

Estrategias frente a la reestructuración productiva: el sindicalismo de la rama automotriz en México y Brasil

*Graciela Bensusán
Cristina Bayón*

Introducción

A LO LARGO DE LAS ÚLTIMAS DOS DÉCADAS LOS SINDICATOS HAN TENIDO QUE afrontar fuertes presiones provenientes del cambio drástico de los contextos en los que venían operando. Las formas de dar respuestas a los nuevos retos planteados por la reestructuración productiva y la globalización de los mercados han sido, sin embargo, muy distintas, entre otros factores, en razón de los arreglos institucionales en los que se encontraban inmersos.

En América Latina, el impacto de los procesos de ajuste y reestructuración sobre el poder de los sindicatos fue, por lo general, devastador. La existencia previa de regímenes populistas-corporativos que trataron de controlar a los sindicatos mediante una casi ilimitada intervención estatal en el proceso organizativo y reivindicativo a cambio de regulaciones tutelares de los intereses de los asalariados, no sólo no logró protegerlos frente a las nuevas incertidumbres, sino que impidió en la mayor parte de los casos una defensa efectiva de los mismos, proporcionando a los gobiernos de la región los recursos institucionales que permitirían imponer durante las recurrentes crisis un reparto desigual de los sacrificios.

Sin embargo, esta tendencia no debe opacar las significativas diferencias en la capacidad de respuesta y/o adaptación de los sindicatos a las nuevas exigencias derivadas de las transformaciones tecnológicas, organizativas y de los mercados o de los cambios en su relación con el Estado. El ejemplo que ofrece el sindicalismo en Brasil, al mostrar una

indiscutible revitalización de sus recursos de poder desde fines de los setenta, incluyendo la extensión de su base de agremiación y la ampliación de su capacidad de negociación, cuando sus contrapartes en otros países, como en el caso de México, ven declinar su influencia tanto en la arena estatal como frente al poder patronal, sugiere la necesidad de explorar las diferencias en el comportamiento sindical y sus consecuencias en diversos contextos nacionales, a la vez que identificar los factores que las explican. Tal es el propósito que anima este trabajo.

Se parte del supuesto de que buena parte de estas diferencias se origina en el contexto político e institucional en que actúan los sindicatos. De esta manera, puede esperarse que las estrategias que se adopten y los resultados que se obtengan presenten importantes variaciones, incluso cuando existan claras semejanzas tanto en la direccionalidad de los procesos de restructuración productiva como en su influjo sobre las condiciones laborales. Más allá de la comprobación de este supuesto, el análisis se centra en la identificación de los factores que posibilitan u obstruyen un reparto más o menos equilibrado de las pérdidas y ganancias derivadas de las decisiones que se toman en los ámbitos nacional, sectorial y de las empresas.

Para abordar estas cuestiones se analizarán, desde una perspectiva comparada, las estrategias desplegadas frente a la restructuración productiva por el sindicalismo ubicado en la industria automotriz de México y Brasil, opción que se justifica por las siguientes razones. En primer lugar, la industria automotriz ocupa un lugar estratégico en las respectivas economías —ya que representa aproximadamente 10% del producto interno bruto (PIB) industrial en ambos casos— y constituye un motor de la integración regional y global de esos países, por lo que los cambios adoptados en esta rama para aumentar su competitividad adquieren un carácter paradigmático. En segundo lugar, se trata de un sector con fuerte presencia sindical y tradiciones de combatividad en ambos países, cuyas organizaciones sindicales son —en el caso de Brasil— o fueron —en México— parte importante de la vanguardia del movimiento obrero y cuya suerte supone una importante influencia sobre el destino de los sindicatos del resto de los sectores. Así, puede esperarse que los éxitos o derrotas de las organizaciones sindicales de una rama estratégica como la automotriz en su intento por defender los intereses de sus agremiados frente a la restructuración, marquen las pautas de las transformaciones de los respectivos sistemas de relaciones laborales hacia la inclusión o la exclusión, opciones actualmente en disputa tanto en Brasil como en México.

Además, las semejanzas en los procesos de restructuración de ambos países al combinar innovaciones tecnológicas y organizativas encami-

nadas a aumentar la competitividad del sector, con consecuencias comparables en las condiciones laborales, ofrecen un escenario adecuado para mostrar las diferencias en los comportamientos de los sindicatos: mientras las organizaciones brasileñas renovaron sus prácticas para recuperar la ofensiva, lograron una importante participación en la reestructuración del sector y pudieron frenar los efectos menos favorables sobre los salarios y los empleos, el sindicalismo mexicano siguió actuando de manera tradicional, lo que lo condujo a la imposibilidad de revertir la unilateralidad de las decisiones empresariales, dejando a sus representados en la más absoluta indefensión.

Aunque en ambos países los arreglos institucionales de tipo corporativo influyen sobre los recursos de poder del movimiento sindical, en Brasil el proceso de liberalización de las reglas del juego ocurrido en los últimos veinte años como consecuencia de la democratización del régimen político, ha posibilitado su transformación en una pieza clave de la transición y la recuperación de una real autonomía sindical, cambio fundamental para conquistar su carácter de verdadero interlocutor frente al poder patronal. Por el contrario, en México se ha preservado casi intacto el control estatal sobre el movimiento sindical a la par que éste ha jugado un importante papel como defensor del viejo sistema político frente a los actores sociales y políticos que lo impugnan, sin por ello detener el creciente deterioro de su capacidad de negociación frente al capital. De allí que el caso brasileño ofrezca lecciones muy valiosas para el sindicalismo mexicano, enfrentado hoy a un verdadero dilema: cómo transitar de un régimen de "corporativismo estatal" (Schmitter, 1992) hacia otro compatible con la democracia, sin caer en la atomización del poder sindical y ampliando su influencia dentro y más allá del escenario de la empresa.

El presente artículo está estructurado en cuatro partes. En la primera se analizan de manera comparada las modalidades del proceso de reestructuración productiva del sector automovilístico y su influjo sobre las condiciones laborales en ambos países. La segunda aborda las estrategias seguidas por los sindicatos para enfrentar dicho proceso y los resultados obtenidos en la última década. En la siguiente se exploran los factores que explican las diferencias en los comportamientos sindicales, tanto en lo que se refiere a las características de los actores y sus recursos de poder, como a los arreglos institucionales que los determinan. Finalmente se incluyen algunas conclusiones orientadas a evaluar las ventajas y limitaciones de las estrategias sindicales utilizadas en ambas experiencias.

I. Tendencias de la restructuración: continuidades y discontinuidades

Tanto en México como en Brasil la industria automotriz resultó severamente afectada por las recurrentes crisis económicas que la condujeron a la búsqueda de nuevos mercados, lo que supuso esfuerzos previos para mejorar la competitividad, reduciendo sus costos y aumentando la calidad. Para lograr tales objetivos las empresas experimentaron en las dos últimas décadas profundos cambios, tanto de carácter tecnológico como en las formas de organización del trabajo, con su consiguiente influjo en las relaciones laborales, y se convirtieron en un modelo a seguir en los procesos de restructuración de las demás ramas manufactureras, principalmente de aquellas ubicadas en el sector exportador de la economía.

Si bien pueden advertirse tendencias comunes en las estrategias empresariales destinadas al incremento de la competitividad de la industria automotriz en ambos países, los ritmos en que éstas se instrumentaron fueron muy distintos. Mientras el caso mexicano se caracteriza por el carácter temprano de la modernización del sector, que precedió en una década al proceso de integración en el norte del continente, institucionalizado con la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio (TLCAN) en enero de 1994, en Brasil las innovaciones más importantes se adoptaron en los noventa, como resultado de una tardía apertura de la economía durante el gobierno de Collor de Mello. Otro elemento distintivo del caso mexicano, como complemento de la previa desindustrialización y posterior reindustrialización del sector, radica en el proceso de relocalización de las plantas automotrices hacia el centro y norte del país, acercando de esta manera la producción a su principal mercado en el exterior (De la Garza, 1990). Paralelamente a este proceso, se produjeron una fuerte atomización sindical y la destrucción de los altos niveles de protección contractual existentes en las viejas plantas automotrices con el propósito de reducir al máximo los costos laborales y la presencia sindical en las nuevas plantas, y así se reprodujo en México la denominada "southern strategy", aplicada durante los años setenta en los Estados Unidos con los mismos fines (Arteaga, 1992a y 1992b; Katz, 1994).

En Brasil, en cambio, la restructuración no tuvo que flexibilizar previamente las condiciones laborales contenidas en la contratación colectiva, en virtud de que en ese país la producción en masa de automóviles a partir de los setenta no fue acompañada por las correspondientes contrapartidas sociales ni por el reconocimiento de los sindicatos como interlocutores legítimos para negociar las condiciones de uso

y retribución de la fuerza de trabajo (Araújo, 1995). Sin embargo, aunque hasta muy recientemente la restructuración estuvo principalmente orientada a la modernización de las viejas plantas automotrices, las nuevas inversiones que se anunciaron como parte de la reactivación de esta rama a partir de 1992 podrían también seguir la tendencia observada en los Estados Unidos y México, al orientarse hacia los estados o regiones con menor presencia o fuerza sindical (Arbix y Rodrigues, 1996). De confirmarse esta alternativa podría modificarse en el futuro la fuerte concentración de esta industria en el estado de São Paulo, cuna del sindicalismo metalúrgico y del “nuevo sindicalismo” emergente a fines de los años setenta.

Un rasgo compartido por la restructuración automotriz en ambos países fue la existencia en esa rama de un sindicalismo combativo, que debía ser derrotado o por lo menos contrarrestado como premisa fundamental para imponer una salida unilateral a la crisis por la que atravesó la industria en los últimos quince años.¹ Al fracasar a mediados de los ochenta esta experiencia de reorganización incipiente y unilateral de las formas de trabajo tradicionales, se recurrió con mayor firmeza a la innovación tecnológica, lo que respondió no sólo a un impulso modernizador del empresariado, sino a una preocupación por contrarrestar el poder colectivo de los trabajadores y su posible control del proceso de trabajo, lo que destaca el carácter parcial y reactivo de la modernización brasileña en aquella etapa (Leite, 1993).

Algo semejante ocurrió en México, en tanto la insurgencia sindical de comienzos de los setenta había logrado recuperar importantes espacios de acción colectiva independiente en la industria automotriz, antes controlados por la CTM. El avance del poder sindical en el sector, traducido en prerrogativas contractuales —como las restricciones a los procesos de subcontratación o a la utilización de trabajadores eventuales— y en prácticas informales que permitían cierto control de las cargas e intensidad del trabajo y, sobre todo, la posibilidad de que ese poder se ejerciera en adelante con una mayor autonomía respecto de las centrales sindicales oficiales y del propio gobierno, se constituyeron en

¹ Precisamente, la instrumentación en Brasil de nuevas formas organizativas, como los círculos de calidad, en un principio desvinculada de una propuesta global destinada a aumentar la productividad, respondió a la irrupción de un vigoroso movimiento huelguístico en todo el territorio desde fines de los años setenta, que cuestionó no sólo la precariedad de las condiciones laborales predominantes —bajos salarios, intensidad de los ritmos de trabajo, uso abusivo de horas extra, altas tasas de rotación, etc.—, sino también la histórica resistencia patronal a aceptar cualquier tipo de organización colectiva en los centros de trabajo (Leite, 1993).

obstáculos por superar a fin de imponer unilateralmente las estrategias empresariales de reconversión de la industria. De esta manera, el carácter paradigmático y disciplinador de la derrota sindical en el sector ante los intentos de resistencia —como los conflictos de General Motors, 1980; Ford, 1987-1993; Dina, 1983-1987-1989; Volkswagen, 1992—, junto a la recuperación de la hegemonía cetemista —mediante la obtención de la titularidad de los contratos colectivos en la totalidad de las nuevas plantas abiertas desde fines de los setenta—, constituyeron una condición previa y esencial para llevar a cabo la modernización unilateral de esta rama.

Al igual que en Brasil, se comprueba también en México que la innovación tecnológica fue mayor y siguió un ritmo más acelerado en aquellas plantas donde la conflictividad laboral fue más intensa (Bayón, 1996a). Sin embargo, en el primero el clima de turbulencia en las relaciones laborales durante los ochenta —sin que la conflictividad se resolviera en la derrota de alguno de los adversarios— dio lugar a una importante recuperación de la confianza y al reconocimiento de los sindicatos como legítimos interlocutores, lo que se tradujo en un fuerte impulso al cambio en la organización del trabajo durante los noventa, al calor de un intenso proceso de negociación sectorial y dentro de las plantas. En México, por el contrario, la relativa “paz laboral” instaurada a partir de la recuperación de la hegemonía cetemista no se tradujo en un mayor poder de negociación sindical ni en el mejoramiento de los rangos de consenso necesarios para posibilitar el éxito en los procesos de reorganización del trabajo, si bien éstos se intensificaron desde mediados de los años ochenta.

