

## **Sindicalismo en las maquiladoras fronterizas. Balance y perspectivas<sup>1</sup>**

*Cirila Quintero Ramírez*

### **Introducción**

ESTE TRABAJO TIENE TRES PROPÓSITOS CENTRALES: primero, presentar una tipología de las alternativas sindicales que se han conformado en la industria maquiladora de exportación, después de tres décadas de estancia en la frontera norte; segundo, delinear algunas de las principales características empíricas del sindicalismo maquilador en distintas ciudades fronterizas; y tercero, señalar algunos de los principales escenarios que podrían vislumbrarse en el futuro sindical de la frontera norte.

### **Hacia una tipología sindical en la industria maquiladora**

La industria maquiladora es uno de los sectores industriales más importantes de la manufactura mexicana. En la frontera mexicana, su importancia se incrementa. La región fronteriza entre México y los Estados Unidos podría ser considerada como el espacio maquilador por excelencia. Según el INEGI, en 1993, siete ciudades fronterizas concentraban 55.8% de los establecimientos y 62.6% de los empleos maquiladores y, en términos absolutos, la industria maquiladora de exportación (IME) generaba 542 074 empleos en el ámbito nacional (INEGI, 1995:1).

Dada la importancia de la IME en el aspecto laboral resulta interesante conocer qué condiciones privan en ella. Uno de los elementos que

<sup>1</sup> Una versión preliminar de este trabajo fue presentada en la IX Southern Labor Studies Conference: Labor and Free Trade, realizada por la Universidad de Texas en Austin, en octubre de 1995.

puede servir para este análisis es el comportamiento sindical. La generalización de una industria maquiladora sin sindicatos ha quedado descartada en la frontera mexicana.<sup>2</sup> Las investigaciones realizadas sobre el tema han mostrado que aunque la tasa promedio de sindicalización se ha mantenido más o menos estable (57.6% en 1979 y 52.3% en 1990), la evolución sindical en las maquiladoras ha sido distinta. No obstante, pese a las diferenciaciones, podrían postularse tres rasgos distintivos del sindicalismo en la industria maquiladora:

1) La hegemonía del sindicalismo oficial en sus distintas variantes: CTM, CROC, CRT, CROM, COR. Otras variantes sindicales son casi inexistentes.

2) La existencia de tres tipos de organizaciones sindicales en las maquiladoras: los sindicatos ya existentes en la localidad, que han conservado sin grandes variaciones su política sindical; los sindicatos que se conformaron *ex profeso* para las necesidades maquiladoras; y los sindicatos que modificaron sus principales postulados de política sindical según los requerimientos de las empresas.

3) Finalmente, la tendencia a la conciliación laboral por parte de las organizaciones sindicales, como medida necesaria para su permanencia en las maquiladoras, que puede ir de la aceptación total de las demandas empresariales a la búsqueda por el equilibrio entre demandas empresariales e intereses obreros.

La reconstrucción y el análisis de historias sindicales particulares permiten señalar que la persistencia, moderada o fuerte, la expulsión o el rechazo de las organizaciones sindicales en las maquiladoras, ha dependido de dos elementos centrales: la trayectoria histórica previa y/o su capacidad de adaptación a los cambios por parte de la organización sindical, y algunas características de las industrias maquiladoras establecidas en cada región, como podría ser la solvencia económica y la posición desempeñada en la estructura productiva mundial.<sup>3</sup> El enlace entre características sindicales e industriales ha llevado a un panorama bastante diferenciado entre algunas de las principales ciudades fronterizas, como lo muestra el cuadro 1.

<sup>2</sup> En 1994, la industria maquiladora se había convertido en la oferta laboral industrial más importante de la frontera norte; en ese momento daba empleo a 566 379 trabajadores. Un 88.4% de los salarios y prestaciones de esta industria se pagaban en los municipios fronterizos.

<sup>3</sup> Para estudios sobre sindicalismo en las maquiladoras véanse: Mónica Gambrill, "Sindicalismo en las maquiladoras de Tijuana. Regresión en las prestaciones sociales", en *Reestructuración industrial: las maquiladoras en la frontera México-Estados Unidos*, México, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes-El Colegio de la Frontera

## Cuadro 1

## Industria maquiladora y sindicalización

<i>Ciudad</i>	<i>Núm. de empresas</i>	<i>Núm. de empleados</i>	<i>Sindicalización* (porcentaje)</i>
Tijuana	531	77 943	30
Nogales	60	18 895	19
Ciudad Juárez	254	132 046	13
Ciudad Acuña	46	18 690	16
Piedras Negras	41	8 943	100
Nuevo Laredo	55	15 907	100
Reynosa	91	34 731	100
Matamoros	95	37 814	100

Fuente: elaboración propia. Datos: INEGI, 1995, pp. 1-3; Williams, 1992; Juntas Locales de Conciliación y Arbitraje (JLCA); y entrevistas con líderes sindicales de cada una de las ciudades.

\* Calculada en función del número de trabajadores.

Por otro lado, el análisis de la dinámica sindical de estas ciudades permite realizar un primer planteamiento de una tipología sindical, que integra algunas de las principales características empíricas que comparan estas realidades y su vinculación con el fenómeno sindical general.<sup>4</sup> La delineación de esta categorización también pretende coadyuvar en el entendimiento de la problemática sindical en las maquiladoras. El siguiente apartado delinea dos categorías sindicales, los sindicalismos subordinado y tradicional, que intentan agrupar las distintas experiencias sindicales que se encuentran en la industria maquiladora del norte de México.

Norte, 1990; de Cirila Quintero, *Sindicalismo en las maquiladoras tijuanaenses*, México, Conaculta, 1990; *Reestructuración sindical en las maquiladoras fronterizas, 1970-1990*, México, El Colegio de México, tesis de doctorado en sociología (mimeo.), 1992; y *Sindicalismo en la frontera tamaulipeca. El caso de Matamoros, Reynosa y Nuevo Laredo*, México, El Colegio de la Frontera Norte-Programa Cultural de las Fronteras, 1993. También Jorge Carrillo, *Dos décadas de sindicalismo maquilador*, México, Porrúa-Universidad Autónoma Metropolitana, 1994; y Edward Williams, *The unionization of the maquiladora industry: The Tamaulipan case in national context*, Institute for Regional Studies of the Californias, 1992.

<sup>4</sup> Una reflexión más amplia de esta temática ha sido realizada en el libro de Cirila Quintero, *Reestructuración sindical en las maquiladoras mexicanas*, México, El Colegio de la Frontera Norte, 1996.

*Algunas consideraciones importantes*

En este trabajo, el sindicalismo será entendido como el proceso mediante el cual una organización laboral intenta conseguir una relación más equitativa y justa entre los factores de la producción y la interacción que éstos mantienen en los distintos rubros que integran el ámbito fabril.<sup>5</sup> Desde esta postura, las categorías que se enuncian a continuación pretenden señalar en qué medida las organizaciones sindicales en la maquiladora se han acercado a este ideal.

Ahora bien, aunque la maquiladora es una de las industrias clave de la restructuración industrial mexicana, persisten en ella condicionantes laborales que han caracterizado a los espacios fabriles nacionales. Para una mejor comprensión del fenómeno sindical en la IME, conviene mencionar algunas de ellas. Primero, existe una participación activa de la entidad gubernamental, en sus distintos rangos, en aspectos laborales nodales como son: la regulación de condiciones laborales, el reconocimiento de sindicatos, y el arbitraje en los conflictos laborales; y segundo, existe una recurrencia constante al discurso corporativo, en las distintas localidades fronterizas, de exaltar la cooperación de los diversos sectores sociales para el desarrollo de México, que favorece a los requerimientos de los empresarios.

El entendimiento del sindicalismo maquilador no estaría completo si no se tienen en cuenta dos elementos contextuales importantes: la restructuración del organigrama productivo mundial, en la cual la deslocalización productiva resulta central, y la adhesión del gobierno mexicano a una política de corte neoliberal, a principios de los años ochenta, cuando la vinculación con el exterior y la productividad con eficiencia y calidad resultaron primordiales. A partir de estas consideraciones, la tipología presentada describe la respuesta que las organizaciones sindicales locales, insertas en una estructura laboral y sindical determinada, han dado a los requerimientos maquiladores durante tres décadas de establecimiento en territorio mexicano.

*El sindicalismo subordinado y la involución sindical*

La categoría de sindicalismo subordinado se desprende del análisis de la experiencia sindical en Tijuana y Ciudad Juárez. Esta acepción sindi-

<sup>5</sup> Para una discusión más profunda sobre el sindicalismo, cf. Cirila Quintero, *Sindicalismo en la frontera norte. El caso de las maquiladoras*, Tijuana, El Colegio de la Frontera Norte, 1995.

cal tiene entre sus principales características empíricas las siguientes: la protección gubernamental por parte de instituciones laborales locales, como las Juntas Locales de Conciliación y Arbitraje (JLCA); la marginalización del contrato colectivo de trabajo como forma de negociación laboral, fundamentado en la supuesta colaboración para el progreso del país; la desvinculación parcial o total de sus agremiados sumada a una actitud pasiva a los requerimientos productivos actuales.

