopartes y los productos electrónicos, como los ordenadores y televisores. Existe evidencia sobre la adopción de multi-tareas y multi-calificación en algunas empresas, así como del trabajo en equipos y grupos de calidad. Asimismo, los programas de capacitación empiezan a jugar un rol cada vez más importante en la *IME*, particularmente los ofrecidos después de los tres meses de estar empleados. Los programas versan sobre aspectos organizacionales y de administración: introducción al trabajo, filosofía de la empresa, círculos de calidad, *CEP* y comportamiento productivo. Esto es, subrayan la motivación de los trabajadores, la disciplina fabril y la elevación de la calidad por medio de la organización del trabajo.

Por último, se puede considerar, en términos generales, que la estrategia de flexibilidad en los mercados de trabajo en la *IME* es del tipo cuantitativo, y en aquellas con mayores presiones para elevar la competitividad, es también cuantitativo pero además semicualitativo. Desafortunadamente, la elevación de la calificación que representa la implantación del *JT/CTC*, y la consiguiente estrategia de flexibilidad funcional, se ve limitada por la alta movilidad de los trabajadores entre plantas y sectores económicos en las ciudades fronterizas.

CONCLUSIONES

A partir de lo expuesto anteriormente, se pueden señalar **cuatro** tendencias. A manera de hipótesis tenemos lo siguiente:

1. El crecimiento pronosticado en los principales indicadores económicos para la industria automotriz y maquiladora permite señalar que el proceso de modernización productiva en la zona norte de México se verá fortalecido de forma más pronunciada con la entrada del Tratado de Libre Comercio entre México, Estados Unidos y Canadá. Pero aun sin tratado,

la adopción de nuevas tecnológicas y del sistema *justo a tiempo y control total de la calidad* se hubiera profundizado por el proceso de integración *de facto* que ha experimentado la frontera desde hace varias décadas.

2. La política macroeconómica de integración comercial y modernización del aparato productivo fortalecerá la flexibilidad laboral. Si bien la regulación en el trabajo en las nuevas empresas exportadoras del norte es altamente flexible, este proceso puede intensificarse, particularmente en sectores como el automotriz, debido a que los sindicatos empiezan nuevamente a avanzar en sus logros laborales y en su búsqueda por espacios de negociación. Este proceso se ve auxiliado, asimismo, por las presiones externas de sindicatos estadounidenses —oficiales o independientes— apoyadas en los acuerdos paralelos en materia laboral. Por ello seguirán habiendo aspectos y lugares para negociar con el proceso de flexibilidad laboral y contractual.

3. La heterogeneidad tanto de los establecimientos industriales como de las políticas gerenciales de empleo fortalecerá la tendencia a la especificidad en los impactos laborales.

Si bien la reestructuración tecnológica, organizacional y laboral es generalizada en los dos sectores analizados en México, al mismo tiempo es heterogénea en cuanto a su contenido, forma y velocidad de introducción. Las implicaciones laborales, por tanto, si bien cuentan con lugares comunes, presentan diferencias sustantivas y la tendencia es a reforzar dichas especificidades.