En ambos países, la reestructuración automotriz se caracterizó por un ajuste significativo de los puestos de trabajo, el aumento de la productividad por medio de la combinación de innovaciones tecnológicas y organizativas, aunada a la mayor intensidad en el trabajo y la disminución de los salarios reales. Sin embargo, conviene hacer aquí dos tipos de precisiones. En primer lugar, resulta importante destacar que las diferencias en los ritmos y alcances del ajuste se tradujeron en distintas repercusiones sobre las condiciones laborales. En segundo lugar, mientras que en Brasil las tendencias más nocivas para los trabajadores pudieron revertirse después de 1992, cuando los sindicatos lograron influir en la determinación de la política industrial automotriz a partir de la refuncionalización de las Cámaras Sectoriales, en México se mantienen aún en la actualidad.

Las crisis económicas de los años ochenta indujeron a un crecimiento de la exportación de vehículos en ambos países, y estimularon los cambios necesarios para asegurar la calidad internacional requerida. Sin

embargo, el ritmo de las innovaciones en Brasil fue más lento que en México, debido a la prolongación hasta los años noventa de la política de sustitución de importaciones, sobre todo con relación a los grados de automatización y robotización alcanzados (Portella, 1995). Las innovaciones tecnológicas, con un carácter defensivo, parcial y limitado, se integraban en esquemas rígidos de producción, conduciendo al fracaso empresarial al intentar imponer unilateral y parcialmente los sistemas flexibles. Esto se tradujo, a finales de los ochenta —a pesar de los severos recortes de personal— en bajos índices de productividad en las ensambladoras brasileñas, requiriendo en promedio 48.1 horas para el montaje de un vehículo, frente a 45.7 en México, 30.3 en Corea y 16.8 en Japón (Araújo, 1995). Inclusive en la actualidad, la productividad física —cantidad de vehículos producidos por trabajador— supera en México a la de Brasil en más de 50%, lo que demuestra la profundidad y radicalidad del ajuste dada la ausencia de contrapesos frente a las decisiones empresariales en el sector. En contraste con México, la presencia en Brasil de un sindicalismo movilizad y autónomo, aunque sin recursos institucionales de negociación de la magnitud de los existentes aquí, permitió imponer ciertas restricciones en el ritmo de la restructuración, sobre todo a partir del reconocimiento de las comisiones de fábrica y de los acuerdos sectoriales de 1992 y 1993 (véase cuadro 1, *infra*).

Hasta fines de los ochenta la restructuración de la industria automotriz en Brasil presentaba importantes limitaciones, tanto por la falta de coherencia entre los cambios organizativos, tecnológicos y en las relaciones laborales —remuneraciones, entrenamiento, procesos de toma de decisiones, etc.— que seguían respondiendo a estructuras rígidas y verticales de supervisión y control, como por la resistencia de los trabajadores a aceptar la imposición unilateral de los programas de control de calidad y el trabajo en equipo, lo que se traducía en una alta conflictividad. De allí que exista una gran coincidencia entre los estudiosos de esta experiencia, al subrayar que se trataba de una modernización limitada, preocupada esencialmente por los costos, sin procurar transformar las características tradicionales de la industrialización, al apoyarse en la abundancia de mano de obra poco calificada y en una rígida división técnica del trabajo. Igualmente se insiste en el carácter conservador de la modernización en esa etapa, en tanto la eficiencia se impulsaba mediante mecanismos tradicionales de gestión y disciplinamiento de la fuerza de trabajo, dejando escaso espacio para la participación de los trabajadores (MCT-FINEP-PADCT, 1993:25).

Uno de los efectos más desalentadores de la restructuración brasileña fue la pérdida de puestos de trabajo en la industria manufacturera,

incluyendo la industria automotriz.² En donde se produjeron mayores cambios tecnológicos y organizativos fue también mayor la reducción del empleo, que afectó fundamentalmente a los trabajadores menos calificados y especializados, quienes fueron reemplazados por técnicos en programación, computación, hidráulica y electrónica.

En el terreno salarial se aplicaron a lo largo de los años ochenta diversos mecanismos de determinación estatal de los sucesivos aumentos, como parte de los experimentos destinados a luchar contra la inflación. La unilateralidad con que se adoptó esta estrategia provocó una caída que en la industria manufacturera fue cercana a 20% entre 1981 y 1990, que la convirtió en el sector más perjudicado en este rubro. El deterioro se acentuó aún más a partir de entonces y hasta 1993, en razón de la ausencia de una política destinada a proteger el poder adquisitivo de los salarios en un contexto recesivo y de apertura comercial (Urani, 1996:120).

La profundización de la crisis económica en Brasil a partir de 1990 llevó a la industria automotriz a una situación de franco estancamiento, lo que aumentó el peligro de una auténtica desindustrialización. El cierre en 1991 de la planta Ford fue, junto con los dramáticos indicadores de caída de la producción y del empleo, el factor desencadenante de una más profunda modernización empresarial en el sector mediante un procedimiento negociado con los sindicatos, modalidad contrastante con la unilateralidad que había caracterizado a este proceso en la década precedente.³ Los mejores resultados se lograron a partir de los acuerdos sectoriales de 1992 y 1993, al detenerse la dramática pérdida de puestos de trabajo —fundamentalmente en 1993 y 1994, como se observa en el cuadro 1—, al superarse las metas programadas en cuanto a la producción —frente a la reducción del precio de los automóviles y la disminución impositiva— y generarse un aumento significativo de

² En siete años (de 1987 a 1993) se destruyeron 1.3 millones de empleos, con lo que la caída de la ocupación en la industria manufacturera fue de más de 21% (Araújo, 1995). Durante la década de los ochenta y hasta 1991 esta tendencia se repitió, aunque menos pronunciada, en la rama automotriz, al pasar de 122 217 puestos de trabajo en 1985 a 109 428 en 1991 en las empresas ensambladoras (véase cuadro 1). En el sector de autopartes, uno de los más afectados, el empleo se redujo de 309 700 puestos de trabajo en 1989 a 228 300 a principios de 1992 (Leite *et al.*, 1996:93).

³ En la actualidad los métodos japoneses de organización del trabajo y la producción —*just in time*, *kanban*, *kaizen*, CCQ, CEP, etc.— se han extendido en la industria automotriz, con variaciones entre las plantas en lo referente al grado de instrumentación y alcance de las innovaciones, provocando cambios importantes en las relaciones de trabajo, entre los cuales se destaca la creciente participación de las comisiones de fábrica instaladas en la totalidad de las ensambladoras desde mediados de los ochenta (Arbix y Rodrigues, 1996).

los salarios reales. Esto último fue el resultado del entendimiento entre sindicatos y empleadores acerca de que la baja incidencia de los salarios en los costos de producción y el deterioro previo de las condiciones laborales provocado por la combinación de recesión e inflación, no sólo hacían inviable la imposición de nuevos sacrificios, sino que aconsejaban un mejoramiento rápido de los ingresos (Martin, 1996:144).⁴

Frente a la reversión de las tendencias de la restructuración automotriz en Brasil más desfavorables para los trabajadores, el caso mexicano muestra una persistente continuidad en este aspecto desde el inicio de dicho proceso a comienzos de los ochenta. A diferencia de lo ocurrido en aquel país, las pérdidas mayores se dieron en esa década en la esfera de los salarios, dado que el volumen del empleo se vio aquí beneficiado por la apertura de nuevas plantas. Sin que la caída salarial pudiera frenarse, sobre todo frente al estallamiento de una nueva crisis económica en diciembre de 1994, hay que destacar que durante los noventa la disminución del volumen de empleo en la industria fue muy acentuada, como lo ilustra el cuadro 1. De esta manera, es clara la profundización de la restructuración en este sector para aumentar su competitividad en el contexto de las oportunidades que ofrecía el TLC, al establecer la reducción gradual de los aranceles para la industria terminal y de autopartes.

La industria automotriz mexicana jugó un papel clave, junto con la maquiladora, al dar los primeros pasos hacia la integración económica en el norte del continente americano. En líneas generales, las estrategias empresariales desplegadas a lo largo de los últimos quince años han privilegiado la combinación de una alta productividad y calidad con bajos salarios y precariedad en el empleo, debilitamiento sindical y unilateralidad en la selección e instrumentación de las nuevas formas de organización del trabajo y la tecnología.⁵ Las variaciones en las estrategias empresariales se centraron en la selección, combinación e intensidad con que adoptaron las siguientes modalidades: relocalización geo-

⁴ En consecuencia, el programa de recuperación de los salarios reales negociado se proponía colocarlos en marzo de 1995 en el rango que tenían en abril de 1989, cuando se produjo una dramática caída del poder adquisitivo, para lo cual se acordó conceder tres aumentos reales por año de 6.27%, además de la indexación correspondiente a los niveles de inflación. Según algunas estimaciones, en el sector de las autopartes el salario real creció 30% como consecuencia del acuerdo sectorial de 1993 (Martin, 1996:146-148).

⁵ Junto a estas tendencias comunes, pueden identificarse estrategias tecnológicas y organizativas diferenciadas con relación al núcleo productivo en el que surgieron las plantas, a su ubicación geográfica, a su orientación hacia el mercado interno y externo, y al tipo de organizaciones y respuestas sindicales generadas durante el proceso de restructuración (De la Garza, 1993; Arteaga, 1992a).

gráfica hacia el centro y norte del país, apertura de nuevas plantas, cierre o refuncionalización de las más antiguas, redistribución del volumen del empleo, descentralización de las relaciones laborales dentro de las plantas y flexibilización de los contratos colectivos en sus diversas características —funcional, numérica, salarial y de los tiempos de trabajo—. Este último fue un recurso ampliamente utilizado por la totalidad de las empresas del sector, para lo cual contaron con el apoyo gubernamental a fin de frenar cualquier intento de resistencia obrera (Arteaga, 1992a; Bayón, 1996a).

Al igual que en Brasil, en la década de los ochenta estallaron diversos conflictos en la industria automotriz mexicana, pero a diferencia del virtual empate de fuerzas resultante en aquel país, aquí terminaron invariablemente con una evidente derrota de los trabajadores y de las dirigencias dispuestas a respaldarlos. Este desenlace mostró hasta dónde eran capaces de llegar las empresas, el gobierno y los sindicatos oficiales por medio de su principal central, la CTM, para imponer una flexibilización salvaje de las relaciones laborales en la industria automotriz como factor de atracción de la inversión extranjera.

En la actualidad predomina en esta industria reconvertida un modelo laboral de incentivos negativos, en el que la docilidad sindical, los bajos salarios y la precariedad en el empleo constituyen sus rasgos distintivos. Si bien es cierto que el Estado mexicano —al igual que el brasileño— dejó a las empresas en libertad de decidir el rumbo de los procesos de reestructuración, hay que insistir en que su intervención, mediante una política laboral represiva, resultó fundamental para disciplinar a la fuerza de trabajo y garantizar el carácter unilateral de las decisiones que se tomaron.

Los cambios en la política industrial que regulaba internamente el desempeño del sector automovilístico, por medio de sucesivos decretos presidenciales emitidos desde fines de los setenta ⁶ hasta la entrada en vigor del TLC en 1994, muestran el desplazamiento de sus objetivos. La política de sustitución de importaciones, caracterizada por una fuerte protección estatal hacia el sector, con el interés de impulsar una industria automotriz integrada sobre bases nacionales, fue reemplazada por la gradual liberalización, de acuerdo con un proceso de reestructuración en función del mercado mundial, y muy particularmente del de los Estados Unidos. El resultado de este proceso, paralelo a recurrentes crisis que provoca-

⁶ Nos referimos al Decreto para el Estímulo al Desarrollo de la Industria Automotriz de 1977, el Decreto para la Racionalización de la Industria Automotriz de 1983, y el Decreto para la Modernización de la Industria Automotriz de 1989. Al respecto véanse Carrillo, 1990 y Arteaga 1992a.

ron —al igual que en Brasil— estancamiento con inflación, ha sido un cambio radical en el destino de la producción automotriz, al punto que actualmente más de 80% de ésta se dirige a la exportación (véase cuadro 1), principalmente a los Estados Unidos y Canadá, lo que constituye un indicador de la gran vulnerabilidad de la industria al hacerla depender de la demanda de esos dos países y fundamentalmente de los Estados Unidos. Por el contrario, en Brasil se ha procurado defender el mercado interno por medio de diversos mecanismos, como el mayor espacio otorgado a la producción de automóviles populares negociado entre gobierno, sindicatos y empresas en los acuerdos 1992 y 1993, lo que revela también una importante diferencia entre ambas reestructuraciones, dado que el mercado interno en México representaba en 1995 menos de 20% del destino de la producción total, frente a 60% de Brasil (véase cuadro 1).