A partir de estas consideraciones y de las reflexiones contextuales esbozadas en el primer apartado, podría definirse al sindicato subordinado como la organización laboral inserta en una burocracia sindical que en una fase de restructuración industrial ha perdido el control de la fuerza laboral en una localidad, y ha adoptado una política sindical que se caracteriza por la liberación de la fuerza laboral, en el interior de la planta, y una adecuación de los derechos obreros en favor de los requerimientos empresariales, como supuesta condición necesaria para el desarrollo industrial del país.

En ese sentido, el sindicalismo subordinado se constituye en un retroceso cualitativo en cuanto a la búsqueda del equilibrio de los factores de la producción en el ámbito fabril, debido a que no sólo renuncia al involucramiento en el ámbito productivo, como se demanda en este momento, sino que negocia las concesiones laborales que le daban fortaleza y legitimidad entre sus agremiados y en la región que se desarrolla.

Este comportamiento sindical también permite vislumbrar al sindicato como un elemento de explotación y control del trabajador mediante una relación de colaboración irrestricta con el capital. La política sindical subordinada no se encuentra asociada con alguna central obrera en particular; más bien es característica de instancias sindicales pragmáticas que tienen en su permanencia en las maquiladoras, a cualquier costo, su principal objetivo.

Finalmente, el sindicalismo subordinado no es homogéneo, existen matices. Las variantes fluctúan entre la vinculación mínima con sus agremiados y la subordinación total al empresario. Las condicionantes empíricas asignarán las distintas tonalidades a cada una de las variantes subordinadas.

#### *El sindicalismo tradicional: un avance sindical*

La categoría de sindicalismo tradicional se desprende del análisis de: Ciudad Acuña, Piedras Negras, Nuevo Laredo, Reynosa y Matamoros. Entre sus principales características empíricas se encuentran: una trayectoria sindical consolidada y continua en la región; el privilegio del contrato colectivo como forma de negociación laboral dentro del ámbi-

to fabril; una participación gradual en los requerimientos productivos y un sustento mínimo entre sus bases.

El sindicalismo tradicional manifiesta una negociación sindicato-empresa, inserta en un contexto espacial y temporal específico, que busca un acuerdo en cuanto a necesidades empresariales y laborales. Desde esta postura, el sindicalismo se convierte en un aspecto central para los desarrollos industrial y laboral locales. Empresarios y sindicato se reconocen como actores centrales de la dinámica laboral local.

Al igual que el sindicalismo subordinado, el tradicional no es homogéneo; tiene sectores que fluctúan entre el sindicalismo más defensivo, que sólo pretende mantenerse en las maquiladoras mediante la petición de demandas mínimas, y un sindicalismo más propositivo que no se circunscribe sólo a los aspectos laborales tradicionales y a la petición de salarios y prestaciones, sino que realiza propuestas en otros aspectos laborales centrales, como el ámbito productivo, convirtiéndose en un avance cualitativo en la búsqueda de una mayor equidad en los distintos aspectos que conforman el ámbito fabril.

Desde esta postura, el sindicalismo tradicional podría definirse como la organización laboral inserta en una burocracia sindical que busca su permanencia como interlocutor en una fase de restructuración industrial, mediante la conservación del control de la fuerza laboral en una localidad, y en el interior de la planta, y practica una negociación contractual limitada por condicionantes laborales regionales (Quintero, 1992).

La adscripción de las distintas experiencias locales a una u otra categoría dependerá de su cercanía o lejanía con las características antes enunciadas para cada opción sindical. Es importante señalar que aunque estos comportamientos sindicales son distintos, no son excluyentes; existen ámbitos en los que se intersectan, como podría ser su pertenencia a la estructura corporativa mexicana y la conservación del contrato colectivo como forma de negociación laboral.

A manera de corolario, la exposición permite señalar cómo el comportamiento sindical presenta una distribución geográfica bastante bien definida. El sindicalismo subordinado puede ser localizado en el noroeste mexicano, encontrándose su matiz más acentuado en Tijuana y el más débil en Ciudad Juárez; en tanto que el sindicalismo tradicional se ubicaría en el noreste mexicano, teniendo la tonalidad más acentuada en Piedras Negras y la más débil en Ciudad Acuña.

### **El sindicalismo maquilador en la frontera norte: similitudes y diferencias**

Este apartado intenta agrupar en dos categorías, el sindicalismo subordinado y el tradicional, las distintas experiencias sindicales en las maquiladoras de la frontera norte. Especialmente se destacan los rubros de trayectoria sindical; participación en la fijación de condiciones laborales; involucramiento en el terreno productivo; y el tipo de relación con sus agremiados. En estos aspectos es donde mejor se pueden observar las similitudes y diferencias que tienen las dinámicas sindicales de las distintas localidades.

#### *El noroeste y el sindicalismo subordinado*

Este comportamiento sindical surge en espacios bien definidos. Primero, aparece en localidades con una trayectoria sindical no consolidada debido al faccionalismo sindical, como Tijuana en Baja California. Ahí tienen presencia, en las distintas fuentes de trabajo, cinco centrales oficiales: COR, CROM, CROC, CRT y CTM, además de algunos sindicatos independientes. En el rubro de las maquiladoras, las centrales más importantes son CTM y CROM; la hegemonía pertenece a la CROM. En 1991, 45% de las plantas maquiladoras de Tijuana estaban sindicalizadas; de éstas, 95.2% pertenecían a la CROM (Quintero, 1992).

En ese mismo año, en la mayoría de las maquiladoras cromistas se encontraban vigentes contratos colectivos de quince cláusulas que marcaban los derechos mínimos de los trabajadores. El dominio cromista se ha derivado de una historia de derrotas y expulsiones del sindicalismo oficial e independiente en las maquiladoras. En la consolidación cromista, un papel fundamental lo ha desempeñado la colaboración de instancias laborales y gubernamentales, como la JLCA de Tijuana.

Segundo, el sindicalismo subordinado también surge en espacios con escasas trayectorias industrial y sindical, como es el caso de Nogales en Sonora. En esta localidad, la CTM —central local más importante— ha permitido el surgimiento de un sindicato que ha revertido el clausulado contra los trabajadores. Es decir, ha adoptado una política sindical parecida a la cromista, aunque a diferencia de los tijuanaenses, esta organización sindical conserva algunas conquistas laborales, si bien sujetas a las necesidades empresariales.

La esencia subordinada del sindicalismo nogalense en las maquiladoras quedó de manifiesto desde su formación, en 1991, mediante su constitución a espaldas de los trabajadores; a pesar de esta irregularidad fue reconocido como legal por la JLCA de Nogales. Las principales ca-

racterísticas que se exaltaron de esta organización fueron su política de colaboración y el rechazo al conflicto laboral. Al igual que en Tijuana, persiste un contrato tipo que permite una liberación total de la mano de obra, dentro de la planta, que se complementa con una ausencia de la revisión contractual fijada por la Ley Federal del Trabajo (LFT) mexicana. Estas irregularidades conducen a situaciones laborales ilegales: por ejemplo, existen contratos colectivos que no han sido revisados en una década y aún siguen vigentes (Covarrubias, 1992:139-142).

Finalmente, esta acepción de sindicalismo surge en localidades con una trayectoria sindical basada en el conformismo y la apatía. En estos espacios, las derrotas y los embates antisindicales han erradicado los sindicatos de las maquiladoras, o bien han configurado instancias sindicales no cuestionadoras, que aceptan cualquier propuesta empresarial en sus negociaciones laborales como una manera de participar en la modernización y la elevación de la productividad; un ejemplo de estos espacios lo constituye el sindicalismo en Ciudad Juárez, Chihuahua.

En la localidad juarense existe un fuerte debilitamiento sindical propiciado por el faccionalismo y las derrotas del sindicalismo oficial e independiente que se han registrado en tres décadas de establecimiento maquilador. La hegemonía inicial cetemista fue resquebrajada en los años setenta por la CROC, la cual, mediante las más variadas técnicas —que fluctuaron desde la acusación de que la CTM era “una sociedad de patrones”<sup>6</sup> hasta el ofrecimiento de *contratos de protección*—, consiguió la superioridad sindical en las maquiladoras. Otros elementos, como la lucha intrasindical cetemista y la carencia de un liderazgo férreo, favorecieron aún más su consolidación.