4. La paradoja **productividad-deterioro** laboral se intensificará. La modernización tecnológica y laboral ha trastocado las localizaciones industriales, los sistemas de producción y los sistemas de relaciones industriales. A la par que se moderniza el aparato productivo en México y crece la productividad del trabajo así como la eficiencia en las plantas, disminuyen, relativamente, los salarios, los contratos colectivos y se pierden espacios de poder en los cuales los sindicatos mantenían ciertos controles. La paradoja *modernización productiva-deterioro laboral* es quizás uno de los principales retos a vencer en el nuevo contexto de liberalización económica tan esperada en México.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar García, J. *La política sindical en México: industria del automóvil*. México: Era, 1982.
- Brown, F. y L. Domínguez. *Nuevas tecnologías en la industria maquiladora de exportación*. México: UNAM, 1982.
- Bustamente, J. "Frontera México-Estados Unidos: reflexiones para un marco teórico." *Frontera Norte* 1:1 (enero-junio 1989): 7-24.
- Carrillo, J. "Dos décadas de sindicalismo en la industria maquiladora de exportación. Examen de Tijuana, Ciudad Juárez y Matamoros." Tesis de Maestría en Estudios Latinoamericanos, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, México, 1989.
- _____. "Maquilización de la industria automotriz en México. De la industria terminal a la industria de ensamble." En *La nueva era de la industria automotriz en México*. Tijuana: El Colegio de la Frontera Norte, 1990, pp. 67-114.
- _____. Coordinador. *Mercados de trabajo en las actividades maquiladoras. Síntesis del reporte de investigación*. Tijuana: Secretaría del Trabajo y Previsión Social y El Colegio de la Frontera Norte, 1991.
- _____. Coordinador. *Condiciones de empleo en las maquiladoras de exportación en México*. Tijuana: Secretaría de Trabajo y Previsión Social y El Colegio de la Frontera Norte, 1993.
- _____. y Ramírez, M.A. "Maquiladoras en la frontera norte: opinión sobre los sindicatos." *Frontera Norte* 2:4 (julio-diciembre, 1990): 121-152.
- _____. "Estrategias de modernización en tres sectores: maquiladoras, automotriz y minería." Ponencia. Seminario Internacional Estrategias Liberais de Refundacao Dilemas Contemporaneos do Desenvolvimento. Instituto Universitario de Pesquisas do Rio de Janeiro, Río de Janeiro, 19-21 de agosto, 1992.
- _____. "Nuevas tecnologías en la industria maquiladora. Una aproximación empírica a sus efectos laborales." En J. Micheli Comp. *Tecnología y modernización económica*. CONACYT, 1994, pp. 347-368.
- _____. O. Contreras y M.A. Ramírez. "Sindicalismo y modernización industrial en tres sectores: maquiladoras, automotriz y minería." Ponencia. The XVII International Conference of Latin American Studies Association (LASA), Los Ángeles, septiembre 24-26, 1992.
- Claire Gambrell, Mónica. "Sindicalismo en las maquiladoras de Tijuana: Regresión en las prestaciones sociales." En J. Carrillo. Ed. *Reestructuración industrial*. México: Conaculta, Secretaría de Educación Pública (Regiones), 1989.
- CIMEX-WEFA. *Maquiladora Industry Analysis* 5:3, Bala Cynwyd, (September 1992).
- Cobarruvias, A. "La flexibilidad laboral en Sonora: un análisis comparativo de la flexibilidad en los contratos colectivos de trabajo de la industria de Sonora en

- la década de los ochenta." Tesis de Maestría, El Colegio de Sonora, Hermosillo, 1991.
- Cuadrado Roura, J. "Cuatro décadas de economía del crecimiento regional en Europa: principales corrientes doctrinales." En J.L. García Delgado. Coord. *Economía Española, Cultura y Sociedad*. Madrid: Eudema, 1992, pp. 525-561.
- Fernández, D.C.; M. Vereya y S. Weintraub. *Sectoral Labor Effects of North American Free Trade*. U.S.-Mexican Policy Studies Program, UT AUSTIN/UNAM/ITAM, Austin/México, 1993.
- González-Aréchiga, B. y J.C. Ramírez. "Productividad sin distribución: cambio tecnológico en la industria maquiladora mexicana 1980-1986." *Frontera Norte 1*, El Colegio de la Frontera Norte, Tijuana (enero-junio 1989).
- Gutiérrez, M. "Mexican Regions Face to Face with NAFTA." Ponencia. *European Consortium for Political Research*, Madrid. 17 al 22 de abril, 1994.
- INEGI. *Encuesta Nacional de la Industria Maquiladora de Exportación*. México, julio, 1989.
- Mertens, L. y L. Palomares. "El surgimiento de un nuevo tipo de trabajador en la industria de alta tecnología. El caso de la electrónica." En E. Gutiérrez. Comp. *Reestructuración productiva y clase obrera*. México: Siglo XXI, 1988.
- Quintero R., Cirila. "La sindicalización en las maquiladoras tijuanaenses 1970-1988." Tesis de Maestría, Instituto Luis Mora, México, 1988.
- _____. "Sindicalismo subordinado e industria maquiladora en Tijuana." *Estudios Sociológicos*. Núm. 21, 1989.
- Rosell, J. y L. Viladomiu. "Cambio estructural en México. La industria ante el Tratado de Libre Comercio en EEUU y Canadá." Departamento de Economía Aplicada, Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona, 1993. [mimeografiado].
- Rubio, L. *Cómo va a afectar el TLC a México*. México: Fondo de Cultura Económica, 1992.
- SECOFI. *Tratado de Libre Comercio, México, Estados Unidos y Canadá*. México, 1993.
- Sobarzo, H. "General Equilibrium Analysis of the Gains from Trade for the Mexican Economy of a North American Free Trade Agreement." *Documento de Trabajo II-91*. Centro de Estudios Económicos, El Colegio de México, México, 1991.
- U.S. Department of Labor. "U.S. Employment Effects of a North American Free Trade Agreement: A Survey of Issues and Estimated Employment Effects." *Economic Discussion*. Paper 40. Bureau of International Labor Affairs, Washington, July, 1992.
- Williams, E. "The Unionization of the Maquiladora Industry: The Tamaulipas Case in National Context." University of Arizona, Tucson, marzo de 1990. [borrador preliminar].