En cuanto a la repercusión laboral del proceso de reestructuración en el caso mexicano, la década de los ochenta se caracterizó por un fuerte ajuste en el empleo en las viejas plantas, tanto por despido de personal como por cierres definitivos.⁷ El incremento del empleo se produjo fundamentalmente por la creación de las nuevas plantas del norte, sobre todo las maquiladoras, con un nuevo perfil de la fuerza de trabajo, caracterizada por la mayor juventud de los trabajadores, niveles de escolaridad más altos y escasa o nula experiencia laboral y sindical previa. Este proceso fue acompañado por un profundo deterioro salarial, con remuneraciones más bajas a medida que las plantas se acercan al norte. Sin embargo en los últimos años, frente a la extensión del modelo flexible de las nuevas plantas, se advierte una mayor homogeneidad salarial en el conjunto de la industria. Las estrategias de competitividad privilegiadas, sustentadas en alta productividad y calidad junto a bajos salarios e intensificación de los ritmos de trabajo, son ilustradas claramente en el cuadro 1, donde se observa un incremento de más de 100% de la productividad entre 1988 y 1995, mientras que el empleo se redujo en más de 20% durante el mismo periodo.

Junto a la heterogeneidad tecnológica se advierte una mayor homogeneidad, sobre todo desde mediados de los años ochenta, en cuanto a la flexibilización del proceso de trabajo: amplia movilidad de turnos y puestos de trabajo, reducción de categorías de calificación, equipos de trabajo, programas de calidad total y cero errores, etc. (Carrillo, 1990).

⁷ En el caso de la ex paraestatal Dina, desde 1982 el empleo se redujo en casi 90%, pasando de 12 800 trabajadores a menos de 1 400 en la actualidad; Volkswagen pasó de 15 409 trabajadores en 1981 a 9 000 en 1996; Nissan-Civac, de 4 800 trabajadores en 1987 a los 1 755 actuales; en Ford-Cuautitlán laboraban 5 515 trabajadores en 1986 y actualmente menos de 3 300 (Bayón, 1996a).

Hasta ahora las estrategias empresariales han privilegiado la procuración de un tipo de consenso obrero basado en una “identificación simbólico-ideológica” con los objetivos de la empresa (Regini, 1992). Este consenso se centra fundamentalmente en una aceptación pasiva de las innovaciones, dada la ausencia tanto de mecanismos institucionalizados capaces de garantizar una participación activa de trabajadores y sindicatos en los procesos de cambio, como de formas de implicación sustantiva —mediante incentivos materiales— que estimulen el efectivo involucramiento de los trabajadores.⁸

Cuadro 1

Producción de vehículos, exportaciones, empleo y productividad México

<i>Año</i>	<i>Producción (A)</i>	<i>Exportaciones (% prod. total)</i>	<i>Empleo (B)</i>	<i>Productividad (A / B)</i>
1985	398 052	33.55	42 642	9.33
1986	272 187	26.61	40 199	6.77
1987	232 627	70.10	41 665	5.58
1988	521 390	33.21	44 400	11.74
1989	650 895	30.03	50 164	12.97
1990	830 179	33.55	59 640	13.92
1991	997 642	36.62	63 303	15.76
1992	1 095 737	35.71	62 717	17.47
1993	1 091 232	45.29	57 442	18.99
1994	1 134 728	50.74	42 722	26.56
1995	875 442	82.82	35 844	24.42

Fuente: INEGI, “La Industria Automotriz en México”, ediciones 1991, 1993, 1994 y 1995, en *Boletín mensual de la AMIA*, varios números; “Encuesta Industrial Mensual”, ediciones de noviembre y diciembre, INEGI, 1995.

⁸ Sin embargo en determinados casos —como sucedió en los últimos años en la Ford de Hermosillo— se han tenido que suavizar ciertos aspectos de las radicales flexibilizaciones para reducir los altos índices de rotación de la fuerza de trabajo que se presentaron a fines de los ochenta, y su repercusión desfavorable en la productividad. A ello se debe el otorgamiento en dicha planta de prestaciones importantes para los trabajadores —como la construcción de 500 viviendas, pagadas por los trabajadores con créditos de interés social— y la utilización de nuevos criterios de selección —menor escolaridad que la inicialmente requerida, trabajadores casados, experiencia laboral previa, etc.— que permitan retener al personal luego de las importantes inversiones destinadas a la capacitación (Carrillo, 1996).

Cuadro 1 (continuación)**Producción de vehículos, exportaciones, empleo y productividad
Brasil**

<i>Año</i>	<i>Producción (A)</i>	<i>Exportaciones (% prod. total)</i>	<i>Empleo (B)</i>	<i>Productividad (A / B)</i>
1985	966 708	21.84	122 217	7.19
1986	1 056 332	17.36	129 232	8.17
1987	920 071	37.56	113 474	8.11
1988	1 068 756	29.99	114 985	9.29
1989	1 013 252	26.04	110 369	8.55
1990	914 446	20.48	117 396	7.79
1991	960 044	20.12	109 428	8.77
1992	1 073 761	31.84	105 664	10.16
1993	1 391 400	23.82	106 700	13.04
1994	1 581 389	21.60	107 100	14.76
1995	1 635 569	39.90	104 120	15.71

Fuente: *Anafeva*, en Cardoso y Comin (1996), tabla 2, p. 68.

II. Concertación *versus* subordinación

Los acuerdos sectoriales de la industria automotriz, así como los que se negociaron en las distintas plantas de esta rama, constituyen una de las innovaciones sociales más importantes de la etapa que se abrió en Brasil al inicio de los noventa. La revitalización de la concertación forjada a partir de un nuevo “antagonismo convergente” entre capital y trabajo (Oliveira *et al.*, 1993), se encuentra en el origen de la configuración de una nueva modalidad de corporativismo de tipo “societal” o “mesocorporativismo”, dado que se ubica en el ámbito de algunas ramas industriales.⁹

Por el contrario, en México el corporativismo de tipo “estatal”¹⁰ que caracterizó las relaciones del movimiento sindical con los gobiernos posrevolucionarios estaría evolucionando hacia una forma “micro” de corporativismo, en el que la pérdida de centralidad del Estado en la

⁹ Este arreglo se sustenta en el reconocimiento empresarial y gubernamental de las organizaciones sindicales como auténticos interlocutores, y en el establecimiento de un intercambio tripartito entre éstos para la definición de una política pública, con base en la real autonomía y en la capacidad propositiva de todos los participantes en el arreglo (Martin, 1996:148-149).

¹⁰ La utilización de los conceptos “corporativismo estatal” y “corporativismo social o societal” se sustenta en las conocidas definiciones de Schmitter (1992:36-37) para la distinción de ambos tipos de corporativismo.

economía y su debilitada capacidad para asumir compromisos con los asalariados da lugar a la creciente subordinación de las dirigencias sindicales a las empresas, convertidas en el espacio privilegiado de las transformaciones económicas y sociales. Si hasta los inicios de los ochenta era muy difícil distinguir en México entre el discurso estatal y el de los dirigentes sindicales allegados al régimen, hoy es cada vez más problemático diferenciar las concepciones empresariales sobre la competitividad y la productividad y las recetas apropiadas para conseguirlas, respecto de las que sostienen y proponen las dirigencias sindicales (Bayón, 1996b). Sin embargo, en este caso no parece tratarse de una nueva convergencia, sino más bien de la abdicación de estas últimas de su papel en la representación de los intereses de los agremiados, al carecer de la capacidad propositiva y de la autonomía indispensables para impulsar salidas equilibradas a las recurrentes crisis que afectaron al país y a la industria.

*Los acuerdos sectoriales y dentro de las plantas
automotrices en Brasil*

Las cámaras sectoriales fueron creadas en 1988 como foros de discusión de la política industrial, aun cuando en su primera fase operaron principalmente como una instancia bipartita —gobierno y empresarios— de fijación y monitoreo de los precios. No llegaron a funcionar realmente sino a partir de marzo de 1991, cuando durante el gobierno de Collor de Mello se les dio una base legal, se les responsabilizó de la liberación gradual de los precios congelados y se incluyó en su estructura a los sindicatos de trabajadores.¹¹

Según indican los principales estudios y los propios protagonistas, uno de los factores que contribuyeron a la reactivación de este espacio tripartito de negociación fue el temor a un inminente cierre de empresas ante las graves pérdidas que experimentaba la industria, después del anuncio de la empresa Ford respecto a la desaparición de una planta de motores, que dejó sin empleo a más de 700 trabajadores (Oliveira *et al.*, 1993:5; Arbix y Rodrigues, 1996:191; Martin, 1996:143).¹²

¹¹ Sin embargo, cuando los sindicatos metalúrgicos participantes en la Cámara Automotriz comprendieron que los empresarios y el gobierno no estaban dispuestos a discutir el tema de los salarios y empleos decidieron retirarse, por lo que al completarse la liberación de los precios, esta instancia dejó de funcionar (Martin, 1996:142-143).

¹² Precedido por el fracaso de una huelga que duró un mes en septiembre de 1991, el líder del Sindicato Metalúrgico de San Bernardo, Vicente Paulo da Silva, viajó a los Estados Unidos con una pequeña delegación de sindicalistas y miembros del Partido de

La Cámara Automotriz funcionó mediante grupos de trabajo temáticos encargados de elaborar un diagnóstico común de la crisis de la industria y de las formas adecuadas para luchar contra ella. Los primeros resultados se obtuvieron en marzo de 1992, cuando se firmó el primer acuerdo, de naturaleza básicamente defensiva. Un segundo acuerdo, firmado en febrero de 1993, ampliaba los alcances del primero al contener metas de corto, mediano y largo plazos destinadas a expandir la producción, crear nuevas empresas, modernizar la industria, aumentar la producción de vehículos populares y abrir el comercio. Además de la reducción de los precios de automóviles, esta vez se acordó una importante reactivación real de los salarios mediante aumentos cuatrimestrales —con el propósito de alcanzar en marzo de 1995 el poder de compra de abril de 1989—, aunados al sistema de indexación mensual negociado en marzo de 1992. En este acuerdo se contó con una mayor pluralidad de participantes, tanto de tipo sindical como empresarial. Entre los primeros se encontraban, junto al Sindicato de São Bernardo, la Confederación Nacional de Metalúrgicos de la CUT y su oponente, Fuerza Sindical. En la rama patronal, estaban representadas más de 24 asociaciones de empresas de autopartes, componentes y materias primas. Por el gobierno participaron funcionarios de cuatro ministerios (Martin, 1996:146).

Es importante destacar que buena parte de las medidas adoptadas en ambos acuerdos fueron propuestas por los propios sindicatos, que habían organizado previamente un amplio debate acerca de la reestructuración automotriz para proponer una política alternativa, con el asesoramiento técnico de diversos organismos especializados y la intensa participación de las comisiones de fábrica y los militantes de base. Las directrices básicas resultantes de este proceso se centraron en la recuperación de los empleos y salarios, la oposición al estrangulamiento del mercado interno, así como la necesidad de retomar el crecimiento industrial, la democratización de las relaciones laborales y el mejoramiento de las condiciones de trabajo. En este nuevo contexto se plantearon propuestas estratégicas con relación a la política de precios, nuevo *mix* de producción, incentivos a la producción vinculados al empleo y al salario, recuperación de los niveles de producción, empleo y salarios en el sector, todo lo cual revelaba la convicción sindical respecto a la necesi-

los Trabajadores, con el propósito de convencer a la casa matriz de la necesidad de rectificar su decisión. Esta estrategia, aun cuando no tuvo el efecto buscado, abrió un espacio de negociación entre el sindicato y el Ministerio de Economía, el cual apoyó la gestión sindical ante la empresa Ford. En esa reunión surgió la propuesta de reactivar la cámara sectorial automotriz como auténtico foro de negociación tripartito de la política industrial a seguir.

dad de asumir un nuevo papel en la definición de la política industrial (Leite *et al.*, 1996).

A mediados de 1993 los acuerdos comenzaron a rendir frutos, estableciéndose un récord nacional en la producción de automóviles que superó en casi 30% la de 1991, al igual que las metas de los acuerdos de 1992. En el mercado nacional las ventas crecieron 40% y se recuperó de forma significativa el segmento de autopartes, con un incremento en la facturación total de 25%. Los salarios aumentaron insensiblemente en términos reales, alcanzando un incremento aproximado de 30% en este último sector. Igualmente aumentó el número de trabajadores, tanto en las ensambladoras como en las empresas de autopartes (*Ibidem*:148).

A pesar de los satisfactorios resultados obtenidos durante el funcionamiento de la cámara sectorial automotriz, diversos factores provocaron el rápido deterioro de esta instancia hasta vaciarla de contenido. Uno de ellos fue la adopción de una nueva política económica —el Plan Real— en febrero de 1994, impulsada por el entonces ministro de Hacienda y hoy presidente de Brasil, Fernando Henrique Cardoso. La adopción de una nueva moneda y el establecimiento de aumentos salariales anuales —en lugar de los anteriores ajustes mensuales y cuatrimestrales que debían provocar un aumento real de 20% para 1995— afectaron los pilares básicos del acuerdo de 1993. Aunque los empresarios hubieran estado dispuestos a cumplir los acuerdos, la presión gubernamental era muy fuerte, puesto que el éxito en la instrumentación del plan económico era un requisito del triunfo electoral de su diseñador en las elecciones presidenciales. Esto condujo a una huelga en el sector automovilístico en septiembre de 1995.