El comportamiento croquista también se caracterizó por la aplicación de una política de colaboración y no conflictiva, hasta entonces desconocida en Ciudad Juárez.<sup>7</sup> Esta política ha garantizado la persistencia de la CROC en la maquiladoras; para la CTM, el éxito croquista reside en “la venta de contratos colectivos que aceptan los ajustes salariales mínimos” y un fuerte control de sus agremiados que evita cual-

<sup>6</sup> El dirigente croquista se refería a las características tan especiales de algunos sindicatos cetemistas del rubro terciario, en el que estaban afiliados propietarios de automóviles de sitio, dueños de peluquerías, comerciantes ambulantes, etc., que explotaban a sus trabajadores al no pagarles sueldo mínimo (*El Fronterizo*, 4 de febrero, 1972).

<sup>7</sup> Según algunos analistas, con la firma del contrato colectivo de *Acapulco Fashion* en 1969, se “marcaba el inicio de una serie de beneficios que esta central ofrecía a las empresas para que lograran un mayor control de sus trabajadores. También abría la posibilidad de una política de común acuerdo entre empresa y sindicato” (Carrillo y Hernández, 1985:140).

quier cuestionamiento en el interior de las plantas (E. L. CTM, octubre, 1995).

Pese a la crítica, la CTM juarense cada vez recurre más a la flexibilización contractual tipo croquista como una forma de retener las pocas empresas afiliadas con que cuenta.<sup>8</sup> No obstante la adopción de una política altamente flexibilizada, el sindicalismo en aquella ciudad se ha debilitado. En 1990, se estimaba que sólo 13% de los trabajadores en las maquiladoras estaba sindicalizado (Williams, 1992:4).

Los sindicatos juarenses que persisten en las maquiladoras se caracterizan por un comportamiento altamente flexible, en el que el autocercenamiento de algunas cláusulas contractuales, que le daban una participación en la definición de las condiciones laborales y la ejecución del trabajo, se ha convertido en uno de los elementos centrales para la permanencia en las maquiladoras. Asimismo, los sindicatos han adoptado una política salarial conformista y han eslabonado sus prestaciones laborales a las necesidades de la producción.<sup>9</sup>

El éxito relativo que se ha conseguido en algunas empresas mediante esta flexibilidad, de manera errónea, ha contribuido a que los sindicatos juarenses consideren que están contribuyendo al éxito maquilador. No obstante, la supuesta participación en la elevación de la productividad se limita a la supeditación de las conquistas laborales a los requerimientos empresariales más que a una política propositiva.

El pago a esta política sindical de cooperación y/o supeditación se realiza mediante el descuento de las cuotas salariales a los obreros, además de alguna compensación extra de la empresa, situación que lo diferencia de otras variantes sindicales subordinadas, como en el caso de Tijuana, en donde el pago directo lo realiza la empresa. También, los sindicatos conservan las principales cláusulas, como la de exclusividad y exclusión, que les garantizan el control absoluto de sus agremiados, aunque la exaltación de un sistema de relaciones laborales que favorezcan la competitividad y la elevación de la productividad, por parte del

<sup>8</sup> Pese a la recurrencia a este tipo de política sindical, la influencia del sindicalismo ha disminuido sensiblemente en Ciudad Juárez. En noviembre de 1995, la sindicalización en Ciudad Juárez se encontraba distribuida de la siguiente manera: CTM, 68 sindicatos con alrededor de 23 000 miembros; CROC, 25 sindicatos y 20 000 miembros; CRT, 48 sindicatos y 7 000 miembros. Faltarían de incluir algunos sindicatos independientes que existen (entrevistas realizadas con los líderes de CTM, CROC y CRT, y presidente de la JLCA, noviembre, 1995).

<sup>9</sup> Para una mayor profundización sobre el cercenamiento de los contratos colectivos juarenses, cf. María Eugenia de la O Martínez y Cirila Quintero, "Contratación colectiva en las maquiladoras fronterizas", *Frontera Norte*, septiembre-diciembre, 1993, pp. 7-47.

gobierno juarense, augura un debilitamiento y una subordinación mayores del sindicalismo juarense en el futuro.

Finalmente, a excepción de Ciudad Juárez, dos características unifican a los comportamientos subordinados: la marginación absoluta del ámbito productivo y la desvinculación total de sus bases. En ese sentido, es más un sindicalismo de dicho que de hecho.

### *El noreste y el sindicalismo tradicional*

Este comportamiento sindical surge en regiones con una trayectoria sindical consolidada y fuerte, y que siguen teniendo en la contratación colectiva el principal elemento de negociación laboral entre empresa y sindicato. Esta variante sindical se localiza en las ciudades fronterizas del noreste mexicano.<sup>10</sup> En esta región existe una tendencia al reconocimiento del sindicato como un interlocutor necesario en las relaciones laborales. Las maquiladoras aceptan al sindicato como un elemento necesario para mantener la paz laboral dentro de las plantas.

La persistencia sindical puede ser explicada en parte por la tolerancia empresarial, la otra parte la constituye la resistencia de las organizaciones sindicales locales a los embates empresariales y gubernamentales, y su búsqueda por mantenerse vigentes en las maquiladoras. Esta tolerancia mutua ha conducido a un espacio industrial dominado por sindicatos restructurados, o en proceso de restructuración, que desde distintas posturas han intentado responder a los requerimientos actuales. Esta dinámica sindical refuta la hipótesis de un sindicalismo meramente funcional, sujeto a las necesidades empresariales; más bien habría que pensar en una interacción bilateral perenne entre sindicato y empresa.

Algunos investigadores han denominado a esta interacción como "acomodación" entre trabajadores y empresarios (Williams, 1992). Empero, más bien se trata de una *negociación* entre sindicato y empresa, la

<sup>10</sup> En resumen, estimamos que 80% de los trabajadores de la maquila en el noreste están sindicalizados. Las excepciones las constituyen Nuevo Laredo, en donde varias maquiladoras no están sindicalizadas, y Ciudad Acuña, en donde sólo 12% de los trabajadores lo están. También habría que realizar algunas precisiones poco conocidas del sindicalismo maquilador en el noreste. Primero, en Matamoros existen tres sindicatos en maquiladoras; la hegemonía la tiene el Sindicato de Jornaleros y Obreros Industriales y de la Industria Maquiladora con 34 000 miembros; en Reynosa existen cuatro sindicatos, que en 1993 agrupaban a 25 779 miembros; en Nuevo Laredo sólo existe el Sindicato de la Industria Maquiladora en Nuevo Laredo, recién restructurado en 1994; todos los sindicatos tamaulipecos son cetemistas. En Piedras Negras, las maquilas son dominadas por la CTM (85%), CROC (10%) y Autónomos (5%). Finalmente, en Ciudad Acuña los pocos sindicatos de la localidad son cetemistas.

cual depende de un interjuego entre fortaleza sindical y necesidades empresariales, limitada por restricciones regionales, industriales y laborales; más que de una decisión unilateral por parte de la organización sindical, sector empresarial o instancias externas.<sup>11</sup>

Por otra parte, la continuidad sindical, durante la restructuración, no ha sido fácil. La permanencia se ha distinguido por la modificación de antiguos sindicatos en su estructura y en su función; así como la creación de sindicatos idóneos a las necesidades maquiladoras que si bien no necesitaron reestructurarse, pues nacieron flexibles, sí debieron acatar preceptos laborales fijados con anterioridad. En ambas instancias, la conservación del mayor número de prerrogativas laborales dependió de su fortaleza y su respuesta a requerimientos empresariales. A continuación se presentan algunas de las experiencias regionales más relevantes del sindicalismo tradicional.

En las localidades tamaulipecas la introducción de maquiladoras en los años sesenta representó un cuestionamiento constante a sus preceptos sindicales conformados durante más de cinco décadas. La política laboral reivindicativa por mejores salarios y prestaciones, vía contrato colectivo, la unidad sindical alrededor de las siglas cetemistas y la estructura sindical vertical dirigidas por férreas personalidades, fueron cuestionadas de manera perenne, en especial sus aspectos más tradicionales como la prepotencia de los liderazgos y la negociación intransigente.

A diferencia del comportamiento subordinado, la industria no encontró la respuesta rápida y servil por parte de los sindicatos, amparados en el dominio del mercado laboral y su vinculación con intereses locales, por lo que se recurrió a una negociación en que ambas instancias cedieran en sus demandas.

En términos generales, la mayoría de los preceptos sindicales tamaulipecos resistieron hasta finales de los años ochenta, merced a un crecimiento moderado de la industria maquiladora de la región y el lugar estratégico que ocupaban en el organigrama productivo mundial. Sin embargo, a partir de entonces, dada la severa crisis económica mundial, que afectó a las inversiones maquiladoras, se le exigió al sindicato una mayor colaboración. Esta petición se convirtió en la condición necesaria para atraer, y retener, a los inversionistas maquiladores.