Hay que señalar que las negociaciones en otras cámaras sectoriales —en la industria química, naval y muchas otras— no dieron los mismos resultados que los obtenidos en la industria automotriz. Aunque en algunos casos se adoptaron acuerdos relevantes, por lo general carecieron de las excepcionales condiciones que permitieron el éxito a los metalúrgicos, las ensambladoras y las empresas de autopartes: alta concentración industrial, liderazgos modernos, con gran representatividad y capacidad de negociación, así como una fuerte presión por aumentar la competitividad de la industria (Portella, 1995).

El debilitamiento de la cámara sectorial automotriz por parte del gobierno, al cambiar las reglas del juego sin consultar a las partes y procurar nuevamente una negociación directa con los empresarios, no se ha traducido sin embargo en la ruptura de las negociaciones obrero-patronales en el sector. Éstas se intensificaron en el ámbito de la empresa por medio de las comisiones de fábrica, sin que ello condujera a

que la defensa de los intereses de los trabajadores se diera en el aislamiento.¹³

Aunque los sindicatos metalúrgicos del ABC paulista tienen una concepción sobre la flexibilidad laboral muy distinta de la que domina en medios empresariales, se han abierto importantes espacios de negociación en las firmas automotrices que podrían ofrecer nuevos caminos a las relaciones laborales, en los que los sindicatos tendrían un papel muy importante en los procesos productivos y en la organización del trabajo.¹⁴ Sin embargo los conflictos emergentes están mostrando las limitaciones de la negociación en las plantas y la necesidad de una reforma institucional que garantice la permanencia y operación efectiva de los espacios de cooperación.

Por su parte, los acuerdos relativos a la flexibilización de las jornadas laborales en São Bernardo se adoptaron a partir de fines de 1995, comenzando por el que se celebró en la Ford y que fijó la jornada semanal en 42 horas a partir de enero de 1996, con una banda de fluctuación de 38 a 44 horas. La reducción mayor se pactó en Scania, donde la jornada quedó en 40 horas con una fluctuación de 32 a 44 horas y con garantía de empleo hasta junio de 1996 (Arbix y Rodrigues, 1996). Estas negociaciones sobre la duración de la jornada entre las comisiones de fábrica y las empresas, incluyendo la reglamentación de bancos de horas, se hicieron con el propósito de evitar los despidos y las reducciones de puestos de trabajo y avanzaron en la práctica más rápido de lo que se preveía, basándose en un acuerdo previo firmado en abril de 1995

¹³ Así, por ejemplo, la acción sindical fue fundamental para lograr la equiparación de salarios entre los trabajadores de Volkswagen, Ford, Mercedes Benz y Scania (Leite *et al.*, 1996) y la generalización en la industria de los acuerdos de flexibilización laboral firmados en 1995.

¹⁴ Algunos ejemplos sirven para ilustrar esta alternativa. En la empresa Mercedes Benz, última en reconocer en 1984 la comisión de fábrica en el ABC, después de intensas huelgas y manifestaciones, se discutieron en una primera fase aspectos de disciplina, faltas, salarios, promociones y despidos. Aunque por entonces la modernización de la empresa avanzaba lenta y unilateralmente, se fue reconociendo gradualmente la necesidad de una mayor participación de ese órgano de defensa colectiva de todos los trabajadores, fueran o no sindicalizados. En los noventa, la agenda de negociaciones se amplió abarcando los siguientes rubros: salarios, movilidad del personal, condiciones de trabajo, terciarización, manufactura celular, trabajo en grupo, *kaizen*, participación en los resultados y flexibilización de la jornada de trabajo. Prácticamente se firmaron acuerdos sobre todos estos rubros, lo que no significó la desaparición de los conflictos generados por el carácter divergente de los intereses en juego. Prueba de ello fue la decisión de la empresa de emprender un ajuste radical en el número de plazas, que redujo la ocupación de 15 000 a 10 000 trabajadores y planea llegar muy pronto a un total de 5 000, para lo cual en septiembre de 1995 despidió a más de 1 200 unilateralmente y sin previo aviso (Arbix y Rodrigues, 1996).

por el Sindicato del ABC con todas las ensambladoras de la región (*Ibidem*:177). La acción sindical fue fundamental para lograr la generalización de los acuerdos de flexibilización laboral en la industria, así como la equiparación de salarios entre los trabajadores de Volkswagen, Ford, Mercedes Benz y Scania (Leite *et al.*, 1996). Como lo reconocen los estudiosos de estas experiencias, el futuro de las mismas es todavía incierto. Incluso es posible que aumenten las tensiones entre las dos formas de representación: comités de fábrica y sindicatos. Sin embargo, en caso de ocurrir, la actual identidad política entre ambas instancias podría ayudar a superarlas sin llegar al debilitamiento de ninguna de las dos. Igualmente está por definirse cuál será en el futuro el grado de compromiso real de los empresarios con la bilateralidad, en tanto la política gubernamental se inclina cada vez más hacia la exclusión sindical, la afirmación de la empresa en sus facultades discrecionales y la flexibilización de la legislación laboral para reducir los costos y formalizar la precariedad en el empleo, como las vías más rápidas para aumentar la competitividad del país (Arbix y Rodrigues, 1996:176).

*Los acuerdos nacionales, la negociación colectiva
y los convenios de productividad en México*

A partir de diciembre de 1987 la dirigencia sindical vinculada al gobierno actuó, junto a los empresarios, como sostén fundamental de la estrategia pactista adoptada con carácter nacional para enfrentar las recurrentes crisis que vienen afectando al país desde el comienzo de la década. Bajo diversos nombres y con distinta duración se acordaron sucesivos pactos destinados a lograr la estabilidad macroeconómica y el crecimiento, por medio del manejo de las principales variables de la economía: tipo de cambio, finanzas públicas, políticas de precios, salarios, etc. (Bensusán, 1993).

La expectativa de lograr la defensa de la planta productiva mediante la drástica moderación salarial, impuesta con la fijación de incrementos en las remuneraciones mínimas por debajo de los índices inflacionarios, fue el argumento que la dirigencia sindical utilizó ante su complicidad con la brutal caída en este rubro, que alcanza hoy más de 70% del poder adquisitivo de los asalariados respecto del que tenían en 1982. Otra consecuencia de la aceptación de esta estrategia gubernamental fue la pérdida de capacidad sindical de negociación con las empresas, dada la extensión de los topes salariales a las remuneraciones fijadas en los contratos colectivos, tal como ocurrió en la industria automotriz.

En este sector, los contratos colectivos de las viejas plantas habían llegado a ofrecer condiciones de trabajo muy superiores a las legales,

instaurando además importantes espacios de intervención sindical en el manejo de los mercados laborales internos así como en el proceso de trabajo. La flexibilización contractual, adoptada a la par que se abrían las nuevas plantas en el centro y norte del país, llevó a un abatimiento generalizado de los salarios y las condiciones de trabajo en la industria. Este proceso ocurrió con la complicidad de las dirigencias oficiales o después de derrotar a las pocas que intentaron oponer algún freno a la aspiración empresarial de conseguir un amplio margen de discrecionalidad para imponer la dirección, el ritmo y el alcance del ajuste tecnológico y organizativo.

El papel del gobierno resultó fundamental para disciplinar a los inconformes, a quienes se impusieron castigos ejemplares que desalentaron cualquier posible solidaridad entre quienes eran sometidos a las mismas reducciones de sus derechos adquiridos o cuestionaban a una dirigencia cada vez menos representativa. La historia de los conflictos en el sector durante los últimos quince años da cuenta de las consecuencias del autoritarismo laboral dominante en el país ante la ausencia de contrapesos al poder presidencial, bajo cuyo control se encuentran las juntas de conciliación y arbitraje (Arteaga, 1991; Herrera, 1992; Bensusán y García, 1992).

El resultado de ello fue la consolidación en la industria de una estrategia de competitividad que combinaba alta productividad, bajos salarios y docilidad sindical. La recuperación de la hegemonía cetemista en el control de los sindicatos fue el factor que garantizó en gran medida el éxito de esa estrategia empresarial, al dejarlos sin margen alguno de maniobra y aislados dentro de una estructura vertical y autoritaria que acordaba cupularmente con los empresarios y el gobierno medidas que vulneraban los intereses de sus supuestos representados.

Aunque parte de la frustrada modernización laboral impulsada por la anterior administración gubernamental (1988-1994) se refería precisamente a la necesidad de vincular los salarios a la productividad, de manera que los aumentos en las remuneraciones no fueran inflacionarios ni generalizados, este objetivo nunca fue alcanzado. Los procesos de concertación, en todos los ámbitos, no contaban con los interlocutores capaces de lograr un reparto mínimamente equilibrado de ganancias y pérdidas, como se demostró cuando desde el gobierno se impulsó el Acuerdo Nacional de Elevación de la Productividad y la Calidad (ANEPYC),¹⁵

¹⁵ Esta experiencia, ocurrida luego de que en 1989 fracasara el intento patronal de reformar la legislación laboral, con el propósito de flexibilizarla, intentaba promover entre sindicatos y empresas un comportamiento innovador orientado hacia la participa-

firmado en mayo de 1992 después de dos años de negociaciones. Lejos de responder a las expectativas sindicales de dar previamente inicio a la recuperación del poder adquisitivo, o a las patronales, orientadas a conseguir una legislación laboral más flexible, ofreció en cambio un marco muy general e impreciso de líneas de acción en torno a la productividad y a la calidad. Estas líneas debían particularizarse en convenios dentro de cada empresa, lo que revelaba la imposibilidad de llegar a compromisos tangibles y exigibles entre los interlocutores.

Este nuevo acuerdo cupular proponía observar los siguientes principios para modernizar las relaciones laborales en las empresas: 1) la mano de obra no puede ser considerada como un costo a minimizar; 2) el incremento de la productividad y la calidad no pueden ser impuestos y exigen del consenso y la participación de todos los actores; 3) la planeación eficiente y los recursos financieros y tecnológicos son condiciones a satisfacer por parte de las empresas; y 4) el clima adecuado de las nuevas relaciones laborales supone un reparto equitativo de los resultados que se obtengan.¹⁶

Como se desprende de estos principios, existía la intención de ampliar la bilateralidad y flexibilizar las remuneraciones fijadas con rigidez a partir de topes salariales acordados cupularmente para los ingresos mínimos en los pactos económicos. Sin embargo, el fracaso en el cumplimiento de estas metas fue evidente.¹⁷ Ello mostró las limitacio-

ción, el diálogo, la capacitación, la productividad y el reparto equitativo de sus resultados, en el marco de un discurso presidencial que planteaba la necesidad de contar para ello con un "nuevo sindicalismo" ajeno a las tradiciones de confrontación, más involucrado en el escenario de la producción, y sin la centralidad estatal propia del viejo arreglo corporativo. Esto conduciría a un mayor protagonismo de los interlocutores laborales, y en particular de la empresa. Sin embargo, los límites de la voluntad de innovación estaban en la prioridad concedida por el gobierno al logro de las metas económicas y de una paz social que permitiera el avance de las negociaciones con los Estados Unidos y Canadá para la firma del TLC, lo que lo llevaba a dar su apoyo a los viejos actores del escenario sindical. Desde esta perspectiva, el gobierno optó por comprometer a las cúpulas sindicales y empresariales (CTM y Coparmex) en la negociación de un instrumento que facilitara los ajustes necesarios en las relaciones laborales dentro de las empresas, para superar con rapidez los obstáculos que trababan el crecimiento y la productividad.

¹⁶ Véase el texto completo del ANEPYC en *Excelsior*, 27 de mayo, 1992.

¹⁷ Cuando las presiones estadounidenses antes de la ratificación del TLC motivadas por los enormes diferenciales salariales que existían entre ambos países llevaron al gobierno a incluir en la revisión del Pacto para la Elevación del Crecimiento y el Empleo (PECE) correspondiente a octubre de 1993, una recomendación a la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos (CNSM) instándola a que acordara la fórmula adecuada para otorgar a los salarios mínimos el incremento correspondiente a la productividad promedio de la economía, atribuible a la mayor eficiencia de la mano de obra. En esa ocasión

nes de los esfuerzos de modernización desde arriba, sin cambios acordes en la política laboral y económica que mantenían a los salarios como principal variable del ajuste y ventaja comparativa frente al exterior y sin la necesaria renovación de las dirigencias y estructuras de representación subordinadas al gobierno y a las empresas, obligadas a contener la movilización social y carentes de un poder autónomo de presión sobre su contraparte.

En este contexto se firmaron los convenios de productividad en las plantas automotrices, los cuales o bien no trascendieron su carácter de acuerdos formales o no condujeron a los resultados esperados. No hubo por parte de la CTM intento alguno por articular las negociaciones, a pesar de que controlaba a la casi totalidad de los sindicatos de las ensambladoras, por lo que al igual que sucedió con los contratos colectivos, las negociaciones se hicieron en total aislamiento, incluso entre plantas de una misma empresa.

En un caso que puede considerarse como excepcional —el de la ex paraestatal Dina, privatizada en 1989 y que sufrió los ajustes más drásticos en los puestos de trabajo—, la presencia de uno de los pocos sindicatos independientes del sector automovilístico buscó ampliar su intervención en la producción por medio de los convenios de productividad firmados en 1992 y 1993. Sin embargo esta experiencia resultó en una nueva frustración debido a la falta de cumplimiento por parte de la empresa de los compromisos acordados en materia de bilateralidad, capacitación e incentivos económicos, y a la debilidad del sindicato para presionar a su contraparte. Por el contrario, la estrategia de la empresa frente a este sindicato democrático y con una vida interna participativa, fue la de orillararlo al conflicto con el propósito de derrotarlo e imponer unilateralmente sus decisiones (Bayón, 1996a).

La posibilidad de alcanzar en esa industria paradigmática —y en el país, en general— una relación más directa entre el salario y la productividad, se cerró abruptamente al estallar la crisis de diciembre de 1994, que se tradujo nuevamente en la adopción de una rígida política salarial destinada a contener la inflación, y en la destrucción de fuentes de empleo. Aunque por primera y única vez la dirigencia cetemista evitó firmar un nuevo “pacto”, avaló con su presencia y su voto la aplicación de los topes salariales en la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos,

el incremento fijado para los salarios mínimos fue cercano a 2%, mismo que paradójicamente se impuso como tope de los incrementos contractuales por productividad en las plantas, aun cuando el PECE ordenaba que esos incrementos debían calcularse en cada centro de trabajo y vincularse a indicadores específicos de productividad laboral acordados por sindicatos y empresas.

para volver poco después a las negociaciones cupulares, como fue su costumbre desde 1987. El resultado fue nuevamente una caída salarial entre diciembre de 1994 y de 1996 de casi 30% en el poder adquisitivo de los salarios mínimos; además sólo en 1995 se perdió más de un millón de empleos manufactureros.

En la industria automotriz la estrategia cetemista de defensa del empleo se limitó a presionar a los sindicatos para que aceptaran los topes salariales y firmaran acuerdos por plantas para realizar paros técnicos y evitar despidos, lo que de todas maneras no pudo lograrse (véase cuadro 1).

Un ejemplo del comportamiento de esta central frente al cierre de las plantas automotrices se dio cuando en 1995 la General Motors llevó a la práctica su decisión de cerrar la planta del Distrito Federal, en la que estaba vigente uno de los pocos contratos colectivos cuyas reglas se habían sustraído en cierta forma a la flexibilización salvaje ocurrida en los demás. Ese contrato estaba bajo la titularidad de un sindicato afiliado a la CROC, central corporativa y sometida al gobierno, pero enfrentada tradicionalmente a la CTM. Cuando la empresa General Motors optó por trasladarse a Silao, Guanajuato, la CTM logró la titularidad del nuevo contrato —mucho antes de que la planta comenzara siquiera a funcionar— bajo las condiciones decididas unilateralmente por la empresa: menores salarios y prestaciones que los que pagaba en el D. F., un contrato colectivo altamente flexible, y escasa presencia sindical dentro de la planta. Por su parte, el sindicato de la CROC avaló esta situación sin intentar la más mínima resistencia ni ofrecer alguna salida alternativa al despido de los más de 1 000 trabajadores de la planta del D. F. (Lucio, 1994).

A mediados de 1995 la CTM anunció un “cambio de estrategia” frente a la grave situación de los trabajadores, luego de una década y media de severos sacrificios y retrocesos, y debido al nuevo contexto económico y político del país. Según su punto de vista, frente al deterioro de los salarios, la caída de la participación de las remuneraciones en el PIB, el alto nivel de desempleo y subempleo, y al drástico derrumbe del mercado interno, era necesario adoptar un nuevo esquema de relaciones laborales más participativo que dejara la confrontación como recurso sindical encaminado a defender a los asalariados, estrategia que en realidad la CTM había abandonado por lo menos desde mediados de los cuarenta. En uno de los momentos de mayor gravedad de la crisis desatada en 1994 y cuando los trabajadores volvían a pagar los costos de las inversiones especulativas, la CTM y la Coparmex coincidían en que había llegado el “fin de la lucha de clases” y la necesidad de reducir la intervención del Estado en el mundo del trabajo. En un nuevo acercamiento

directo con esa confederación patronal, después de que ésta retirara su vieja propuesta de reforma institucional, ambas organizaciones se comprometieron a elaborar un diagnóstico acerca de los problemas laborales del país, con el objetivo de “construir una nueva cultura laboral”, suponiendo que un cambio de esas dimensiones podría “emerger” como producto de negociaciones cupulares.¹⁸

Aunque los documentos de base tuvieron distinto grado de alcance y precisión, nuevamente los resultados acordados fueron escuetos, vagos y escasamente originales. La CTM, al igual que las restantes organizaciones sindicales invitadas a última hora, no dio a conocer ningún planteamiento que mostrara cuál era el punto de vista de los trabajadores, por lo que en lo fundamental se retomaron los planteamientos del ANEPYC en torno a la necesidad de una modernización laboral, incluyendo el cambio de valores, actitudes e instituciones como elementos de ese proceso de cambio. Sin embargo, no se acordó ningún compromiso específico ni ninguna reforma institucional capaces de promover un nuevo modelo laboral con menor presencia del Estado, basado en la cooperación y el diálogo entre sindicatos dotados de auténtica representatividad y capacidad propositiva y empresas humanizadas. Por el contrario, el énfasis fue puesto en el “cambio de las mentalidades” y de las prácticas en torno a metas tales como la erradicación de la cultura empresarial de incumplimiento de la legalidad o de la corrupción de dirigencias dispuestas a lucrar con los derechos de sus representados. Como era de esperarse, esta “nueva” estrategia cetemista no se ha traducido hasta ahora en beneficio alguno para los millones de trabajadores agremiados en ella, incluidos quienes laboran en la industria automotriz.

En contraste con lo ocurrido en Brasil, donde la existencia de una estructura sindical fuerte y representativa dentro de la categoría de los metalúrgicos —junto a la fluidez en la comunicación entre la CUT y las instancias locales— condujo a la recuperación de su capacidad de interlocución, la ausencia de estructuras intermedias contribuyó en México al profundo debilitamiento del poder sindical en esta industria. En consecuencia, la negociación cupular de los pactos nacionales ocurrió junto

¹⁸ Para ello se formaron diez mesas de trabajo que sesionaron durante casi un año con la participación protagónica de los dirigentes cetemistas —no así de las bases trabajadoras—, aunque posteriormente se incorporaron representantes de otras organizaciones integrantes del Congreso del Trabajo. Igualmente se amplió la representación empresarial con la invitación al Consejo Coordinador Empresarial. Estas mesas tocaron temas diversos: empleo, productividad y calidad, salarios y capacitación, ética laboral, derechos y obligaciones de las partes, conflictos y justicia laboral, política laboral del campo y la empresa y su papel en la sociedad.

a la marcada atomización y escasa autonomía de los sindicatos en las plantas y empresas.

A su vez, los dirigentes locales carecen de la preparación y el asesoramiento técnico necesarios para negociar sobre temas tan complejos como la productividad y la calidad, dado que la asesoría de la CTM —como si nada hubiera cambiado en el escenario económico y productivo— se sigue limitando a aspectos legales de la contratación colectiva y, muy particularmente, se orienta a garantizar el apego a los lineamientos de la central, así como a evitar o neutralizar la posible emergencia de liderazgos y corrientes sindicales alternativos (Bayón, 1996a).

En este contexto, las contradicciones entre un discurso “renovado” y las viejas prácticas autoritarias y cupulares propias del corporativismo tradicional, son evidentes. Sin fuerza propia de negociación y con gobiernos desinteresados en los mercados internos y comprometidos en crear paraísos laborales para atraer la inversión extranjera, la dirigencia sindical cetemista optó por el camino que le garantizaba, al menos en el corto plazo, su propia sobrevivencia, separándose cada vez más de sus supuestos representados.

III. Actores, instituciones y sistemas de relaciones laborales

Las diferencias de comportamiento entre los actores sindicales en la industria automotriz de los países considerados se relacionan, entre otros factores, con las modalidades de sus vínculos con los demás actores: el Estado y las empresas. Mientras en Brasil el golpe militar de 1964 quebró las relaciones tradicionales entre los líderes sindicales y el gobierno, y la brutal represión desatada por la dictadura militar durante una década impidió prácticamente cualquier forma de acción sindical auténtica, en México subsiste una ininterrumpida relación corporativa de subordinación y complicidad entre la dirigencia obrera y los gobiernos posrevolucionarios, iniciada hace más de cinco décadas. Esta continuidad no se alteró a pesar del drástico viraje en el modelo económico adoptado a mediados de los ochenta, cuando se olvidaron los compromisos tutelares con los asalariados.

En el ámbito institucional, la adopción de la nueva Constitución de 1988 en Brasil instauró un sistema híbrido de relaciones laborales, que si bien introduce cambios esenciales al garantizar la plena autonomía de las organizaciones frente al Estado y, por ende, una mayor libertad sindical, conserva una parte significativa de los rasgos corporativos tradicionales: monopolio de la representación definido por la ley, burocratización del proceso de negociación, intervención obliga-

toria de la justicia del trabajo en la administración de los conflictos individuales y colectivos, sindicatos organizados por criterios de categoría profesional y base territorial con escasa presencia en el local de trabajo, impuesto sindical obligatorio, etc. (Pochmann, 1996:273). Por el contrario, a pesar de la mayor apertura en el proceso político después de las competidas elecciones de 1988, en México se conservan intactos los candados jurídicos que permiten el control gubernamental del proceso organizativo y reivindicativo, en tanto la legislación no ha experimentado modificaciones tendientes a liberalizar la acción sindical.

Existen, además, diferencias significativas entre ambos sistemas de regulación laboral. En Brasil, el control estatal de la movilización obrera está garantizado hasta cierto punto en la ley, mediante el sistema de conciliación obligatoria en los conflictos colectivos. Esta facultad tuvo que ejercerse en la última década en un contexto democrático, lo que implica la existencia de contrapesos para un abuso de la misma. En México, en cambio, este control depende en gran medida de los vínculos entre el gobierno y los sindicatos, ya que no está formalmente establecido el arbitraje obligatorio de las huelgas. Esto significa, por una parte, que cobra aquí mayor significación la intervención gubernamental preventiva en procedimientos tales como el registro de los sindicatos, así como de sus directivas y de la titularidad de los contratos colectivos, que dan acceso al ejercicio del derecho de huelga, y por otra, que existe en este país una mayor necesidad de contar con una dirigencia subordinada, que acepte voluntariamente los límites a la acción reivindicativa que imponen las políticas gubernamentales y empresariales. Sin embargo, hay que advertir que aunque legalmente el gobierno no tiene la facultad de arbitrar en los conflictos colectivos, otros mecanismos —como las declaraciones de inexistencia de las huelgas o el rechazo a tramitar los emplazamientos— pueden ser utilizados por las autoridades laborales para desalentar o reprimir el uso de esta medida de fuerza, dada la fragilidad del Estado de derecho y la ausencia de contrapesos al Poder Ejecutivo.

Desde el punto de vista de los recursos institucionales del poder sindical, no hay duda de que el sindicalismo mexicano está mejor provisto, ya que cuenta con una legislación heredada de un proceso revolucionario que privilegió los derechos colectivos —de agremiación, contratación y huelga— por encima de las libertades individuales. El problema es, como se dijo, que el ejercicio de estos recursos quedó condicionado al previo control gubernamental del nacimiento de la organización sindical y de sus decisiones clave —como la elección de sus directivas— durante toda su vida activa. De allí que el carácter co-

activo del proceso de organización y contratación, bajo el control gubernamental, haya dado lugar a la formación de verdaderos monopolios de agremiación independientes de la voluntad real de las bases y prácticamente indestructibles desde abajo. Por el contrario, los sindicatos brasileños tienen en la actualidad restringidos ciertos recursos institucionales pero, a la vez, cuentan con autonomía y mayor capacidad de movilización y adhesión voluntaria de las bases a sus propuestas, dada su creciente legitimidad y representatividad real.

Lo anterior se debe a que si bien en Brasil se impone en la ley el principio de la unidad sindical y, por ende, se propicia la formación de monopolios de agremiación, los trabajadores tienen el derecho de ingresar o no a los sindicatos y de renunciar libremente a los mismos sin ningún tipo de sanciones. De esta manera, las altas tasas de sindicalización de los metalúrgicos expresan la voluntad real de agremiación de las bases y la representatividad de las organizaciones, lo que les da una gran fuerza propia de negociación. A la vez, la libertad de afiliación explica por qué fue posible reconvertir al sindicalismo en ese país a pesar de los resabios corporativos de la legislación. Por el contrario, en México la afiliación es obligatoria cuando existe un contrato colectivo con cláusula de exclusión, lo que ocurre en la gran mayoría de los mismos y en la totalidad de las empresas automotrices. Además, la renuncia o expulsión de un sindicato provoca la pérdida del empleo. Este poder coactivo de agremiación es en consecuencia un arma de doble filo: da mayor fuerza al sindicato pero, a la vez, demerita la calidad de la representación y no crea la necesidad de que la organización se preocupe por conservar o ampliar la afiliación. Además, esta modalidad eleva desmesuradamente los costos de un proceso de recomposición sindical desde abajo, situación que explica en gran medida el relativo inmovilismo de los trabajadores de la industria automotriz a pesar de la evidente traición e incapacidad de sus dirigencias.