<sup>11</sup> Para nosotros, el concepto central es *negociación*, en lugar de acomodación, en el sentido de resaltar la colaboración del sindicato teniendo como límite las conquistas mínimas establecidas en la Ley Federal del Trabajo, lo que lo distingue del sindicalismo subordinado, o de membrete. Para la autora, el término acomodación remite más a una visión convenenciera del sindicalismo dentro de la empresa, sin tomar en cuenta la historicidad y los condicionantes regionales que lo definen.

La estructura tradicional tamaulipeca evidenció su incompatibilidad con los nuevos preceptos de flexibilidad, haciéndose necesaria la intervención de otros actores sociales. Así pues, el gobierno central y estatal, e incluso las mismas instancias cetemistas, pusieron en práctica distintas acciones para flexibilizar la política sindical tamaulipeca.<sup>12</sup> Algunas de las principales tácticas de debilitamiento fueron la desactivación de liderazgos y la creación de sindicatos flexibles en las maquiladoras.

No obstante, pese a los embates en su contra, el sindicalismo maquilador actual mantiene una política tradicional aunque de corte defensivo. Existe un empeño por conservar las fuentes de empleo y el mayor número de conquistas contractuales, base de su legitimación como representante laboral. Incluso los nuevos líderes, aunque han flexibilizado su política, han manifestado su preocupación por continuar con los rasgos esenciales del sindicalismo tamaulipeco:

[...] modernizarnos en lo sindical y en las relaciones laborales, no implica ni la renuncia [...] entregar los derechos de los trabajadores [...] seguiremos defendiendo con pasión y entrega, preservando las conquistas sindicales, *reestructurando los contratos colectivos de trabajo cuando se demuestre el peligro de la desaparición de la fuente de trabajo*. Lucharemos por la exacta y efectiva revisión de la contratación colectiva, el derecho al ejercicio de la huelga, la que debe verse como una acción de equilibrio y no como jinete del apocalipsis (Mendoza, 1993).

En ese sentido, la flexibilidad conseguida en las maquiladoras, ha sido lograda más por la presión empresarial y el apoyo gubernamental que por una decisión sindical. La flexibilidad se ha convertido en una alternativa contradictoria para los sindicatos: por un lado, es una medida necesaria para mantenerse en las maquiladoras; por otro, implica una negociación continua con la empresa para seguir conservando el dominio de la fuerza laboral dentro de las plantas. En la segunda opción, el mantenimiento del clausulado contractual no sólo referente al control sino por mejores salarios y prestaciones, resulta primordial. En especial, para garantizar una legitimidad mínima entre las bases sindicales.

<sup>12</sup> En otro estudio se han expuesto con detalle las tácticas que se utilizaron, especialmente en el sexenio de Carlos Salinas de Gortari, para debilitar al sindicalismo tamaulipeco. Cf. Cirila Quintero, "Un sindicalismo tradicional en la modernidad. El caso de Tamaulipas", en Alejandro Covarrubias y Blanca Lara (coords.), *Relaciones industriales y productividad en el norte de México: tendencias y problemas*, México, Friedrich Ebert Stiftung, 1993.

La experiencia de las principales ciudades de la frontera tamaulipeca, Matamoros, Reynosa y Nuevo Laredo, muestran los distintos grados de negociación en los que ha incurrido el sindicalismo en este momento de modernización. Asimismo, señala cómo la persistencia sindical se debe a que si bien han existido negociaciones y/o adecuaciones de sus conquistas, que han afectado a cientos de trabajadores, no se han lesionado los preceptos que constituyen la base de su legitimación entre el sector obrero. Esta flexibilización moderada le ha permitido sobrevivir en las maquiladoras, pero con grandes diferenciaciones entre sí.

Nuevo Laredo ejemplifica la domesticación de un sindicalismo, políticamente fuerte y arbitrario, en tres aspectos:<sup>13</sup> la exclusión de sus prácticas más perjudiciales, como el paro de actividades, no como presión laboral sino por decisiones arbitrarias de su líder; la adecuación de sus contratos a las necesidades de establecimiento de las maquiladoras; y la obediencia en el interior de la estructura sindical, mediante el abandono de conflictos intrasindicales y el control de los trabajadores, al recalcar que aquéllos son nocivos para la industria en general. A raíz de los conflictos de los años setenta, se destacó la necesidad de:

[...] buscar un equilibrio con las empresas, remarcando que la maquila había disminuido por problemas laborales [...por lo que ahora...] habría que seleccionar muy bien a los candidatos a ingresar a la maquila [...] para evitar los problemas relativos a la disciplina [...así como garantizar...] un mínimo de ausentismo (Trabis, 1985:195).

La cita refiere, también, al endurecimiento de los métodos de control sindical, con la complacencia empresarial, para evitar cualquier conflicto dentro de las plantas. El control sobre la vida sindical es evidente en aspectos centrales como el nombramiento de delegados sindicales, realizado por el comité ejecutivo, y la prerrogativa del secretario general a participar en cualquier negociación contractual en el ámbito fabril. A pesar de este control, los sindicalistas expresan seguir contando con el apoyo de la base sindical, en virtud de las conquistas salariales conseguidas:

<sup>13</sup> En Nuevo Laredo, la hegemonía en las maquiladoras la tiene el Sindicato de Trabajadores en Industrias establecidas en Nuevo Laredo (STINL) al amparo del Programa de Industrialización para la zona Fronteriza Norte. Este sindicato fue reestructurado en octubre de 1993, después de la remoción de Pedro Pérez Ibarra, y se le denominó Sindicato Industrial de Plantas Maquiladoras en Nuevo Laredo; durante su reestructuración se recalcó su viraje hacia una política de cooperación.

[...] en promedio, un trabajador con un mes, o menos, está ganando el salario mínimo, con más tiempo se le asciende entre un cinco y diez por ciento y así sucesivamente [...] los contratos también establecen los beneficios de transporte, despensa, puntualidad, asistencia perfecta [...] el contrato colectivo es necesario por la experiencia que hemos tenido con las fábricas fantasmas, su negociación ha sido el diálogo [...que ha conducido...] a una mayor estabilidad [de las plantas] (E. J. A. G., enero, 1993).

Por su parte, Reynosa representa el sindicalismo tradicional debilitado por el faccionalismo, el divisionismo y la corrupción. El dominio cetemista en Reynosa es un caso *sui generis*; en esta localidad se ha aceptado la proliferación de sindicatos duales en una misma actividad, con tal de no perder el dominio de las distintas ramas económicas. Esta situación ha desembocado en la creación de pequeñas parcelas de poder y sindicatos débiles en la negociación laboral.

La actuación sindical de esa ciudad se caracteriza por la sujeción obrera mediante el control de los movimientos obreros y la instauración de una política sindical mixta de sindicalismo tradicional y subordinado. Reynosa es la localidad que más movimientos laborales ha presentado.<sup>14</sup> Hasta ahora la CTM local ha podido controlar las distintas manifestaciones de descontento. Empero, las inconformidades laborales permanecen latentes.

Otros elementos que agudizan la conflictividad en Reynosa son: el faccionalismo intracetemista; el hecho de que actualmente existen cuatro sindicatos maquiladores;<sup>15</sup> y la escasa preocupación de los líderes sindicales por las demandas obreras. Dada su debilidad, los sindicatos cetemistas se han visto obligados a flexibilizar su política como lo muestra el Sindicato de Trabajadores Industriales en Plantas Maquiladoras (STIPM), sindicato maquilador hegemónico. El STIPM ha flexibilizado su comportamiento en las plantas, convirtiéndose en un actor pasivo; de-

<sup>14</sup> Los obreros de la maquila reynosense se han movilizado en 1984, 1988, 1989 y 1992, sobre todo exigiendo la destitución de líderes corruptos y el nombramiento de nuevos dirigentes más representativos. Los movimientos cesaron en 1995, cuando tomó posesión como lideresa local Adelaida de la Cruz, desplazando al antiguo dirigente José Morales de la Cruz. Actualmente, ella es la dirigente estatal de la federación cetemista de Tamaulipas.

<sup>15</sup> La principal diferencia es, como lo han señalado los líderes, el precio, que se estipula de acuerdo con la flexibilidad contractual que desee el empresario. Existen sindicatos, los más pequeños, que aceptan un pago mínimo por contratar y una total liberación de la mano de obra, aunque no garantizan su provisión según las necesidades empresariales, o fomentar un compromiso real de sus trabajadores con las necesidades de producción.

jando al libre albedrío de la empresa: fijación de estándares de producción, cambio de puestos de trabajo, y libertad absoluta en cuanto al manejo de la fuerza laboral según las necesidades empresariales.