La variable político-institucional tuvo en consecuencia un papel decisivo en el comportamiento de los sindicatos: la democracia y la autonomía sindicales ofrecidas por la nueva Constitución se conjugaron en Brasil a favor de la modernización de los actores y de sus vínculos, creando —al menos en la industria automotriz— la oportunidad de gestar una nueva cultura de interlocución y confianza entre sujetos autónomos con intereses divergentes y relaciones tradicionalmente conflictivas. En contraste, el autoritarismo obstaculizó en México dicha modernización y preservó la histórica “complicidad” de las dirigencias con el gobierno, extendiendo la relación de subordinación hacia las empresas, algo muy distinto a la independencia y transparencia necesarias para instrumentar verdaderos procesos de cooperación y concertación.

El “nuevo sindicalismo” en Brasil y la renovación de las estrategias

Después de diez años de inmovilidad, pudo emerger en Brasil a fines de los setenta un “nuevo sindicalismo”, cuya principal expresión se concentró en el complejo automotriz del ABC paulista (Leite *et al.*, 1996). Desde São Bernardo do Campo y Diadema, dos ciudades de esa región con gran tradición obrera donde se instalaron las primeras empresas automotrices, el sindicato de los metalúrgicos —entonces presidido por Luiz Inácio Lula da Silva— emprendió diversas luchas salariales y huelgas a partir de 1977, que terminaron diseminándose por todo el país. Con el triunfo en 1979 de la oposición a las viejas estructuras corporativas en los sindicatos de metalúrgicos y bancarios, se comenzó a configurar una nueva identidad sindical y política en torno al fortalecimiento de la acción reivindicativa, la autonomía y la democratización del régimen político, inscrita dentro de los movimientos sociales más amplios que por entonces cobraban gran significación. De hecho, el “nuevo sindicalismo” fue el eje de esa movilización y un factor clave para empujar la transición política a la democracia, renovando sus recursos de poder al conseguir el apoyo de amplios sectores sociales y una gran capacidad de adhesión de las bases y los simpatizantes frente a sus propuestas, atributos de los que careció la vieja dirigencia sindical.

La formación del Partido de los Trabajadores en 1980 y de la CUT en 1983 culminaron el esfuerzo organizativo desplegado en ambos terrenos durante los años precedentes. En cuanto al espacio sindical, cabe observar que el sindicalismo metalúrgico, en particular el del ABC paulista, representa a una de las organizaciones más fuertes y con mayor afiliación en el país.¹⁹ Fueron precisamente el Sindicato de Metalúrgicos de São Bernardo y Diadema y sus prácticas tendientes a transformar las estructuras corporativas tradicionales, los que forjaron las condiciones para el reconocimiento de los sindicatos como verdaderos interlocutores en la determinación de la política industrial automotriz por medio de las cámaras sectoriales. Esta organización, que representaba a la rama de los metalúrgicos en sólo dos municipios, tuvo un papel protagónico en esta estrategia de concertación e incluso fue el único interlocutor de los primeros acuerdos de 1992. Esta impresionante capacidad de representación se ha explicado como producto de las siguientes ca-

¹⁹ De los trabajadores de las empresas ensambladoras de São Bernardo, 78% pertenece al Sindicato de Metalúrgicos del ABC, lo que se repite en porcentajes semejantes en la General Motors de São Jose Dos Campos y en la Ford de Ipiranga. Este alto índice de afiliación contrasta con la tasa media de sindicalización en la industria, que alcanza 32 por ciento.

racterísticas: su liderazgo en las negociaciones de la industria automotriz, dada la concentración de la estructura industrial,²⁰ su vida interna democrática y participativa (de la base a la cúpula de la organización) y la fuerte tradición de combatividad; su gran peso dentro de la CUT y su capacidad para aprovechar los recursos institucionales de poder de que disponía (Martin, 1996:151).

Es importante recordar que durante los años ochenta esta agrupación había logrado dar un impulso inédito a las negociaciones anuales de los contratos colectivos y articularlas con las de otros sindicatos de la CUT, dentro y fuera del ABC paulista, superando las limitaciones institucionales y contrarrestando las presiones empresariales atomizadoras.²¹ Si bien desde el inicio de los noventa esta central había comenzado a formar confederaciones y federaciones estatales sectoriales, todavía el poder y los recursos —a diferencia de lo que ocurre en México— estaban en los sindicatos de base. De ahí que el Sindicato de Metalúrgicos de São Bernardo tuviera un gran peso dentro de la CUT, cuyos tres presidentes a lo largo de su corta historia provinieron de sus filas.²²

Otro elemento distintivo de este nuevo sindicalismo frente al corporativismo tradicional, además de la intensa participación de sus bases en la estructura sindical, es la autonomía en la obtención y el manejo de sus recursos económicos, a la vez que la disposición de una asesoría técnica especializada de muy alta calidad. Desde mucho tiempo atrás, el Sindicato de São Bernardo devuelve a los trabajadores los recursos provenientes del impuesto sindical obligatorio para todos los asalariados, establecido en la legislación con el propósito de sostener y a la vez controlar a las organizaciones sindicales. Cuenta en cambio con fondos propios provenientes de las cuotas aportadas voluntariamente por sus miembros, práctica que no sólo ha sido fundamental para fortalecer su autonomía frente al gobierno, sino para darle mayor relevancia a la adhesión real de las bases.²³

²⁰ El Sindicato Metalúrgico de São Bernardo y Diadema agremiaba a 40% del total de los trabajadores de las ensambladoras del país y a un número muy alto de los de las empresas de autopartes, debido a la concentración en esos municipios de las empresas automotrices.

²¹ Así, mientras en 1978 menos de 20% de los sindicatos realizaba negociaciones colectivas, este porcentaje se incrementó a 50% en 1991 (Pochmann, 1996:271). Cabe señalar que la existencia de una amplia y detallada legislación laboral y de seguridad social determina los perfiles de los contratos colectivos, lo cual incentiva a los sindicatos a procurar superarlas en cada empresa, sin que institucionalmente se promueva su negociación con carácter sectorial, regional o nacional (*Ibidem*:290).

²² Actualmente, más de 75% de los sindicatos vinculados con una central se relaciona con la CUT (*Ibidem*:280).

²³ Las características corporativas del régimen sindical brasileño, al igual que la gran flexibilidad de su mercado laboral, desalientan la sindicalización, tanto por la pre-

Por otra parte, organismos como el Diesse (Departamento Intersindical de Estudios Socio Económicos) y el DESEP-CUT (Departamento de Estudios Socio Económicos de la CUT) lo proveen de las investigaciones y la información necesarias que, aunadas a los numerosos y sistemáticos seminarios internos y externos dedicados a la formación de dirigentes sindicales con una excelente preparación, le permiten elaborar propuestas viables y fundamentadas sobre los problemas sujetos a negociación. Todo ello se corroboró con creces durante la participación de los sindicatos metalúrgicos en la cámara sectorial de la industria automotriz, en la que se pudo exponer cuál era la política adecuada para la rama desde la perspectiva de los trabajadores y se logró orientar las soluciones a partir de ese diagnóstico.

Si la llegada a ese sindicato de un liderazgo convencido de la necesidad de defender a la industria y tener una mayor presencia dentro de las fábricas fue crucial para superar la fase del “antagonismo excluyente”, los cambios operados dentro de las organizaciones empresariales del sector influyeron también decisivamente en el comportamiento de este actor ante la grave crisis de la industria al comienzo de los noventa. Anteriormente habían surgido en diversas industrias nuevas asociaciones paralelas a las oficiales, que con el tiempo se convirtieron en fuentes de asesoría y prestación de servicios para los sindicatos patronales, las cuales quedaron a cargo de las negociaciones con los trabajadores. Tanto las organizaciones de empresas ensambladoras como las de autopartes pasaron por un proceso de profesionalización y democratización del que surgieron nuevos liderazgos modernizadores, alejados de las viejas prácticas corporativas y de la búsqueda de privilegios mediante el acercamiento al gobierno. Se ha sostenido al respecto que el cambio de dirigencia en la organización de las empresas ensambladoras fue clave para facilitar el funcionamiento de la Cámara Sectorial de la Industria Automotriz (Martin, 1996:154-155).

La renovación y modernización de los liderazgos sindicales y empresariales en un contexto político democrático, junto al convencimiento mutuo de que después de una década de abiertos enfrentamientos el enemigo no podía ser derrotado, fueron factores fundamentales para promover el acercamiento. Lo que se ha denominado como una nueva “cul-

sencia de monopolios de representación como por la existencia de un sistema de financiamiento mediante un impuesto sindical obligatorio para todos los asalariados. De ahí la significación que revisten las nuevas prácticas de los sindicatos de la CUT, como el impulso dado a las tareas organizativas y de negociación colectiva, lo que supuso una renovación de sus recursos de poder que traspasó los estrechos límites de la institucionalidad vigente (Pochmann, 1996:274).

tura de interlocución”, ausente en las fases de mayor autoritarismo gubernamental y empresarial en Brasil, pero requisito indispensable de una auténtica concertación de intereses contradictorios —como se dio en la Cámara Sectorial de la Industria Automotriz—, fue el resultado de un aumento de la confianza entre el capital y el trabajo, tanto por la mayor legitimidad de sus respectivas representaciones como por el convencimiento de que sin la mutua cooperación se incrementarían las pérdidas para todos.

Al respecto, se ha advertido que esta nueva confianza no surgió de manera sorpresiva ni por la sola convicción de los liderazgos, sino que fue producto de cambios graduales pero persistentes en el comportamiento de ambos interlocutores en distintos estratos. Así, desde mediados de los ochenta, cuando comenzaron a disminuir las huelgas y movilizaciones, también fue presentándose un cambio paulatino en el trato de supervisores y gerencias en las plantas automotrices; las consultas con las comisiones de fábrica acerca de los despidos y supresiones de puestos de trabajo, fueron dejando atrás los despidos arbitrarios como medidas disciplinarias y otras prácticas patronales que provocaban la radicalización de los conflictos. Sin embargo, hay que subrayar que las medidas unilaterales no desaparecieron definitivamente, lo que muestra las limitaciones de estas experiencias cuando carecen de bases institucionales que tiendan a hacer irreversible el reconocimiento de una interlocución, que fue arrancada, en este caso, por la alta conflictividad precedente.

Cabe señalar que si bien el Estado dispone en Brasil de importantes recursos para reprimir los movimientos de huelga, la legitimidad alcanzada ante la sociedad por esta forma de presión y su reconocimiento de carácter constitucional, impidieron que las autoridades pudieran inclinar el peso de la balanza exclusivamente a favor de los intereses empresariales, lo que generó un cierto equilibrio entre ambos interlocutores, sin que por ello desaparecieran las obvias asimetrías de recursos o las afinidades. Así, a pesar de que la CUT y sus aliados eran vistos por los gobiernos de Figueiredo, Sarney y Collor de Mello, y por los propios empresarios como un movimiento radical que debía ser contrarrestado, llegando a promover a otras organizaciones “menos peligrosas” —particularmente a Fuerza Sindical—, luego de protagonizar conflictos que se desarrollaron como “verdaderas batallas” con altos costos para los trabajadores y las empresas, el nuevo sindicalismo resistió y terminó siendo reconocido como un interlocutor legítimo.

El extendido involucramiento de la dirigencia de los metalúrgicos en todos los ámbitos, al igual que el de las bases, en la elaboración del diagnóstico y las propuestas para la industria automotriz (ensambladoras

y autopartes), fue también un antecedente clave a la hora de intensificar las negociaciones en las plantas. Así se logró una mayor presencia de los sindicatos y la ampliación de la bilateralidad por medio de las comisiones de fábrica, que hoy cuentan con mejores condiciones para defender los intereses de los trabajadores frente a los cambios tecnológicos y organizativos.²⁴ Esto les ha permitido regular sus ritmos e influencia en los trabajadores, reduciendo en forma significativa la incertidumbre.

*La hegemonía cetemista en la industria automotriz:
cúpulas poderosas, bases indefensas*

Uno de los rezagos más importantes de la transición a la democracia en México es precisamente la falta de apertura del mundo sindical. Las organizaciones más importantes, como es el caso de la CTM —central que afilia a la mayoría de los trabajadores sindicalizados y que hoy hegemoniza a los sindicatos de la industria automotriz—, forman parte del sector obrero del partido oficial, el PRI, en tanto sus estatutos establecen la pertenencia colectiva al mismo, y se han preocupado por cerrar el paso a cualquier intento de liberalización de las reglas del juego en este escenario.

Ante la creciente presión por una mayor apertura política, la estrategia de las principales centrales ha sido la de defender a ultranza el *statu quo*, dentro y fuera de ese partido, como único recurso para conservar sus cuotas de poder, en un contexto de creciente desprestigio ante las bases dado el alto costo de las políticas y los planes gubernamentales y empresariales puestos en práctica con su complicidad. Esto ha llevado a la dirigencia sindical corporativa a evitar a toda costa cualquier reforma a la legislación laboral que pudiera poner en peligro los monopolios de agremiación.

Desde la perspectiva de la CTM, la estrategia seguida para recuperar el control de los trabajadores de esta rama clave por su lugar en el modelo de exportación resultó exitosa. A cambio de su evidente disposición a disciplinar cualquier inconformidad obrera y tolerar las medidas de ajuste del gobierno y de las empresas, consiguió convertirse en la con-

²⁴ Las comisiones de fábrica tienen salas de reunión y aparatos de comunicación; sus miembros están liberados de las cargas de trabajo para atender las actividades político-administrativas y son electos por la totalidad de los trabajadores, estén o no sindicalizados. Según una reciente investigación en esta industria, las comisiones de fábrica personifican el principal representante de los trabajadores, en tanto se ocupan de los problemas cotidianos que aquéllos enfrentan en la producción (Arbix y Rodrigues, 1996:200).

traparte preferida por las empresas automotrices trasnacionales, lo que le permitió obtener, por medio de los respectivos sindicatos, la titularidad de la totalidad de los contratos colectivos de las modernas plantas que se abrieron a partir de los ochenta.

Al respecto, es importante observar que en este proceso de organización no sólo no se consideró la opinión de los trabajadores —quienes compulsivamente tuvieron que afiliarse a los sindicatos cetemistas para obtener su empleo—, sino que se reprimió con total impunidad cualquier intento de resistencia o de búsqueda de la más mínima autonomía frente a la CTM, como lo prueba el largo y costoso conflicto de los trabajadores de la Ford-Cuautitlán en aras de conseguir una elección democrática de su dirigencia.

Sin embargo, la hegemonía cetemista no se tradujo en un mayor poder de negociación frente a las empresas ni en una articulación de las condiciones de trabajo en torno a los contratos más favorables. Por el contrario, la homogeneización se dio a la baja y los sindicatos negociaron con las empresas en cada una de las plantas. Es precisamente el gran aislamiento y la debilidad de cada sindicato, lo que explica la fortaleza de la cúpula cetemista, la cual controla a las dirigencias automotrices sin permitirles ningún desvío de los lineamientos de la central.²⁵

Es importante destacar que en la rama automotriz nunca pudo formarse un sindicato nacional de industria, como existe en otros sectores económicos. Esta ausencia se debe tanto a problemas internos de las organizaciones sindicales como a la presión de las autoridades gubernamentales y de las empresas. Estas últimas han tenido una gran injerencia en el proceso organizativo, no sólo al seleccionar con el aval de la autoridad laboral al titular del contrato colectivo —incluso desde antes de que las plantas comenzaran a funcionar y a contratar trabajadores—, sino interviniendo en la vida interna de las organizaciones.²⁶

²⁵ De las 17 plantas ensambladoras existentes en el país (pertenecientes a nueve empresas trasnacionales), sólo tres están fuera del control cetemista. Una de ellas, la de Volkswagen, tiene un sindicato que se mantuvo independiente y combativo en los ochenta pero su perfil se modificó luego de afiliarse a la Fesebes en 1992, como condición de la empresa para reanudar labores después de un largo conflicto. En el caso de Dina, existe un sindicato independiente y democrático, y en Nissan-Cuernavaca su organización sindical continúa afiliada a la UOI (Bayón, 1996a).

²⁶ Un claro ejemplo pudo observarse durante el conflicto en Volkswagen en 1992, cuando esta empresa obligó al sindicato a modificar sus estatutos y estructura interna (disminuyendo el número de delegados departamentales en la planta) y a vincularse a la Fesebes, organización de reciente constitución y hegemonizada por un liderazgo sindical entonces cercano a la presidencia de la República.

Los factores endógenos que explican el aislamiento en que operan los sindicatos en las plantas automotrices son de diversa índole. Por una parte, la estructura vertical y piramidal de la CTM, que busca concentrar el poder en su cúpula, ha impedido una mayor articulación horizontal entre los sindicatos. También existe en las dirigencias una concepción patrimonialista de éstos, considerados como “cotos” de poder personal que se manejan mediante prácticas poco democráticas y discrecionales. Hay, por otra parte, una marcada discontinuidad en las gestiones sindicales, que se caracterizan por una visión inmediatista y restringida de la acción sindical, lo que ha impedido la elaboración de proyectos de largo plazo o capaces de traspasar los estrechos límites de cada planta. Incluso cuando se trata de sindicatos con diversas secciones correspondientes a plantas de una misma empresa, no hay una estrategia formulada para el conjunto, situación que obviamente es aprovechada e incentivada por las gerencias, al establecerse diferentes fechas de revisión contractuales y salariales para cada una de las plantas en particular.

La actitud pragmática propia del corporativismo explica la escasa preocupación por disponer de diagnósticos claros y oportunos acerca de los procesos macro y microeconómicos en curso. Por lo general se confía en los datos oficiales y, acostumbrados a intervenir en negociaciones políticas de alto rango, no ha existido la suficiente preocupación de los líderes por formar cuadros sindicales con capacidad propositiva para ofrecer opciones propias frente a los retos de la producción, en un contexto de creciente competencia económica.

Indiscutiblemente no se trata de un problema de recursos. La afiliación obligatoria a los sindicatos mediante las cláusulas de exclusión contenidas en la totalidad de los contratos colectivos, les garantiza un alto grado de representatividad formal y fondos económicos importantes que provienen de los correspondientes descuentos en los salarios. Por su parte la CTM dispone, además de las cuotas de sus miembros, de muchas otras fuentes de recursos y de una considerable infraestructura —incluyendo centros de estudios y capacitación sindical de cierta envergadura— desarrollada en sus épocas de esplendor. Aunque por lo general esta central proporciona asesoría jurídica a los sindicatos en las negociaciones contractuales y ofrece diversos cursos de formación para las dirigencias con o sin financiamiento externo, estas contribuciones no han sido orientadas a fortalecerlas sino, por el contrario, a mantener su control sobre las mismas. Esto se debe a que en general los recursos institucionales y materiales de que se dispone no están al servicio de estrategias innovadoras y de la procuración de una real eficacia en las tareas de representación, sino del sostenimiento del viejo estilo subordinado de gestión sindical, absolutamente inútil para conseguir la defensa

de los intereses de los agremiados en las actuales circunstancias. Igualmente, la presencia de los dirigentes cetemistas en numerosos cargos de elección popular y en los órganos laborales tripartitos administrativos —por ejemplo en la Comisión Nacional de Salarios Mínimos— o jurisdiccionales —Juntas de Conciliación y Arbitraje— en los que esa central tiene la mayor parte de los puestos de representación, no han servido para poner un freno a las drásticas estrategias empresariales o a las políticas gubernamentales, sino por el contrario, para hacerlas posibles.

La suerte de los trabajadores afiliados a sindicatos no controlados por la CTM no es significativamente diferente. Las organizaciones más combativas y democráticas del sector hicieron a partir de los ochenta intentos de resistencia en forma aislada, lo que las condujo a una derrota que adquirió un carácter ejemplificador para el conjunto de los trabajadores. Es importante insistir en que la estrategia empresarial encaminada a debilitar a los sindicatos contó con pleno apoyo estatal. Así, mientras más combativos y democráticos eran los sindicatos, y mayores los grados de bilateralidad conquistados previamente en el proceso de trabajo, más salvajes eran la ofensiva empresarial y el avasallamiento de los derechos laborales básicos. Las organizaciones sindicales independientes, respondiendo a un “instinto de sobrevivencia”, desplegaron estrategias defensivas que, aunque con fuertes contradicciones y limitaciones, pretendían resistir los ataques que apuntaban a su aniquilamiento.

Sin embargo, estos sindicatos —como los vinculados a la CTM— no contaron con diagnósticos y alternativas que tomaran en cuenta la profundidad e irreversibilidad de los cambios en la industria, e intentaron defender los intereses de sus agremiados mediante gastadas y costosas estrategias de confrontación, que si bien en los años setenta se tradujeron en resultados relativamente exitosos, en las últimas dos décadas condujeron a una profunda derrota. En suma, a diferencia de los sindicatos metalúrgicos brasileños, los sindicatos mexicanos independientes de la CTM no pudieron pasar de la vieja “combatividad de oposición” a la “combatividad de innovación” (Martin, 1996:164).

Aunque dos de ellos —Dina y Volkswagen— se encuentran actualmente en el foro “El Sindicalismo ante la Nación” formado en 1995 con el propósito de convertirse en el polo de atracción de un “nuevo sindicalismo”, aún no se han hecho esfuerzos para impulsar desde este nuevo espacio la renovación de las respuestas sindicales en la industria automotriz.²⁷ De la suerte de esta alternativa, junto a otras igual-

²⁷ Este foro reúne a diferentes organizaciones convergentes en su crítica al corporativismo tradicional, aunque todavía no ha podido delinear un proyecto común. En su

mente en formación, depende en gran medida la posibilidad de reorganizar el movimiento sindical mexicano en el futuro inmediato, con el propósito de dotarlo de la autonomía necesaria para que vuelva a ejercer su papel en la representación de los asalariados. Sin embargo, las restricciones que obstaculizan el desarrollo de este incipiente esfuerzo de redefinición de las relaciones con el Estado, las empresas y las bases, dada la ausencia de un contexto democrático, y las difíciles condiciones económicas por las que atraviesa el país, no auguran pronósticos optimistas.

En el corto plazo, en consecuencia, la posibilidad de una renovación de la estrategia de los sindicatos de la rama automotriz seguirá dependiendo de lo que ocurra dentro de la CTM como central hegemónica, enfrentada al dilema de tener que reemplazar a una dirigencia con casi cincuenta años ininterrumpidos en el ejercicio del poder. Las diferencias entre sus corrientes internas en torno al proceso de sucesión amenazan con desmembrarla y, salvo en el caso poco probable de que el reemplazo pueda seguir postergándose indefinidamente, debilitarla en su carácter de opción segura para los intereses patronales, tal como lo ha sido hasta la actualidad.

Otro factor de riesgo para las empresas y la CTM, que han apostado casi exclusivamente al control de la indisciplina como sustituto del consenso activo de los trabajadores, es el efecto de una mayor democratización política. Si los métodos autoritarios dejaran de estar disponibles o tuvieran un costo muy alto para un gobierno democrático, difícilmente podría mantenerse en estado latente la conflictividad intersindical y obrero-patronal hoy contenida por los candados corporativos y el temor a la represión. Aunque en gran medida la reestructuración automotriz estaría muy avanzada, las empresas tendrían que optar por otras estrategias, apenas hoy en ciernes (como el ofrecimiento de ventajas tangibles en prestaciones y salarios), si se quiere conservar la paz laboral después de más de quince años de severas pérdidas para los trabajadores en una de las industrias más competitivas del nuevo modelo exportador.

última reunión, a la que asistieron más de setenta sindicatos, se discutieron diversos temas de la problemática laboral actual. Las divergencias más importantes surgieron en torno a la posibilidad de que los sindicatos pertenecientes al CT (once de un total de 21 organizaciones) salieran de ese órgano para integrar con los restantes una nueva central (*La Jornada*, 30 y 31 de enero, 1997).

Conclusiones

La comparación de las experiencias del sindicalismo en la rama automotriz de México y Brasil, en un contexto caracterizado por recurrentes crisis económicas, programas de ajuste estructural, apertura comercial y reconversión productiva, muestra las ventajas para todos los interlocutores de lograr el clima de confianza necesario en los procesos de auténtica concertación de los intereses en juego. Igualmente, se ponen de manifiesto las condiciones sociopolíticas bajo las cuales se pudo o no impulsar la adopción de respuestas equilibradas frente a la necesidad de modernizar una industria que debía convertirse aceleradamente en eje del sector exportador en esos países.

Como se observó, la vía de la concertación prosperó en Brasil como un caso excepcional y relativamente aislado, dentro de las tendencias más generales hacia la imposición y la unilateralidad. Tuvo, además, un carácter inestable, en tanto las cámaras sectoriales dejaron de funcionar como espacios tripartitos de definición de la política industrial después de 1993, y las intensas negociaciones en las fábricas no hicieron desaparecer las decisiones patronales abruptas y unilaterales, que ponen en entredicho el reconocimiento de la interlocución sindical y minan la confianza difícilmente conquistada.

La primera de estas connotaciones —la excepcionalidad de la concertación— se explica por el hecho de que el sindicalismo metalúrgico y la industria automotriz reúnen condiciones igualmente excepcionales. Se trata de un sector de alta concentración, con cierta experiencia previa de negociación y presencia de liderazgos representativos, legítimos y capaces de asumir compromisos con sus respectivas contrapartes. Fue también decisiva la posibilidad de incorporar a las negociaciones a los distintos integrantes de la cadena productiva —ensambladoras, motores, autopartes, fundición, etc.—, lo que favoreció el reparto equilibrado de las ganancias y las pérdidas. La hegemonía en este proceso de empresas trasnacionales acostumbradas a planear sus metas y estrategias a mediano plazo permitió, a su vez, que la concertación tuviera un mayor alcance temporal, trascendiendo la situación de emergencia que le dio impulso originalmente.