Ahora bien, pese a su flexibilización, el STIPM no se equipara al comportamiento subordinado, pues sigue manteniendo la negociación contractual como principal instrumento para acordar salarios y prestaciones mínimas.<sup>16</sup> De la misma manera, mantiene sus vínculos con los trabajadores mediante el descuento de las tradicionales cuotas, “por defenderlos”.

En su parte organizativa, el STIPM adoptó una estructura que alterna características tradicionales y subordinadas. El sindicato está dividido en secciones, las cuales se conforman en virtud del tamaño de la maquila. Se puede tener una sección por turno o por planta. Actualmente el STIPM cuenta entre 36 y 42 secciones que agrupan a cerca de 25 000 trabajadores. Para los líderes, la nueva organización es más eficiente en la resolución de problemas fabriles:

[Esta división] permite el contacto directo entre dirigente y base, a nivel fabril [...con ello...] los problemas se resuelven más rápido. Pues los líderes resuelven o solucionan los problemas en el instante (E. R. M. C., agosto, 1992).

Sin embargo, lo que se puede percibir en la práctica es la atomización del poder sindical, pequeñas cuotas de poder que en momentos críticos no representan ningún peligro para los empresarios. Acorde con la seccionalización, se ha adoptado una estructuración en el sector fabril, estilo sindicato de empresa. Cada planta y turno de las maquilas, afiliadas al STIPM, cuenta con un comité ejecutivo integrado por doce personas, que se encargan de resolver cuanto problema o conflicto exista en la planta maquiladora. La estructura también permite el control y la desactivación de cualquier movimiento disidente.

El prototipo de la categoría del sindicalismo tradicional se encuentra en Matamoros. En esta localidad se observa la imposición de un pasado sindical a las maquiladoras. En Matamoros, al firmar contrato colectivo con el Sindicato de Jornaleros y Obreros Industriales (SJOI),

<sup>16</sup> Esta categoría ha disminuido considerablemente, dando paso a una proliferación del contrato colectivo temporal, debido a la inclusión de una cláusula que extiende el tiempo de prueba a dos meses, sin la obligación de la empresa a contratar al trabajador. En los otros aspectos, el STIPM mantuvo un comportamiento tradicional. En 1990, una encuesta mostró el cumplimiento mínimo de salarios y prestaciones en las maquilas reynosenses. Un 85% de los entrevistados declararon ganar 400 000 pesos mensuales, contar con seguro social, y recibir bonos y vales como complemento a su salario (Solís, 1990).

en 1994 se le agregaría “y de la Industria Maquiladora” convirtiéndose en el Sindicato de Jornaleros y Obreros Industriales y de la Industria Maquiladora (SJOIIM), sindicato hegemónico algodonero. Las primeras maquiladoras firmaban un convenio desprendido no de su calidad de transnacionales, sino resultado de una trayectoria sindical.<sup>17</sup> Dada la escasa resistencia empresarial, y la época de auge maquilador, el SJOI siguió practicando durante las décadas de los setenta y ochenta una política sindical basada en la búsqueda de salarios y prestaciones. Empero, también introdujo algunas novedades como fue la posibilidad de ocupar y desocupar un porcentaje de trabajadores según las necesidades de la empresa. En ese sentido, el SJOI, en especial en épocas de crisis, aceptó negociaciones poco favorables para los trabajadores, como el recorte de personal, la reducción de jornadas laborales, y pagos proporcionales al tiempo laborado, como una manera de asegurar la permanencia de las plantas en la localidad. Habría que resaltar que las indemnizaciones derivadas de estos movimientos intentaron plegarse al máximo a lo fijado por la Ley Federal del Trabajo.

Fuera de estas adecuaciones, el SJOI no enfrentó mayores problemas; éstos vendrían al final de los ochenta, a causa de la recesión económica en los Estados Unidos y la consolidación de nuevos grupos empresariales, como los promotores industriales, que le obligarían a asumir una política sindical menos rigurosa. La fortaleza del SJOI, a diferencia de otros espacios, hizo necesarias varias tácticas de debilitamiento: creación de un nuevo sindicato maquilador (1990), remoción y reinstalación del líder (1992), la negociación contractual grupal (1993) y la firma de un convenio de cooperación obrero-patronal (1993), que sería el preámbulo a la firma del Acuerdo Estatal para promover una nueva cultura laboral en Tamaulipas (AECL), en el que se expresó:

La apertura y globalización económica obligan a modernizar las relaciones entre los factores de la producción [...las cuales...] deben concebirse bajo una moderna interpretación del derecho laboral, conceptualizándolo como *el instrumento para alentar la calidad, la productividad, la competitividad en las empresas y la armonía en las relaciones del capital y del trabajo* (AECL, Ciudad Victoria, Tamps., 5 de noviembre, 1994).

El convenio fue signado por sindicatos tamaulipecos y empresarios, teniendo como testigo de honor al gobernador Manuel Cavazos Lerma. De esta manera, paradójicamente, en la entidad con una trayec-

<sup>17</sup> Los primeros contratos maquiladores, firmados en 1964, son copias —salvo pequeñas excepciones— de los contratos algodoneros vigentes en ese momento.

toría sindical más tradicional surgían los primeros lineamientos para la tan discutida “Nueva Cultura Laboral” que actualmente busca permear las distintas esferas laborales del país.

Sin embargo, y quizá lo más interesante es que a pesar de los fuertes embates antisindicales, el sindicalismo continúa siendo un actor central de las relaciones laborales tamaulipecas, en especial en Matamoros, y más aún, las negociaciones contractuales, a pesar de sus flexibilizaciones, continúan siendo el elemento central en la fijación de salarios y prestaciones laborales. Esta situación muestra la factibilidad de un sindicalismo tradicional en este momento de modernidad.

La frontera coahuilense muestra otro matiz del sindicalismo tradicional. Mientras que en las ciudades tamaulipecas han sido sus componentes regionales la base de su fortaleza, en las coahuilenses fue el impacto del centro en su política sindical el principal elemento explicativo de la misma. La existencia de sindicatos combativos, mineros y electricistas, habría de conformar un sindicalismo fuerte en las maquilas coahuilenses, ejemplificado sobre todo por Piedras Negras.

Con la llegada de las maquiladoras a finales de los años sesenta, el sindicalismo nigropetrense recuperó parte de la vertiente más radical de la sección del Sindicato de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana (STERM). La influencia de los líderes electricistas fue evidente como promotores y como asesores. Así surgieron los *sindicatos autónomos*,<sup>18</sup> alejados de los sindicatos oficiales y con una negociación contractual ofensiva en la empresa. Los empresarios maquiladores, carentes de toda organización, aceptaron sin mucho cuestionamiento esta forma de negociación laboral.

El debilitamiento de este sindicalismo combativo provino por parte del sindicalismo oficial, durante los años setenta, el cual, mediante una campaña sindical que apoyaba la colaboración en vez del enfrentamiento, obtuvo la hegemonía sindical. Los empresarios cansados de los problemas con los sindicatos autónomos apoyaron al sindicalismo oficial, especialmente el cetemista, como una forma de mantener una paz laboral dentro de las plantas.<sup>19</sup>

No obstante, parecidos a los sindicatos flexibles de Tamaulipas, los cetemistas variaron poco las estrategias sindicales coahuilenses. Su po-

<sup>18</sup> Los sindicatos autónomos se caracterizan por no estar afiliados a ninguna central obrera; si lo están, su relación es de mera asesoría, cuentan con una autonomía total en sus asuntos internos fabriles.

<sup>19</sup> A pesar de las campañas en su contra, el sindicalismo autónomo no ha desaparecido de las maquiladoras de Piedras Negras. Actualmente, 85% de los sindicatos son cetemistas, 10% croquistas y 5% son organizaciones autónomas (E. J. O., octubre, 1993).

lítica se convirtió en una amalgama entre algunas prácticas del sindicalismo autónomo y otras del sindicalismo oficial.<sup>20</sup> Del sindicato autónomo recuperaron cuatro aspectos: la negociación contractual en el ámbito empresarial; la defensa de la autonomía sindical; las restricciones sindicales a la movilidad industrial de la maquila; y la búsqueda de mejores salarios. Del sindicato oficial, la contratación colectiva como forma de lograr mejores salarios y prestaciones, así como el dominio perenne de un liderazgo férreo y autoritario que desembocó en fuertes problemas con el sector empresarial.

Aunque en Piedras Negras el desgaste sindical provino más del enfrentamiento entre organizaciones sindicales que del embate empresarial, las disputas intrasindicales fueron aprovechadas por el empresariado para exigir una mayor flexibilidad. No obstante, dada la estructuración sindical por secciones, no recibieron una respuesta inmediata a sus demandas. La tradicional negociación por empresa impide una flexibilización por sector, ésta debe ser negociada en el ámbito fabril. Asimismo, las secciones sindicales han impedido la consolidación del gran sindicato maquilador como ha acontecido en otras regiones.<sup>21</sup>

Mientras que la autonomía de las secciones es un comportamiento común entre los sindicatos de Piedras Negras, la negociación contractual por empresa muestra diferencias centrales entre organizaciones oficiales y autónomas. Para el sindicalismo autónomo esta negociación es más efectiva y funcional que el gran sindicato maquilador, en el que las políticas se deciden por la cúpula; en tanto que para los oficiales es una negociación ideal, pues permite negociar según las necesidades de la empresa y así evitar derrotas en las revisiones contractuales (E. T. M., octubre, 1993).

Otras características que asignan una tonalidad más acentuada, dentro del sindicalismo tradicional, al sindicalismo local, son la participación en la planeación de cursos de entrenamiento y reentrenamiento y la estipulación, en su contrato colectivo, del pago de una contraprestación a los trabajadores en caso de suspensión temporal, falta de materia prima, cancelación de pedidos, etc. Para los sindicalistas, "así como los

<sup>20</sup> La amalgama se explica por la vinculación como asesor cetemista del licenciado Daniel Hernández, precursor y actual asesor de los sindicatos autónomos, durante el periodo 1981-1988.

<sup>21</sup> La estructuración en la empresa ha concedido una gran autonomía en las decisiones fabriles. El rechazo a la injerencia de cualquier autoridad externa ha sido una constante; cuando se han sentido amenazados, los líderes seccionales se han movilizado, como ocurrió en los inicios de los noventa, época en que lograron destituir al dirigente cetemista. Actualmente, aunque el Sindicato de Trabajadores de la Industria Maquiladora agrupa a las distintas secciones cetemistas, su dominio es más formal que real.

empresarios obtienen los beneficios, deben asumir los riesgos". Esta conquista ha ahuyentado a las inversiones golondrinas de Piedras Negras. Los contratos nigropetrenses expresan:

Con el fin de proteger el salario del trabajador de o en producción, la empresa conviene en que los trabajadores que sean afectados por máquinas descompuestas, por falta de material y por material defectuoso para procesarse, el Trabajador, cualquiera que sea el caso checará su hoja de producción para tiempo fuera e inmediatamente avisará al supervisor el tipo de anomalía por el cual checó tiempo fuera a fin de que el supervisor resuelva el problema inmediatamente (art. 29). Los tiempos fuera checados en la hoja de producción serán calculados tomando como base el promedio del rendimiento obtenido por el Trabajador durante la semana corriente que corresponda. Los salarios de los trabajadores sindicalizados cuyas labores no tengan asignadas cuotas de producción serán cubiertas de acuerdo a la verificación por evaluación que se haga de su trabajo fluctuando desde el salario mínimo general hasta el salario correspondiente a un trabajador de un 135% como mínimo (art. 25).

Empero, la actitud más participativa del sindicato se ha observado en el aspecto productivo. Aunque el sindicato ha reconocido la exclusividad de la empresa en dirigir la fuerza de trabajo y establecer métodos de trabajo, ha tenido una participación interesante en cuanto a la fijación de estándares y modificación de fases productivas. Según lo acordado en el contrato colectivo:

La Empresa notificará al Sindicato en forma previa, los cambios que tenga que hacer a las operaciones que componen los procesos de fabricación señalando las nuevas cuotas, periodos y curvas de reentrenamiento y el día en que iniciarán su vigencia; si después de transcurridas seis semanas existe inconformidad del Sindicato con relación al monto de la cuota diaria de producción fijada, la Empresa a solicitud del Sindicato [*sic*] dentro de las dos semanas que se citan, el Sindicato tendrá derecho por su cuenta a hacer la verificación correspondiente mediante la asesoría de algún experto en la materia o por los medios que considere convenientes, hecho lo cual y conforme a los resultados que se obtengan, discutirá con la Empresa la procedencia de la cuota de producción de que se trate, considerándose finiquitado el problema al haber acuerdo al respecto. Si no hay acuerdo entre la Empresa y el Sindicato, ambas partes se someterán al Arbitraje de la Junta Local de Conciliación y Arbitraje (CCT-DIMMIT, 1993).

La cláusula evidencia una mayor injerencia sindical en cuanto a la fijación de estándares de producción, lo que refuta una decisión unilateral por parte de la empresa. Ahora bien, aparte de estos avances, el sin-

dicalismo petrenegrino continúa preservando los principales objetivos del sindicalismo tradicional: búsqueda de la planta laboral, una vez terminado el periodo de entrenamiento; la negociación laboral por medio de la contratación colectiva y, sobre todo, su papel de interlocutor laboral en la planta.

Precisamente, fueron las demandas tradicionales, con algunos factores contextuales, como el agudo desempleo y el cierre de fuentes de trabajo en la región y algunos conflictos intrasindicales, los que condujeron a fuertes fricciones entre sindicatos y empresarios. Algidez que llegó a su climax en 1994, cuando estallaron tres huelgas en empresas de distinta filiación sindical.<sup>22</sup>

La efervescencia laboral propició un clima de incertidumbre que fue aprovechado por los empresarios, quienes denunciaron los excesos sindicales. Dada la agudización de conflictos, se impulsó, por parte del sector empresarial, un evento denominado Encuentro Obrero-Patronal, en el que lo central sería el diálogo con las organizaciones sindicales para terminar con la problemática laboral por “el bien de Piedras Negras”:

Conscientes de tal situación, los Empresarios representantes del Sector Patronal y del Sector Laboral, hemos considerado necesario convocar a un diálogo mediante el cual logremos cambiar actitudes y establecer un compromiso, tendiente, dentro del más estricto marco de Justicia Social, a transformar el ambiente de esas relaciones de modo que la imagen de la Piedras Negras que se tiene, cambie radicalmente y se proyecte positivamente, tanto a Nacionales como a extranjeros y vengan a establecerse con la seguridad de que habrá tranquilidad para hacer rentables sus inversiones. Como consecuencia de ese diálogo profundo, analítico y detallado,<sup>23</sup> hemos elaborado un PACTO de un carácter eminentemente *moral*, mediante el cual aceptamos su contenido comprometiéndonos al estampar la firma, a su fiel y estricto cumplimiento (Encuentro Obrero Patronal de Piedras Negras [EOP], 4 de agosto, 1995).

Al encuentro asistieron los representantes empresariales de Canaco, Canacindra, Centro Empresarial del Norte de Coahuila, y del Consejo

<sup>22</sup> En ese año estallaron en huelga la Maquiladora Dickies (sindicato autónomo), Plásticos del Suroeste (CROC), e Industrias Metálicas (CTM). Los motivos de huelga fueron peticiones tradicionales: aumento salarial, despido injustificado y petición de firma de contrato. A excepción de Dickies, los otros movimientos fueron derrotados. La participación de la NLCA de Piedras Negras fue fundamental en la resolución de los conflictos.

<sup>23</sup> El diálogo se realizó mediante seis mesas de trabajo que se desarrollaron el 28 de julio de 1995.

Local de Maquiladoras;<sup>24</sup> del sector laboral, los representantes de los sindicatos de la CTM, CROC y sindicatos independientes.<sup>25</sup> Finalmente, los testigos de honor fueron el representante del secretario de Trabajo y Previsión Social, el gobernador del estado (Rogelio Montemayor) y el presidente municipal de Piedras Negras (Ernesto Vela del Campo). La invitación a instancias gubernamentales muestra la persistencia de uno de los rasgos más característicos del sindicalismo oficial, y del empresariado nacional, su reconocimiento como un actor mediador de las relaciones laborales.

Los puntos que se acordaron como centrales para la estabilidad laboral fueron: las condiciones ambientales, el trato humano, *la libre selección en la vida interna sindical*, *la capacitación*, seguridad e higiene de cada empresa. El acuerdo representó la formalización de una nueva etapa en las relaciones laborales. El elemento más importante que se debe resaltar sería la bilateralidad comprometida en cuanto al mejoramiento de relaciones laborales y algunos rubros centrales como la capacitación, seguridad, las condiciones ambientales, y el acuerdo de remuneraciones y prestaciones “que satisfagan las necesidades normales de cada trabajador”.

Dos aspectos más habría que resaltar: la referencia a la productividad y los cambios sindicales. En cuanto a la primera, se acordó la terminación de viejos vicios que obstaculizaban la calidad y la eficiencia requeridas en este momento de modernización. Por ello, empresarios y sindicato se comprometían a:

Promover la productividad interna mediante la creación de compromisos tendientes a disminuir el máximo de los desperdicios, ausentismos y defectos en los productos terminados a fin de incrementar la eficiencia, la calidad y prestigio individual en el trabajo (EOP, agosto, 1995).

Dado que algunos de los últimos conflictos laborales habían sido propiciados por disputas intrasindicales que habían afectado a las empresas, se acordó que “cuando sean los cambios sindicales, deberá evitarse al máximo cualquier situación conflictiva, procurando que se verifiquen en un clima de armonía y de buena fe de las partes” (EOP, agosto, 1995).

<sup>24</sup> El EOP está firmado por un total de 28 gerentes de empresas maquiladoras.

<sup>25</sup> El convenio fue firmado por 22 sindicatos maquiladores: tres de la CROC, catorce de la CTM y cinco independientes. Además, estuvieron otros sindicatos de transporte y comercio.

Finalmente, en el caso de problemas insalvables se acordó formar un organismo de mediación, no gubernamental, para llegar a la mejor solución de conflictos laborales,<sup>26</sup> el cual “sería ajeno e independiente de las instituciones y organismos públicos”.<sup>27</sup> Dado el involucramiento en conflictos laborales de los medios de comunicación y las juntas de conciliación y arbitraje, el acuerdo demandó de ellos una mayor objetividad.

El caso nigropetrense evidencia una participación constante en el espacio fabril y la disponibilidad del empresariado a dialogar con el sindicato en torno a la definición de un proyecto de desarrollo industrial. También refuta, en parte, la hipótesis de mera funcionalidad del sindicato en las maquiladoras.

Finalmente, Ciudad Acuña constituye el matiz más débil del sindicalismo tradicional, e incluso, se le podría considerar como la excepcionalidad norestense, en cuanto a su economía basada primordialmente en los servicios y el comercio, y la ausencia de una trayectoria sindical fuerte. En esta ciudad se observa la transición de una tasa de sindicalización media (60%) en los años sesenta, cuando se constituyeron los dos sindicatos maquiladores más importantes: el Sindicato de Trabajadores de la Industria Electrónica, Similares y Conexos del estado de Coahuila-CTM (1972) y el Sindicato de Trabajadores de la Industria de la Costura Manufacturera de Diversos Artículos de la Ropa, Similares y Conexos de Ciudad Acuña-CTM (1973), a una etapa de debilidad sindical. Actualmente sólo 16% está sindicalizado.

Tres factores habría que destacar en este debilitamiento: la ausencia de un sindicalismo fuerte, derivado de alguna actividad económica central; la alta politización de los conflictos laborales que sujetaron a Ciudad Acuña más a decisiones estatales que locales; y la conforma-

<sup>26</sup> Este organismo tendría entre sus funciones principales: procurar el cumplimiento de los acuerdos del Pacto Laboral celebrado el 4 de agosto; procurar un clima de armonía, respeto mutuo y observancia de la ley entre los factores de la producción en Piedras Negras, Coahuila, sobre la base de la justicia social, de la productividad, de la eficiencia y del salario remunerador en los términos de la Ley Federal del Trabajo; procurar evitar que los conflictos que se susciten con motivo de las relaciones obrero patronales se prolonguen provocando crisis que afectan la subsistencia de las fuentes de trabajo en la localidad; y evitar por la vía del diálogo, la *conciliación* y la concertación, que los conflictos obrero-patronales tengan que llegar al extremo de ser planteados para su solución a los Tribunales Laborales mediante demandas y emplazamientos a huelga.

<sup>27</sup> El organismo se denominó Comisión Mixta de Conciliación Laboral de Piedras Negras, Coahuila, y quedó integrada por representantes de: CTM, CROC, Canacinfra, Consejo de la Industria Maquiladora de Exportación, Coparmex, y un representante de la Barra de Abogados de Piedras Negras. El presidente municipal de Piedras Negras sería miembro honorario y sólo tendría derecho a voz.

ción de un grupo empresarial fuerte, a partir de los ochenta, integrado por promotores industriales y organizaciones empresariales locales, que ha propugnado por relaciones laborales no mediadas por el sindicato. Dada la debilidad del cetemismo y la ausencia de una estrategia de fortalecimiento dentro de las plantas, la presencia del sindicato en las maquiladoras se debilita cada vez más.

Ahora bien, pese a la debilitación sindical de Ciudad Acuña habría que resaltar algunos elementos que justifican su inclusión dentro de la categoría de sindicalismo tradicional: su política sindical basada en la negociación de salarios y prestaciones, vía contrato colectivo; la presencia de un líder sindical tradicional poco interesado en la modernización, nombrado desde 1981; y la estrecha vinculación con el partido oficial. La acentuación de las dos últimas características permite observar en el caso acuñense la variante sindical más anquilosada y politizada del sindicalismo norestense, asemejándolo más al comportamiento sindical nacional que al experimentado en esta región del país.

A manera de corolario, el cuadro 2 muestra esquemáticamente el comportamiento sindical de las siete ciudades analizadas, en cuatro aspectos centrales: trayectoria sindical, importancia de la negociación contractual, participación en la producción y relación con los agremiados.

## Cuadro 2

### Sindicalismo en la frontera norte

<i>Ciudad</i>	<i>Trayectoria sindical</i>	<i>Importancia del contrato colectivo</i>	<i>Participación en la producción</i>	<i>Relación con agremiados</i>
Tijuana	1	0	0	0*
Nogales	1	0	0	0*
Ciudad Juárez	1	2	2	1
Ciudad Acuña	1	3	1	3
Piedras Negras	3	3	3	3
Nuevo Laredo	2	2	2	3
Reynosa	2	2	2	3
Matamoros	3	3	2	3

Fuente: elaboración propia.

Notación: 0 = Nula      Sindicalismo subordinado (mayoría 0 y 1)  
 1 = Baja              Sindicalismo tradicional (mayoría 2 y 3)  
 2 = Media  
 3 = Alta

\* Conservan formalmente cláusula de exclusividad y exclusión.

**Perspectivas sindicales en la frontera:  
entre la simple comparsa y el protagonismo**

Las experiencias sindicales analizadas muestran dos alternativas muy definidas y permiten vislumbrar algunas perspectivas del sindicalismo en la frontera norte. En la conformación de estos escenarios, la inclusión de los condicionantes económicos nacionales e internacionales desempeñarán un papel central. La apertura comercial privilegiará el contexto internacional y disminuirá la importancia de los elementos regionales, tan relevantes en los comportamientos descritos. A la par de los distintos escenarios se podrían prever diversas respuestas sindicales.

Primero, podría esperarse una acentuación de la política laboral nacional que exige una práctica sindical de colaboración y flexible que privilegie la calidad y la eficiencia, sin la retribución correspondiente; teniendo como objetivo central el desarrollo económico, vía integración, olvidando el cumplimiento mínimo de los derechos tradicionales de los trabajadores mexicanos, como está sucediendo.

La respuesta sindical en ese caso podría ser el reforzamiento de una política defensiva o bien un sindicalismo que renuncie a las mejoras laborales y busque su continuidad en las maquiladoras, conservando sólo el control de los trabajadores y renunciando a toda participación en la productividad.

En esta actitud sindical, el apoyo gubernamental mediante pactos laborales, que fijen topes salariales y exijan la elevación de la productividad y eficiencia de manera unilateral; y su participación directa en las relaciones laborales mediante las juntas locales de conciliación y arbitraje para impedir el surgimiento de organizaciones auténticas o controlar los movimientos laborales, resulta un elemento central. Sin embargo, la acentuación de la política laboral y la crisis económica actual también podría desembocar en el cuestionamiento y la movilización obrera en busca de organizaciones y liderazgos más representativos.

Un segundo escenario sería la conformación de una política laboral diferenciada de acuerdo con ramas industriales y regiones, lo que supone respetar diferencias salariales, vinculando productividad con mejores ingresos y prestaciones. Este escenario tendría como objetivo central no sólo el desarrollo económico, sino social, y la búsqueda de una relación bilateral y equilibrada entre empresarios y sindicato, como medida necesaria para salir de la crisis económica actual e introducirse a la esfera internacional, con los menores rezagos económicos y sociales posibles.

La respuesta sindical esperada en ese escenario sería la participación activa por parte de los sindicatos, especialmente en los siguientes aspectos: el regreso al ámbito fabril y el abandono de la arena política,

mediante su participación activa en el ámbito laboral y productivo, así como su restructuración interna mediante liderazgos preparados y el involucramiento real con sus bases.

Finalmente, se encontraría una política laboral que buscaría la desaparición de los sindicatos, y privilegiara la relación directa entre trabajadores y empresarios como la forma laboral más idónea para la restructuración que México experimenta. Más que una respuesta, esta decisión sería resultado de un sindicalismo apático e indiferente a los requerimientos actuales.

Dada la reflexión expuesta, el tercer escenario parecería poco probable debido a la trayectoria laboral y sindical de México, además de las fuertes trayectorias sindicales regionales. Más bien, las perspectivas podrían situarse en los dos primeros escenarios.

El primero remite a la consolidación del sindicalismo subordinado no sólo en el noroeste, sino en regiones en donde el sindicalismo tradicional es débil. En ese caso, el sindicato asumiría un papel de simple comparsa en este momento de restructuración industrial y apertura comercial. Ahora bien, los distintos actores involucrados en el favorecimiento del sindicalismo subordinado no deberían menospreciar la capacidad de movilización obrera, en caso de injusticia extrema, especialmente en regiones como el norte de México, en donde las luchas sindicales han desempeñado un papel central.

El segundo escenario vislumbra la consolidación de un sindicalismo tradicional preocupado por salarios y prestaciones laborales mínimos, pero también por un involucramiento real en la productividad. Es decir, demandaría la transición de una práctica sindical defensiva a una propositiva en los espacios con fuerte trayectoria sindical, convirtiendo al sindicato en un protagonista no sólo del desarrollo económico sino social. Empero, como base primordial de esta respuesta se necesitaría la garantía de una legislación —no forzosamente nueva— respetuosa de los derechos y obligaciones de los dos factores de la producción, así como una mediación real, sin la participación por parte de la entidad estatal; mientras esta condición no se cumpla, la relación laboral equilibrada y justa parecería ser más una quimera que una realidad posible.

## Conclusiones

En la frontera norte ha existido una continuidad en la permanencia de las organizaciones sindicales en las maquiladoras. De tal manera que la no sindicalización no ha sido un factor de localización central para la inversión maquiladora, por lo menos en el noreste mexicano.

El dominio sindical ha sido posible en virtud de garantizar una paz laboral continua y una capacidad de respuesta de las organizaciones sindicales a los requerimientos empresariales. Las respuestas, acordes a la región y las demandas empresariales, han configurado dos comportamientos sindicales: el sindicalismo subordinado y el sindicalismo tradicional.

El primero surge en espacios con un sindicalismo débil por faccionalismos inter o intrasindicales; apático o carente de una trayectoria de lucha. La introducción y el mantenimiento en las plantas maquiladoras se explica por la liberación de la fuerza laboral y su control mediante las concesiones que la ley laboral mexicana les ha otorgado.

Por su parte, el sindicato establece una relación pragmática y mercenaria con la empresa, a cambio de pagos directos de ésta, o descuento a los trabajadores, garantiza la contención del descontento obrero, mediante la conservación de un clausulado laboral mínimo y la introducción de una gama de prestaciones e incentivos desregulados. Además, al conservar las cláusulas de control laboral, impide el surgimiento de cualquier organización laboral auténtica.

El sindicalismo tradicional surge en espacios, con una amplia trayectoria laboral, en los que su fortaleza y vinculación con intereses regionales permite la negociación con las empresas. La conservación de un mayor número de sus concesiones ha dependido de la capacidad de respuesta a los requerimientos maquiladores en momentos de crisis y la garantía de una paz laboral continua. A diferencia del sindicalismo subordinado, el tradicional tiene como limitaciones centrales a la flexibilidad y las conquistas laborales que le han dado legitimidad entre sus bases.

En respuesta a su desempeño, el sindicalismo tradicional ha conservado la hegemonía del mercado laboral. En estos espacios, el sindicato se convierte en un participante central de las relaciones laborales. El empresario, por su parte, asume una posición de tolerancia y negociación necesaria ante esta clase sindical. Empero, cuando ha necesitado una flexibilidad mayor o el control de las exigencias sindicales, el empresario ha contado con el apoyo de distintas instancias gubernamentales y sindicales para contener las exigencias de este sindicalismo.

La reestructuración industrial y la apertura comercial plantean un reto central a este tipo sindical: la transición de una política sindical defensiva a una ofensiva, que no sólo defienda sus conquistas sino proponga soluciones a problemas productivos sin olvidar la retribución justa de sus bases.

No obstante, la política laboral gubernamental que ha acompañado al desarrollo maquilador, y que parece continuará dominando en

esta apertura comercial, así como la política sindical evidenciada, parecen apuntar hacia una consolidación y favorecimiento del sindicalismo subordinado, hacia un control mayor sobre las organizaciones tradicionales y sus demandas. Situación que desembocará en un desarrollo industrial y económico, pero no social.

Recibido en junio de 1996  
Revisado en diciembre de 1996

Correspondencia: El Colegio de la Frontera Norte, Matamoros/Gladiolas núm. 39, Col. Jardín/Matamoros, Tamps./C. P. 87330/fax 91 88 16 16 30

### Bibliografía

- Acuerdo Estatal para promover una nueva cultura laboral* (1994), Ciudad Victoria, 5 de noviembre.
- Arche, Emma (1990), "Haciendo una breve historia", en *Encuentro Regional de Obreros de la Industria maquiladora de la zona noroeste*, febrero.
- Bustamante, Jorge (1989), "Frontera México-Estados Unidos; reflexiones para un marco teórico", *Frontera Norte*, vol. 1, núm. 1, enero-junio, pp. 7-24.
- Carrillo, Jorge (1994), *Dos décadas de sindicalismo maquilador*, México, Porrúa-Universidad Autónoma Metropolitana.
- \_\_\_\_\_ y Alberto Hernández (1985), *Mujeres fronterizas en las maquiladoras de exportación*, México, Cefnomex.
- Contratos colectivos* de Matamoros, Reynosa, Nuevo Laredo y Piedras Negras, distintas fechas.
- Covarrubias, Alejandro (1992), *La flexibilidad laboral en Sonora*, Sonora, El Colegio de Sonora-Fundación Friedrich Ebert.
- \_\_\_\_\_ y Blanca Lara (coords.) (1993), *Relaciones industriales y productividad en el norte de México: tendencias y problemas*, México, Fundación Friedrich Ebert.
- Encuentro Obrero Patronal de Piedras Negras (EOP) (1995), agosto.
- Gambrill, Mónica (1990), "Sindicalismo en las maquiladoras de Tijuana. Regresión en las prestaciones sociales", en *Reestructuración industrial: las maquiladoras en la frontera México-Estados Unidos*, México, Conaculta-El Colegio de la Frontera Norte.
- INEGI (1995), *Estadísticas de la industria maquiladora de exportación*, México, INEGI, septiembre.
- Mendoza Reyes, Leocadio (1993), *Discurso de toma de protesta como Secretario General de la Federación de Trabajadores de Tamaulipas*, 26 de septiembre (mimeo.).

- Quintero Ramírez, Cirila (1992), *Reestructuración sindical en las maquiladoras fronterizas, 1970-1990*, México, El Colegio de México, tesis doctorado en sociología (mimeo.).
- \_\_\_\_ (1993), *Sindicalismo en la frontera tamaulipeca. El caso de Matamoros, Reynosa y Nuevo Laredo*, México, Programa Cultural de las Fronteras-El Colegio de la Frontera Norte.
- \_\_\_\_ (1995), *Sindicalismo en la frontera norte. El caso de las maquiladoras*, Tijuana, El Colegio de la Frontera Norte.
- \_\_\_\_ (en prensa), *Sindicalismo en la frontera norte. Los casos de Coahuila y Chihuahua*, México, El Colegio de la Frontera Norte-Conacyt.
- Solís, Arturo (1990), "Líneas fronterizas", en *Encuentro Regional de Obreros de la industria maquiladora de la zona noroeste*, febrero.
- Trabis, Roland (1985), *Industrie et politique a la frontière Mexique-USA. Le cas de Nuevo Laredo 1966-1984*, Francia, Centre Regional de Publications de Toulouse.
- Williams, Edward y John Passé-Smith (1992), *The unionization of the maquiladora industry: the Tamulipan case in national context*, California, Institute for Regional Studies of the Californias.

### Hemerografía

- Revisión sistemática de *El Bravo*, diario matamorenses, 1970-1995.
- Revisión sistemática de *El Fronterizo*, diario juarense, 1970-1995.
- Revisión sistemática de *El Zócalo*, diario petreñegrino, 1980-1995.

### Entrevistas

<i>Nombre</i>	<i>Abreviaturas</i>
José Ángel González, dirigente interino del sindicato de Maquiladoras de Nuevo Laredo	E. J. A. G., enero, 1993
Tereso Medina, secretario de Educación Obrera de la CTM en Coahuila	E. T. M., octubre, 1993
Rafael Morales de la Cruz, dirigente cetemista de Reynosa	E. R. M. C., octubre, 1992
Jacobo Ortega, presidente de la JLCA de Piedras Negras	E. J. O., octubre, 1993
Luis Parra, secretario de la Federación de Ciudad Juárez-CTM	E. L. CTM, octubre, 1995