Aunque estos factores propiciaron una salida negociada a los nuevos retos de la competitividad en la industria automotriz, las condiciones institucionales no fueron las adecuadas para hacerla perdurable. Por una parte, a pesar de las profundas transformaciones sociales y políticas de los últimos veinte años, todavía no ha sido posible realizar una reforma del sistema jurídico que elimine los fuertes resabios corporativos sin poner en peligro la fortaleza de las organizaciones, requisito

indispensable para instaurar un mínimo equilibrio entre los intereses en pugna. Al respecto, la institucionalización de un esquema de negociación colectiva articulado —en los ámbitos nacional, sectorial, de empresa y de planta— a partir de un mínimo de condiciones de trabajo garantizadas por la ley, es una de las asignaturas pendientes en ese país. Por otra, resulta evidente el respaldo gubernamental como una condición necesaria para el funcionamiento del tripartismo en la definición de la política industrial, por lo que se requieren mayores garantías para evitar los intentos de eludir a cualquiera de los interlocutores, sean éstos los sindicatos o las empresas.

Sin la institucionalidad adecuada, el sindicalismo brasileño puede verse obligado en el futuro inmediato a retomar la vieja estrategia de “antagonismo excluyente” como única opción para demostrar su fuerza, contrarrestar la vocación empresarial por la unilateralidad, y conservar a su contraparte interesada en el diálogo y la cooperación. Los costos pueden ser muy altos y crecientes para ambos actores, como se comprobó durante los conflictivos años ochenta. Sin embargo, las capacidades de movilización y representación adquiridas por el sindicalismo de ese país y la vigencia de las libertades democráticas dificultarían una salida abiertamente represiva, capaz de instaurar nuevamente la unilateralidad en las decisiones, o incluso un bipartismo —gobierno y empresas— excluyente de los intereses fundamentales de los asalariados.

Si lo que está en juego en el mundo actual es precisamente la posibilidad de combinar una alta competitividad y, a la vez, un orden laboral incluyente, la experiencia vivida en el sector automovilístico brasileño debería ser cuidadosamente protegida e incluso extendida a otros sectores económicos, a partir de una regulación institucional apropiada que fortalezca el poder de negociación sindical en todos los ámbitos y muy especialmente dentro de la empresa.

Por el contrario, en el caso mexicano esta alternativa requeriría revertir las tendencias unilaterales de la reestructuración productiva y crear un clima laboral propicio a la cooperación. Reemplazar la subordinación y la complicidad de las dirigencias sindicales por una auténtica capacidad de interlocución y proposición es una tarea que pasa igualmente por la adopción de cambios institucionales, sin que pueda eludirse por vías paralelas, como la negociación de acuerdos cupulares que no rompen con los arreglos corporativos previos. En este terreno estamos todavía un paso atrás del dado en Brasil al democratizarse su régimen político, cuando se garantizó —no sólo en un plano formal— la autonomía de los sindicatos frente al Estado. Aunque constitucionalmente existe en México la libertad de asociación desde hace ochenta años, la remoción de los obstáculos legales —en el ámbito de las leyes reglamenta-

rias— y políticos para renovar el sistema de representación —tanto de los trabajadores como de los empresarios— es una de las condiciones que deberán cumplirse para contar con interlocutores legítimos y con capacidad real de comprometer a sus representados. La existencia de un contexto democrático y con plena vigencia del Estado de derecho resulta indispensable para propiciar en México un proceso gradual y pacífico de renovación de estructuras y liderazgos sindicales, de manera que en adelante los criterios y modalidades organizativos respondan verdaderamente a los intereses de las bases y no a razones de Estado que conducen a divisiones y unidades artificiales como las que hoy caracterizan a las organizaciones sindicales mexicanas. La posibilidad real de una intensa movilización de los trabajadores será también un requisito para crear en los medios empresariales un interés por contar con contrapartes sindicales dispuestas al diálogo y con capacidad propositiva, algo que no ocurrirá mientras estén respaldados por la capacidad represiva del gobierno y de las dirigencias afines.

Otra condición, además de la autonomía y transparencia, es la institucionalización de mecanismos bilaterales de definición de los cambios productivos, tanto de su ritmo como de su alcance, de manera tal que no sea necesaria una caótica proliferación de conflictos como único recurso para imponer en la empresa una negociación seria entre el capital y el trabajo o para obligar al primero a cumplir sus compromisos. Igualmente, la presencia de una dirigencia verdaderamente representativa y capaz de formular nuevas políticas a partir de sus propios diagnósticos será un factor imprescindible para reactivar los espacios tripartitos de determinación de la política económica, corrigiendo el actual desequilibrio en el poder de negociación de empresas y sindicatos y posibilitando el funcionamiento de otros de tipo sectorial, que tomen en cuenta los problemas propios de cada rama industrial.

Como también lo muestra el caso brasileño, el pasado corporativo puede además ofrecer algunas ventajas, si se busca evitar la atomización propia del pluralismo y conservar la capacidad de articular las negociaciones que se dan en distintos ámbitos. Se comprueba así que la existencia de monopolios de representación no es incompatible con la democracia, cuando éstos son producto de la libre decisión de los trabajadores y, sobre todo, si dentro de las organizaciones existen reglas que garanticen una plena participación de sus miembros en las decisiones fundamentales. Los sindicatos metalúrgicos cuentan hoy con una gran representatividad y recursos propios, voluntariamente forjados por la adhesión de las bases, y pertenecen a una organización superior —la CUT— que se convirtió en mayoritaria, marginando a las viejas estructuras sindicales pero, a la vez, impidiendo la dispersión de los

esfuerzos de organización. Igualmente, aunque mantienen sus vínculos con esa central y con el PT —lo que les da una importante presencia nacional y en el escenario político que les permite aumentar su poder de interlocución—, conservan un importante margen de autonomía para tomar decisiones en atención a los intereses de sus representados, como sucedió cuando los metalúrgicos aceptaron el reto de participar en las cámaras sectoriales, a pesar de la opinión contraria de esas organizaciones superiores. En suma, el nuevo sindicalismo no se distingue tan sólo por el cuestionamiento de las viejas estructuras y liderazgos corporativos, sino por la renovación de sus prácticas y recursos de poder para lograr una representación eficaz de los agremiados en las nuevas circunstancias. No se trata, en consecuencia, de un simple cambio de mandos, de quedar en el aislamiento por la ruptura de las alianzas preexistentes o de hacer un nuevo arreglo entre las cúpulas.

Tal vez las experiencias de los sindicatos metalúrgicos en Brasil sean útiles para vencer los temores al cambio en el mundo sindical mexicano. Aunque las resistencias de las dirigencias vinculadas al PRI y subordinadas al gobierno no desaparecerán, la prueba de que este caso guarda importantes semejanzas con aquél y de que existen alternativas mejores que la defensa a ultranza de las viejas reglas del juego, podría ayudar a aumentar las filas de quienes están dispuestos a asumir el reto de ejercer una auténtica representación de las bases en un contexto marcado por la incertidumbre, el debilitamiento del Estado y el dramático influjo de los cambios tecnológicos y organizativos en la suerte de los trabajadores.

Recibido y revisado en febrero de 1997

Correspondencia: Flacso-México/Carretera al Ajusco 377/Col. Héroes de Padierna/C. P. 10740/México, D. F./tels. 631 72 46, 631 70 16 y 631 78 91/fax (525) 631 66 09/e-mail bensusan@servidor.unam.mx y cbayon@servidor.unam.mx

Bibliografía

- Araújo de Castro, N. (1995), "Modernização e trabalho no complexo automotivo brasileiro", en N. Araújo de Castro (org.), *A máquina e o equilibrista. Inovações na indústria automobilística brasileira*, São Paulo, Paz e Terra.
- Arbix, G. e I. Rodrigues (1996), "La industria automotriz y las relaciones de trabajo en Brasil", en H. Lucena (ed.), *Los efectos laborales de la rees-*

- estructuración productiva*, Valencia, Venezuela, Universidad de Carabobo-Asociación de Relaciones de Trabajo de Venezuela.
- Arteaga, A. (1991), "Ford: un largo y sinuoso conflicto", en G. Bensusán y S. León (coords.), *Negociación y conflicto laboral en México*, México, FES, Flacso-sede México.
- _____ (1992a), "La reestructuración de la industria automotriz en México y sus repercusiones en el viejo núcleo fabril", en A. Arteaga (coord.), *Proceso de trabajo y relaciones laborales en la industria automotriz en México*, México, FES, UAM-Iztapalapa.
- _____ (1992b), "Industria automotriz: integración regional y repercusiones laborales. Algunas evidencias", en G. Bensusán (coord.), *Las relaciones laborales y el Tratado de Libre Comercio*, México, FES, Flacso-sede México, UAM-Xochimilco.
- Bayón, C. (1996a), *El sindicalismo automotriz frente a un nuevo escenario: una perspectiva desde los liderazgos*, México, Flacso, tesis de maestría.
- _____ (1996b), "Sindicatos y nuevas formas de organización del trabajo: entre el discurso y la realidad", *El Cotidiano*, núm. 80, noviembre-diciembre, 1996, México.
- Bensusán, G. (1993), *La concertación social en los tiempos del ajuste estructural: el caso de México*, Ginebra, Documentos de trabajo, OIT.
- _____ (1996), "Los sindicatos mexicanos en la transición política", *Argumentos*, núm. 24, México, UAM-Xochimilco.
- _____ y C. García (1992), "Entre la estabilidad y el conflicto: relaciones laborales en la Volkswagen de México", en A. Arteaga (coord.), *Proceso de trabajo y relaciones laborales en la industria automotriz en México*, México, FES, UAM-Iztapalapa.
- Cardoso, A. y A. Comin (1996), "Tendências recentes da Indústria Automobílica no Brasil", *Avances de Investigación*, núm. 3, abril.
- Carrillo, J. (1990), "Maquilización de la industria automotriz en México. De la industria terminal a la industria del ensamble", en J. Carrillo (coord.), *La nueva era de la industria automotriz en México*, México, El Colegio de la Frontera Norte.
- _____ (1996), "Ford Hermosillo: Trayectoria y desarrollo de un modelo híbrido", en J. Micheli, *Japan Inc. en México: las empresas y los modelos laborales japoneses*, México, Porrúa, UAM-Azcapotzalco, Universidad de Colima.
- De la Garza, E. (1990), "Siete tesis equivocadas acerca de la reconversión industrial en un país subdesarrollado: el caso de México", en J. Carrillo (coord.), *La nueva era de la industria automotriz en México*, México, El Colegio de la Frontera Norte.
- _____ (1993), *Reestructuración productiva y respuesta sindical en México*, México, UNAM, UAM-Iztapalapa.
- Herrera Lima, F. (1992), "Dina: Reestructuración salvaje y conflicto laboral", en A. Arteaga (coord.), *Proceso de trabajo y relaciones laborales en la industria automotriz en México*, México, FES, UAM-Iztapalapa.

- Katz, H. (1994), "The transformation of industrial relations in the United States", en M. Cook y H. Katz, *Regional integration and industrial relations in North America*, Nueva York, Cornell University Press.
- Leite, M. (1993), "Organización del trabajo y relaciones industriales en el Brasil", *Nueva Sociedad*, núm. 124, marzo-abril.
- _____. et al. (1996), "Reestruturação produtiva e relações industriais: Tendências do setor automotivo brasileiro", *Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, núm. 4, ALSTRA.
- Lucio, R. (1994), *Las percepciones de los procesos de flexibilización. Un estudio sobre los trabajadores de la General Motors-México*, México, Flacso, tesis de maestría.
- Martin, S. (1996), "As Câmaras Setoriais e o Meso-Corporativismo", *Lua Nova*, núm. 37.
- MCT (Ministerio de Ciência e Tecnologia), FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos), PADCT (Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico) (1993), *Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira*, Campinas, Brasil, Documento de trabajo.
- Oliveira de, F. et al. (1993), "Quanto melhor, melhor: o Acordo das Montadoras", *Novos Estudos*, núm. 36, julio.
- Portella de Castro, M. (1995), "Possíveis estratégias sindicais frente a reestruturação produtiva no Brasil", en M. Portella de Castro y A. Wachendorfer (coords.), *Sindicalismo latinoamericano: entre la renovación y la resignación*, Caracas, ILDES-FES (Brasil), Nueva Sociedad.
- Pochmann, M. (1996), "Mudança e continuidade na organização das relações do trabalho no Brasil", en De Oliveira y J. Levi Mattoso (coords.), *Crise e Trabalho no Brasil. Modernidade ou volta ao passado?*, Brasil, CESIT, FECAMP.
- Regini, M. (1992), "Los empresarios frente al problema del consenso", *Sociología del Trabajo*, núm. 4.
- Schmitter, P. (1992), "¿Continúa el siglo del corporativismo?", en P. Schmitter y G. Lehbruch, *Neocorporativismo I. Más allá del Estado y el mercado*, México, Alianza.
- Urani, A. (1996), "Ajuste macroeconômico e flexibilidade do mercado de trabalho no Brasil: 1981-95", en J. Camargo (coord.), *Flexibilidade do Mercado do Trabalho no Brasil*, Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas.