

Derechos reservados de El Colegio de Sonora, ISSN 0188-7408

## Hacia un nuevo escenario de las relaciones industriales en la industria automotriz mexicana\*

Ludger Pries \*\*

Resumen: Este artículo analiza la relación entre la globalización y las relaciones industriales en la industria automotriz mexicana. Las relaciones industriales son entendidas como las normas y prácticas de la regulación colectiva de las condiciones de trabajo y las relaciones de empleo.

En el texto se describen algunas características generales de las relaciones industriales en la industria automotriz y se presenta una comparación entre dos empresas automotrices, basada en estudios de caso. Estos resultados se ubican en el contexto de toda la rama automotriz, tratando de contestar a la pregunta de cómo están cambiando las condiciones de trabajo a nivel de rama. Finalmente, se proponen algunos escenarios del futuro de las relaciones industriales en la industria automotriz mexicana.

Abstract: This article analyzes the relationship between globalization and industrial relations in the Mexican automobile industry. Here industrial relations means the collective regulation's rules and practices of work conditions and employment relationships.

The article presents some general characteristics of industrial relations in the automobile industry as well as a comparison between two automobile companies, based on case studies. Placing the findings in the contexts of the whole automobile industry, the article address the question of how

\* Profesor-Investigador del Instituto Tecnología y Trabajo, Gelsenkirchen/Alemania. Se le puede enviar correspondencia al correo electrónico: nc-prieslu@net-cologne.de. Tel:(02) 204 61 790, fax:(02) 204 96 25 57.

the work conditions are changing at the industry level. Finally, some future scenarios related to industrial relations in the Mexican automobile industry are proposed.

## Introducción

Tomando solamente el peso cuantitativo de la mano de obra ocupada, con sus menos de 50 mil trabajadores, la industria automotriz terminal no tiene una importancia considerable. Pero como "pico del iceberg" que 'jala' a una industria de autopartes de otros 120 mil ocupados y con la cual en conjunto representan 8% del empleo manufacturero y 12% de todas las exportaciones manufactureras, ya es un factor cuantitativo considerable de la economía y sociedad mexicanas.

En el contexto del tema que nos preocupa, hay varias razones para destacar la importancia también cualitativa única de esta rama. Vista desde el panorama de la economía mexicana en su conjunto, por mucho tiempo la industria automotriz representaba el polo ideal-típico, extremo opuesto al tradicional modelo de las industrias paraestatales: en contraste al último, la industria automotriz es dominada por consorcios transnacionales, está orientada hacia la exportación de bienes, representa una dinámica muy acentuada de cambios en sus productos, tecnologías, en su organización de trabajo y relaciones laborales.

Además, esta rama ofrece una multitud de configuraciones de relaciones laborales e industriales diferentes que en esta diversidad no se encuentra en ningún otro sector de la economía mexicana. Al menos durante los años setenta y ochenta, gran parte de las empresas automotrices no estaban controladas por el llamado sindicalismo oficial. La gran dinámica de la transformación productiva y las particularidades de las relaciones industriales hacen muy interesante y justificable la selección de esta rama para un análisis más profundo dentro del contexto del proyecto internacional

comparativo que realizábamos en las industrias automotriz, textil y de telecomunicaciones en Brasil, Colombia y México.<sup>1</sup>

La industria automotriz sigue teniendo una importancia peculiar, porque es aquí donde se presenta de forma agudizada una encrucijada principal del modelo productivo y de relaciones sociales para el México del próximo siglo. La pregunta central es si México, a mediano plazo, puede encontrar y desarrollar su propio camino de articular competitividad económica con bienestar y justicia sociales o si el país será cada vez más un apéndice maquilador del gran hermano del norte. En esta encrucijada, la industria automotriz representa la prueba de fuego para encontrar un camino de desarrollo sostenible, democrático, social y ecológico. Es posible que en el futuro, México pudiera convertirse en la “maquiladora de América del Norte”, con un alto grado de dependencia en sus productos y tecnologías, con relaciones de trabajo y empleo precarias y sometidas a la benevolencia de la coyuntura global y las políticas de los consorcios transnacionales. Pero también es posible que la industria automotriz mexicana pudiera dar la pauta de un modelo productivo altamente competitivo, verticalmente integrado con otros sectores de la economía mexicana, con competencias y recursos propios de investigación y desarrollo, con un régimen de condiciones laborales humanas y sostenibles, con relaciones industriales de reconocimiento y respeto mutuo y de concertación real. La realidad empírica —como bien sabemos— normalmente se encuentra no en uno de estos polos ideal-típicos, sino entre los mismos.

Este ensayo trata la relación entre la globalización de la industria automotriz mexicana y las Relaciones Industriales en esta rama. Las relaciones industriales, entendidas como las normas y prácticas de la regulación colectiva de las condiciones de trabajo y las relaciones de empleo, no son de ninguna forma un tema marginal. Son tanto un filtro, una variable independiente que impacta sobre la

<sup>1</sup> Para detalles de este proyecto de investigación véase Dombois, Rainer y Pries (1993a y 1993b) y los avances de investigación publicados los cuales se pueden pedir en: Maestría en Sociología del Trabajo, Departamento de Sociología, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, Apartado Postal 55-532, 09340 México, D.F., Tel: (5) 724-4794, Fax: (5) 724-4789.

forma, dinámica y los resultados del proceso de globalización, como un objeto, variable dependiente, de los cambios productivos que acompañan al proceso de apertura económica y la creciente competitividad global. Bastan algunos ejemplos para afirmar la importancia de las relaciones industriales en el proceso de modernización productiva.

Cuando la empresa Ford abrió su nueva planta ultra moderna en Hermosillo en 1986, había invertido mucho tiempo y dinero en la capacitación y motivación de los obreros. Sin embargo, no pasaron muchos meses para que se presentaran los primeros conflictos laborales fuertes que acompañaron —durante todos los años ochenta— el desarrollo de esta armadora altamente productiva y competitiva a nivel mundial. El cierre de algunas plantas automotrices viejas, como la planta de General Motors en el D. F., entre otras cosas, se debió —desde el punto de vista empresarial— a las malas relaciones laborales e industriales. Asimismo, un conflicto laboral en la Volkswagen de México en Puebla en el año 1992, llevó al borde del posible cierre y retiro de México de esta planta armadora, la más grande e importante de todo el país.

La principal lección del éxito de las empresas japonesas a nivel mundial a partir de los años ochenta es que no son tanto los factores “duros” como la tecnología, sino más bien los factores “blandos” como la organización del trabajo y las relaciones laborales los que explican la superioridad competitiva. Esta aprehensión también afirma la importancia del “factor humano”, de las relaciones laborales e industriales tanto en las decisiones de inversión como en los resultados productivos de las plantas.

Por el lado de los trabajadores y sus representaciones sindicales, no cabe duda de la importancia de las relaciones industriales en el actual proceso de globalización. Si los trabajadores no son capaces de desarrollar respuestas adecuadas a los nuevos retos y respuestas alternativas de desarrollo, corren el riesgo de tener que someterse ciegamente a la “dictadura de la competencia global” o a desgastarse en un bloqueo fundamentalista a cualquier cambio. Si la relación entre globalización y relaciones industriales es una de interacción, de influencia mutua, entonces el futuro de la industria automotriz mexicana y de sus trabajadores depende de la dia-

léctica entre factores y estructuras determinantes y limitantes, como de las acciones estratégicas de los principales actores en este juego, es decir, el Estado, el capital y el trabajo. Ninguno de estos actores puede disculpar sus actividades o inactividades con la alusión a las “circunstancias objetivas e irremediables”, nadie puede esconderse detrás de las “obligaciones objetivas”.

En el texto siguiente, primero marcamos a grandes rasgos algunas características generales de las relaciones industriales en la industria automotriz. Después presentamos una breve comparación de los cambios en las relaciones industriales en dos empresas automotrices basándonos en estudios de caso. Ubicando estos resultados en el contexto de toda la rama automotriz, preguntamos a continuación: ¿cómo están cambiando las condiciones de trabajo a nivel de rama? Finalmente, marcamos algunos escenarios del futuro de las relaciones industriales en la industria automotriz mexicana.

## Relaciones industriales y sindicalismo en la industria automotriz

En el panorama general de las relaciones industriales en México, la industria automotriz es un caso específico. Inició sus actividades en el vacío posrevolucionario, donde todavía no existían normas ni políticas claras —ni por parte del Estado, ni por parte de los sindicatos—. Luego, en los años setenta, la industria se convirtió en la plataforma principal del llamado nuevo sindicalismo. Y es quizá en los años noventa cuando esta industria representa la gama más amplia de opciones y escenarios del futuro de las relaciones industriales en todo el país.

A muy grandes rasgos, podemos distinguir tres etapas diferentes del régimen de las relaciones industriales en la industria automotriz mexicana. La primera fase se puede caracterizar como la del establecimiento de relaciones de control oficialistas de la mano de obra. Cuando se instalaron las primeras compañías automotrices en México entre 1925 (Ford), 1935 (General Motors) y 1938 (Chrysler), la re-

gulación colectiva de las relaciones de trabajo y empleo apenas inició. "En realidad, este proceso puede verse como uno en el cual los trabajadores del automóvil han sido recurrentemente capaces a posteriori de crear mecanismos de organización, representación y acción colectiva, que se adecuaban a las características cada vez más complejas de una industria en expansión cuantitativa y cualitativa" (Herrera y Cruz, 1995:69).

En este primer periodo del régimen de las relaciones industriales, se forja la configuración específica trilateral entre Estado, capital y trabajo que es propia para varias ramas del país. Las empresas son las que se encargan de la organización del proceso productivo en el cual ni el trabajo (los sindicatos) ni el Estado se meten. Los sindicatos se entienden como "sindicatos de circulación" que, de cierta forma, "venden" a la empresa la mano de obra que esta requiere y garantizan el "buen funcionamiento" de la misma, es decir, el control de sus afiliados. A diferencia de otras ramas como la textil, y por tratarse de una industria de capital casi completamente multinacional, el Estado practica una política "liberal-delegativa": intenta meterse lo mínimo posible en las negociaciones colectivas y delega al sindicalismo oficial, en primera instancia a la CTM, la regulación de las condiciones de trabajo y empleo. El carácter de estas regulaciones es cupular en el sentido de que normalmente los funcionarios sindicales —locales, regionales o nacionales y, normalmente, no dentro de las empresas— hacen arreglos con la parte patronal los que luego dan a conocer y "aplican" a los trabajadores sobre los cuales tienen la "titularidad".

La segunda etapa del régimen de relaciones industriales en la industria automotriz mexicana inicia en los años sesenta, está muy marcada en los años setenta y termina en los años ochenta. El factor más claro y visible —y más estudiado además— (Véase Arteaga, 1993; Herrera, 1988; Middlebrock y Donis, 1988; Pries, 1985; Roxborough, 1983) de este periodo es el surgimiento de un Nuevo Sindicalismo. Pero los cambios en el régimen de las relaciones industriales son mucho más complejos que las mudanzas que destacan en el comportamiento sindical. Primero, hay una fuerte reivindicación intra-organizacional por una mayor participación e involu-

cramiento de las bases sindicales en las relaciones industriales. Los delegados sindicales, que en algunos casos ya existían antes del nuevo sindicalismo, pero que más bien fueron “correas de transmisión y de control” por parte de los funcionarios sindicales externos, se convierten en actores importantes en la regulación cotidiana de normas, prácticas y conflictos.

Segundo y estrechamente relacionado con lo primero, se cambia profundamente el régimen de las relaciones inter-organizacionales entre capital y trabajo: ya no son primordial o exclusivamente relaciones cupulares de arreglos y control o de un *political bargaining*, sino relaciones más de carácter de negociación colectiva (un *collective bargaining*) a nivel de empresa. Estos cambios no se refieren solamente a los ritmos de la revisión contractual o salarial bianuales, sino se plasman en la vida cotidiana de las empresas en todos niveles.

Un tercer elemento del cambio en el régimen de relaciones industriales es la intromisión más activa de la política estatal en las mismas: en la medida en que las centrales sindicales tradicionales no son capaces de controlar a “sus” trabajadores, el Estado centraliza la legislación laboral de la rama (de las Juntas de Conciliación y Arbitraje locales a las nacionales) y permite, o más bien, promueve, la “modernización política” de las fuerzas sindicales. Tal fue el caso, por ejemplo, con la benevolencia y ayuda que brindó el presidente Echeverría a la nueva central Unidad Obrera Independiente (uoi) que fue promovida y controlada por (su compañero de escuela) Juan Ortega Arenas.

La tercera etapa del desarrollo del régimen de relaciones industriales inicia en la segunda mitad de los años ochenta. Como este nuevo periodo es muy complejo y aun en transición, es difícil etiquetarlo como las fases anteriores. Un primer rasgo importante es que con el nuevo modelo político neoliberal que inicia a mediados de los años ochenta con el gobierno de Miguel de la Madrid (1982-1988), están cambiando profundamente las condiciones de acción para todos los actores. Las empresas se ven “desprotegidas” frente a la competencia internacional y obligadas a modernizarse en todos los aspectos productivos, organizacionales y sociales. Los trabajadores y sus sindicatos se ven confrontados

con una caída fuerte tanto de logros materiales (por ejemplo, en términos de salarios), como de avances procedimentales (como el papel y peso de la regulación logrados por los delegados sindicales) y tienen que encontrar una respuesta que vaya más allá de la pura negación a los cambios. Por último, el Estado —a pesar del discurso neoliberal— sigue interviniendo muy directamente en las relaciones industriales de la rama, pero más en términos de un intervencionismo autoritario de “apagafuegos” a corto plazo, que con un concepto propositivo de largo alcance.

Una preocupación importante y de interés general es: ¿hacia dónde está cambiando el régimen de relaciones industriales en el umbral del cambio de siglo? Como se trata de un proceso en curso que tiene sus “tiempos de incubación” en las empresas mismas, es importante averiguar más profundamente la dinámica de las mudanzas actuales a nivel empresa para poder esbozar escenarios futuros de las relaciones industriales en lo general. Con estos fines, realizamos estudios de caso de la empresa Volkswagen de México y de la empresa Ford-Hermosillo (véase García, 1995; Pries, 1997).

## Dos estudios de caso: ¿homogeneización hacia abajo o hacia arriba?

Las dos experiencias representan un abanico muy amplio tanto de modelos de producción y sus cambios, como de regímenes de relaciones industriales diferentes. Mientras que la empresa Volkswagen de México y su modelo de producción estaban involucrados en el viejo esquema de producción para el mercado nacional protegido, la empresa Ford-Hermosillo representa la experiencia más clara y exitosa de una producción casi completamente dirigida a la exportación. Mientras que las relaciones industriales en la Volkswagen de México representan experiencias pioneras del llamado Nuevo Sindicalismo Independiente de los años setenta y ochenta.

Desde sus inicios a mediados de los años ochenta, la Ford-Hermosillo destacó por la ambigüedad de, por un lado, contar con la



adhesión a la CTM y con un sindicalismo de protección y, por el otro lado, por un alto nivel de conflictividad laboral que se contrapuso a la estrategia socio-técnica y de política de personal blanda. Con todo esto, las dos empresas estudiadas captan una gran parte del panorama del régimen de relaciones industriales en la industria automotriz mexicana.

De cierta forma, la Volkswagen de México y la Ford-Hermosillo representan los dos polos de lo que muchos científicos habían llamado la estructura dual y polarizada de la industria en su conjunto, que con respecto a sus modelos de producción y las condiciones laborales, se desarrolló a partir de los años ochenta. Según esta visión, teníamos un polo de empresas nuevas, altamente productivas, con condiciones de trabajo precarias en el norte y un polo de empresas viejas, atrasadas en sus niveles de productividad, pero con condiciones de trabajo más favorables para los trabajadores en el centro del país.

La empresa Volkswagen de México, con treinta años de funcionamiento, es una planta —en términos de la industria automotriz— ya vieja, situada en el centro del país, con una larga tradición de producir coches populares y compactos para el mercado nacional. El sindicato y las relaciones obrero-patronales de esta empresa, en los años setenta fueron un punto central de aglutamiento y un foco importante del nuevo sindicalismo. La regulación colectiva de las relaciones de trabajo y empleo, tal y como se plasmó en el Contrato Colectivo, mostró un alto nivel de complejidad y diferenciación (aunque, en estos tiempos, algunas otras empresas como la planta de Ford en Cuautitlán tenían contratos colectivos aún más amplios).

En cambio, la planta Ford-Hermosillo tiene apenas diez años operando y se ubica en la zona fronteriza con Estados Unidos. Estaba diseñada desde el principio para una casi exclusiva exportación de los coches armados hacia América del Norte. La planta fue el ejemplo par excellence de un nuevo modelo de producción con alta calidad y productividad y con nuevas relaciones laborales e industriales, donde el trabajo en equipos y un trato obrero-patronal directo y respetuoso solía hacer obsoleta la necesidad de fuertes regulaciones colectivas de las relaciones contractuales y laborales.

No queremos discutir aquí si la visión de una estructura dual-polarizada sea acertada para toda la industria automotriz y para el periodo de los años ochenta. Más bien, vamos a tratar las preguntas siguientes: ¿Qué pasa con los regímenes de relaciones industriales a nivel de las empresas? ¿Encontramos una dinámica de mantener una dualidad en la rama en lo que se refiere a las relaciones industriales? ¿Los regímenes de las relaciones industriales de las viejas empresas del centro del país se están acercando cada vez más a los de las nuevas plantas del norte (lo que, en términos de la posición y fuerza de los trabajadores y sus sindicatos, correspondería a un *downgrading*)? ¿O es al revés, que las empresas del norte se asimilan en sus relaciones industriales a las viejas del centro (lo que sería un *upgrading* de posiciones y fuerzas sindicales)?

Con base en los estudios de caso realizados y comparando la dinámica de los cambios a partir de los años ochenta, podemos diagnosticar cierta convergencia tanto en las condiciones de trabajo y empleo como en su regulación colectiva correspondiente. Desde puntos de salida opuestos, las dos empresas se están acercando en muchos aspectos; pero se están acercando no de tal forma que una de las dos empresas cambie su posición radicalmente hacia la otra que, a su vez, se quede estática. Este modelo de acercamiento desde posiciones diferentes, donde solamente se mueve una parte hacia la posición de la otra parte, podría ser o un modelo de *upgrading* (lo que significaría un acercamiento vía mejoramiento) o de un modelo de *downgrading* (que correspondería a un acercamiento vía empeoramiento).

El caracterizar un movimiento como *upgrading* o como *downgrading* obviamente depende del "punto de vista": lo que, por ejemplo, para los trabajadores y su sindicato es un *downgrading*, la gerencia lo puede considerar como un *upgrading*. Comparando los dos estudios de caso pensamos que la dinámica de cambio —para todas las partes involucradas— está mejor caracterizada con el modelo de convergencia: dentro de las dos empresas analizadas, capital y trabajo pierden y ganan (aunque no de una forma equilibrada) y, comparando las dos plantas, entre las dos empresas también hay un acercamiento mutuo. Vamos a mostrar esto según varios niveles de análisis.

En términos del modelo técnico-productivo de las dos armadoras, hay una convergencia hacia una producción de un número reducido de tipos de coches que, de esta forma, permite economías de escala que facilitan altos niveles de productividad y rendimiento. Los tipos de coches ya no son modelos atrasados o caducos de los países matrices, sino se trata de los modelos de coches más modernos dentro de los consorcios. Los niveles de automatización y de las tecnologías de producción empleadas varían entre las dos empresas. La Ford-Hermosillo tiene unas líneas de hojalatería y de montaje más automatizadas, pero las dos empresas se encuentran en un punto intermedio en el sentido de una "mezcla sana y realista" de niveles tecnológicos.

En términos de las instalaciones productivas, la Volkswagen de México superó su nivel atrasado de los años ochenta, cuenta con tecnologías medianas (por ejemplo, en la mayor parte de prensas o de montaje final), pero también con tecnologías de punta (como en pinturas y secciones de prensas complejas). La Ford-Hermosillo inició con un alto nivel de tecnologías nuevas y de automatización, pero en los últimos diez años, no presentó grandes avances, de tal manera que ahora también se encuentra en un "promedio bueno".

Con respecto a la organización del trabajo como un factor importante del modelo productivo, las dos empresas estudiadas se encuentran con el modelo básico de organizar el trabajo en grupos que —a nivel colectivo de grupo— son autoresponsables del cumplimiento de tareas de producción definidas. Mientras que en la Ford-Hermosillo los grupos de trabajo iniciaron con expectativas y funciones muy amplias y exigentes, en el transcurso de la última década, de cierta manera, "se calmaron los ánimos": el grupo de trabajo no es el "remedio milagroso" a todos los problemas y tareas, una cierta diferenciación de funciones es imprescindible. Por ejemplo, la tarea de los grupos de trabajo de representar y regular los intereses de los trabajadores del mismo, se transfirió tendencial y parcialmente a la estructura formal del sindicato, de tal forma que se puede observar una mayor diferenciación de las tareas productivas y representativas. En cambio, en la Volkswagen de México, se dió el proceso inverso de relevar la antigua estructura de

una fuerte job demarcation en líneas escalafonarias por una estructura de grupos de trabajo, pero aún con menos derechos y obligaciones que en la Ford-Hermosillo.

Si ahora comparamos las condiciones de trabajo y empleo, también podemos comprobar una tendencia convergente. En términos de los niveles absolutos salariales, la Ford-Hermosillo recuperó terreno. Se cerró la brecha que existía entre las dos empresas en los años ochenta, también porque los aumentos salariales directos en la Volkswagen ya no sobrepasaron los "topes salariales" fijados por las autoridades laborales (como fue parcialmente el caso en los años setenta y ochenta). También en términos de las tasas de ausentismo y de rotación hubo cierta convergencia: a grandes rasgos, bajó el ausentismo en la Volkswagen y la rotación en la Ford-Hermosillo. Por último, las condiciones contractuales tendieron a igualarse reduciendo en la Volkswagen el peso relativo del trabajo eventual y abriendo un espacio mayor para este tipo de contratación en la Ford-Hermosillo.

Con respecto a las relaciones industriales, hay un acercamiento mutuo en varios niveles y sentidos entre las dos empresas estudiadas. Las configuraciones de los actores y órganos de la regulación colectiva se igualan en el sentido de que en la Ford-Hermosillo se puede observar un cierto reforzamiento de la representación colectiva, sobre todo del Comité Local del sindicato. Aun cuando esta representación colectiva sigue siendo débil, hay que advertir que al momento del arranque de la planta a mediados de los años ochenta, se encontró con la variante de un "sindicalismo de control" y sólo en este contexto se explica el peso relativamente fuerte que tenía el Comité Local de la planta Hermosillo —o mejor dicho: algunos miembros de este Comité Local— dentro del Sindicato Nacional de la Ford Motor Company en México.

Mientras que, de esta forma y aunque sea muy rudimentaria, en la Ford-Hermosillo se desarrolló cierta dinámica propia a nivel de empresa de la regulación colectiva, en la Volkswagen de México observamos la tendencia inversa de que en muchos asuntos, sobre todo de trato obrero-patronal cotidiano a nivel de áreas, la representación colectiva, sobre todo en la figura de los delegados seccionales, perdió fuerza y función. Con respecto a los

delegados seccionales, no podemos hablar de un acercamiento mutuo, sino de un claro acercamiento de la Volkswagen a la Ford en el sentido de que la representación seccional o por área de los trabajadores de la primera perdió mucho peso, mientras que, en cambio, en la última no aumentó su importancia.

Considerando los terrenos de regulación, dada la situación económica global del país, en las dos empresas las representaciones sindicales se encuentran en una posición general de defensiva, pierden peso temas como la demarcación de puestos y el control sobre la movilidad horizontal interna. Se vuelven más importantes los terrenos de las cargas y sobrecargas (que se plasman, por ejemplo, en conflictos sobre el número planeado de trabajadores para ciertas áreas y sobre los procedimientos en caso de ausentismo). Con respecto a los mecanismos y criterios de remuneración, pierde importancia el escalafón y la antigüedad en la(s) vieja(s) planta(s) y gana importancia la introducción de elementos salariales de pago por productividad.<sup>2</sup> Finalmente, crecen los conflictos y disputas por las cuotas, componentes y modelos de producción: dentro de sus nuevas estrategias globalizadas, los consorcios buscan bajar la tasa de integración subcontratando una mayor parte de componentes. En las relaciones industriales, esta estrategia se vuelve un tema de defensa de las fuentes de empleo.

Finalmente, considerando los valores compartidos en las relaciones industriales podemos identificar un punto de confluencia entre los dos casos estudiados: es una nueva cultura productivista que prevalece en los regímenes de relaciones industriales en las dos empresas y que marca el punto de salida en cualquier planteamiento o razonamiento de las dos partes. En el viejo modelo de desarrollo por sustitución de importaciones (y el modelo productivo co-

<sup>2</sup> Los cambios de los terrenos de regulación aquí mencionados reflejan una simplificación fuerte. González y Villa (1996: 25) mencionan, por ejemplo, "el incremento de categorías salariales y del peso de la antigüedad del trabajador, afectando negativamente los estímulos hacia la productividad y la calidad" como tendencia de cambios en los contratos colectivos de Nissan-Lerma entre 1989 y 1995. Este tipo de matices reafirma de cierta forma la hipótesis de una "convergencia desde arriba y desde abajo".

rrespondiente), la lógica y cultura de discutir y combatir por el "reparto del pastel" forjó la configuración y dinámica de las relaciones industriales y quedó al margen la pregunta "¿cómo se produce el pastel?" En cambio, en las dos empresas podemos observar transformaciones importantes en el sentido de partir del problema de cómo asegurar y obtener "algo para repartir". Este cambio, por un lado refleja la "situación objetiva" de competencia globalizada creciente y, por el otro lado, indica cierta "ganancia de terreno" en las relaciones industriales a favor de un discurso empresarial. Porque con el mismo derecho, los trabajadores y sus sindicatos podrían argumentar que primero hay que satisfacer sus necesidades básicas antes de y para poder reflexionar sobre cómo alcanzar altos niveles de competencia.

Resumiendo y sin entrar en una comparación minuciosa de los dos estudios de caso, podemos probar una cierta tendencia de convergencia tanto en los modelos de producción generales y en las condiciones de trabajo y empleo, como en los regímenes de las relaciones industriales. Si esto es cierto para los dos casos estudiados ¿a nivel de toda la rama también hay señales de una convergencia en las condiciones de trabajo?

### Las condiciones de trabajo a nivel de rama: ¿Del dualismo a la convergencia?

Con respecto a los cambios de las condiciones de trabajo y de las relaciones laborales en la industria automotriz mexicana para los últimos diez años, muchos autores sostienen la hipótesis de una "homogeneización hacia abajo". Según este argumento, debido a las presiones de la alta productividad y calidad de las plantas del norte así como por cierres de empresas en el centro y experiencias de conflictos laborales, los trabajadores y sindicatos de las viejas plantas en el centro del país se vieron obligados a aceptar un empeoramiento dramático de las condiciones de trabajo y un cambio significativo en las relaciones de poder. Según esta visión, de esta forma la estructura anteriormente dual-polarizada se vuel-

ve más homogénea vía un *downgrading*, es decir, porque las plantas que anteriormente tenían condiciones de trabajo y relaciones laborales más favorables se tuvieron que adaptar a la situación peor de las plantas nuevas del norte.

En esta línea, Arnulfo Arteaga afirma: “la precarización sobre la que se inician las relaciones laborales en la nueva estructura industrial (del norte, L. P.) sirven de parámetro para los trabajadores de las viejas plantas ya que ha sido el modelo que ha fijado la baja de los salarios, las prestaciones y la eliminación de clausulado de los contratos colectivos del sector a nivel nacional” (1993a: 25. Véase también Arteaga et al., 1989). En el mismo tono, Jorge Carrillo resume: “Los sindicatos del centro del país que lograron una capacidad considerable de negociación la perdieron justamente porque las multinacionales aplicaron estrategias de reinstalar su control administrativo en aspectos centrales como el rendimiento, las promociones y la distribución de la mano de obra” (1994: 14 y 55; una visión extrema de *downgrading* presenta Juárez, 1994).

En lo siguiente queremos probar esta hipótesis de la “homogeneización hacia abajo” de las condiciones de trabajo y mostrar que la nueva fase de la industria automotriz mexicana de los años noventa, más bien y coincidiendo con los resultados de los estudios de caso, se caracteriza por una convergencia de las condiciones contractuales y laborales en el sentido de un cierto *upgrading* en las nuevas plantas del norte y un cierto *downgrading* de las viejas plantas del centro. Para profundizar en esta pregunta, vamos a analizar los datos de una encuesta realizada a finales de 1994 que incluye 20 plantas de todas las compañías de ensamble en México: Chrysler, Ford, General Motors, Mercedes Benz, Nissan y Volkswagen, representando un total de 41 660 trabajadores asalariados que corresponde a más de nueve décimas del total de los trabajadores de las plantas ensambladoras; la encuesta fue realizada por una consultoría y se basa en la información autorizada de las compañías. Están excluidas las plantas que solamente producen motores (como Renault) y compañías pequeñas (como Dina, Trailers de Monterrey y Victor Patrón) que producen tractocamiones y camiones. Para poder contrastar las diferentes zonas del país y, de esta forma, controlar la dimensión espacial, distinguimos las cinco regiones siguientes:

1. D. F. (Distrito Federal),
2. Centro (Estados alrededor del D. F.: México, Puebla, Morelos, Tlaxcala),
3. Centro-Norte (Aguascalientes, Colima, Durango, Guanajuato, Jalisco, Michoacán, Querétaro, San Luis Potosí, Zacatecas),
4. Noroeste (Baja California, Sonora, Chihuahua), y
5. Noreste (Coahuila, Nuevo León, Tamaulipas).

La tabla 1 presenta la distribución de las veinte plantas consideradas según las regiones (con excepción de la región "centro" todas las regiones contienen el mismo número de plantas) y las medias de variables centrales para los aspectos de las condiciones de trabajo que aquí nos interesan (los datos no incluyen a los empleados).

Con respecto al año de la apertura de las plantas, los valores de las medias correspondientes por regiones muestran que la industria mexicana automotriz se movió de la región "D. F. -capital" hacia la región "centro", después hacia "noroeste" y "noreste" para, en la segunda mitad de los ochenta, concentrarse en la región "centro-norte". De esta forma, a grandes rasgos se comprueba la reubicación de la industria automotriz hacia el norte en los años ochenta, pero también se afirma la tendencia más reciente de abrir plantas más en el centro-norte que directamente en la zona fronteriza, como fue el caso en los años ochenta.

Tomando en cuenta el número total de plantas y de trabajadores asalariados, los datos indican claramente que aún al final de 1994, solamente 30% del total de las plantas ensambladoras y tan sólo 22% de la fuerza laboral de la industria terminal están ubicadas en la región fronteriza del norte ("noroeste" y "noreste"). Aún cuando consideramos la región "centro-norte" como parte de la región nortea, la mayoría del empleo se concentra fuera de la misma porque se ubica en el centro del país. Varios autores destacaron la dinámica extraordinaria del empleo de la industria mexicana automotriz en el norte del país (Wong, 1992: 170s; Carrillo, 1993:101-146). Aunque esta afirmación es muy acertada con respecto a la parte maquiladora del sector de producción de motores y componentes de la industria automotriz, no hay que subestimar



**Tabla 1**  
**Características básicas de la industria automotriz mexicana (1994)**

Región	No.		Promedio						
	Plantas	Año de apertura	Número de trabajadores	Salario diario(\$)	No. de categorías salariales	Horas lab. semana	Ausentismo diario	Rotación mensual	
D. E.-capital	3	1933	3413	66.64	8.7	42.67	1.32%	1.09%	
Centro	8	1972	2333	55.55	11.4	46.06	2.14%	1.12%	
Centro-Norte	3	1987	1216	36.31	10.0	48.00	2.12%	3.30%	
Noroeste	3	1975	1129	59.20	12.0	43.33	0.09%	0.77%	
Noreste	3	1981	1909	41.11	9.7	46.10	1.07%	0.83%	
Total	20	1970	2083	52.71	10.6	45.44	1.54%	1.25%	

el papel real y actual y también la extensión de las plantas ensambladoras en el centro del país.

Desde nuestro punto de vista, por ejemplo Jorge Carrillo exagera cuando constata: "En menos de una década las multinacionales transfirieron la mayoría de su empleo a las plantas del norte" (1994: 7). El autor se refiere directamente a los big three (Chrysler, Ford, General Motors) tomando en cuenta el total de las empresas proveedoras y maquiladoras financieramente controladas por estas tres compañías en el norte. Si consideramos las 20 plantas ensambladoras aquí analizadas, las tres grandes estadounidenses representan 55% del total de los trabajadores asalariados y dos terceras partes de todos estos empleados en las plantas ensambladoras de los big three no están ubicados en las dos regiones "noroeste" y "noreste".

Si analizamos las medias de los salarios diarios (ponderados por el número de trabajadores en cada una de las categorías salariales) que se pagaron en las cinco regiones, es significativo que, después de las tres plantas en el D. F., el nivel de ingresos en la región "noroeste" es el segundo más alto, seguido por la media de las ocho plantas "sedimentadas" de la región "centro". Hasta ahora, muchos estudiosos de la industria automotriz mexicana supusieron que, en lo general, en el norte del país los trabajadores ganarían menos que en el centro (Shaiken, 1994:56; Carrillo, 1994:14). Tomando en cuenta los datos aquí presentados, hay que repensar este juicio: la región fronteriza del norte es heterogénea en sí misma y la media de los salarios diarios (tomando en cuenta la región "noroeste" y "noreste") es casi igual que la media de la industria automotriz mexicana en total.

Si ahora observamos el número de categorías salariales en cada planta y las medias correspondientes en cada región, es sorprendente que en la región "centro" nos encontramos con un promedio de tan sólo 8.7 categorías salariales, mientras que el promedio más alto de números de categorías salariales se encuentra en la región "noroeste". Frecuentemente, se argumentó que las nuevas plantas del norte tienen menos categorías salariales que las viejas, altamente diferenciadas del centro (véase Arteaga y Carrillo, 1998:82-

84). Harley Shaiken (1994:59) describe una planta ensambladora en Sonora (la Ford-Hermosillo) y argumenta que all workers —skilled and production— fit into a single classification in which all jobs pay the same wage. En realidad, en la planta a la cual Shaiken se refiere, existe una sola categoría de trabajadores asalariados, es decir la de los técnicos ¡Pero existe un total de ocho categorías salariales!

Tomando las dos regiones “noreste” y “noroeste”, su número promedio de categorías salariales es más alto que el total de las plantas ensambladoras de la industria automotriz. Al mismo tiempo, contrastando las medias de las cinco regiones, la diferencia alta entre la región “noroeste” y la región “noreste” (que es de 2.3 categorías salariales) indica que no existe una región fronteriza homogénea con respecto a los niveles de diferenciación y las clasificaciones salariales. Lo mismo es cierto con respecto a la tesis de que en el norte del país los trabajadores tienen jornadas de trabajo más largas que en el centro. Las medias de las horas trabajadas semanales son más altas en la región “centro” y “noreste”, que en las regiones “D. F.-capital” y “noroeste” y aún es más alto en la zona “centro norte”.

Las plantas más recientes ubicadas en esta región “centro norte” muestran tasas significativamente altas de ausentismo diario y de fluctuación externa mensual, mientras que los datos correspondientes al “noroeste” y el “noreste” indican los niveles generales más bajos. El ausentismo y la fluctuación externa en la región “D. F.-capital” son más bajos que el promedio de todas las cinco regiones. El mercado laboral norteño que frecuentemente está caracterizado por sus altas tasas de fluctuación externa (véase por ejemplo, Shaiken 1994:63) obviamente no coincide con los datos de las empresas y plantas encuestadas. La región “D. F.-capital” revela niveles inesperadamente bajos de fluctuación externa y ausentismo. En total, todos estos datos indican que, para el año 1994, la visión de la estructura dual-polarizada de las condiciones de trabajo en la industria mexicana automotriz no coincide con los datos de los promedios de salarios diarios, número de categorías salariales, horas trabajadas semanales, ausentismo diario y fluctuación externa mensual.

En un segundo paso, queremos ahora controlar más sistemáticamente las variables de la ubicación de las plantas y su antigüedad y preguntar: ¿existen correlaciones significativas entre lo que se hace llamar maduración de una planta (en términos de su antigüedad) y las correspondientes variables de las condiciones de trabajo? ¿Existen variaciones significativas entre las variables de las condiciones de trabajo presentadas aquí y la ubicación espacial de las plantas? Para responder a estas preguntas, el análisis de varianzas y de correlación pueden ayudarnos.

El análisis de varianzas de las condiciones de trabajo controlando por la variable "región" revela resultados interesantes. Según el modelo de una estructura dual bi-polarizada habría que esperar que la variable "región" sea un factor fuerte para explicar las varianzas en las condiciones de trabajo (en el sentido de que: "las plantas del norte muestran salarios más bajos, fluctuación externa mayor y ausentismo mayor etc." y viceversa para las plantas del centro). Pero si controlamos por la variable independiente "región", solamente tres variables muestran varianzas estadísticamente significativas. Estas son las variables "año de apertura de la planta", "salario diario" (ponderado por el número total de trabajadores en cada categoría salarial) y "fluctuación externa mensual" (\*\*). Estas tres variables son estadísticamente significativas a un nivel de 98% de confianza. A un nivel de 90% de probabilidad, la variable "región" influye en las variaciones de los valores de la variable "horas laborales semanales" (\*).

La variable "región" explica más destacadamente la varianza de la variable "año de apertura", es decir, en este caso 83% de la varianza se puede explicar por esta variable "región". Aunque los datos no permiten un corte longitudinal, sugieren la hipótesis de trayectorias de empresas (que solamente en un análisis longitudinal se puede verificar). Creemos que los cambios en variables fundamentales de las condiciones de trabajo son fuertemente influidos por el transcurso del tiempo después de la fundación de una nueva planta. Donde las plantas son más recientes, encontramos los salarios más bajos y la fluctuación externa más alta —una situación típica para compañías nuevas y jóvenes. En este sentido, las condiciones de trabajo varían no tanto en términos espaciales (si están

o no ubicadas en el norte o en la zona fronteriza), sino más bien en términos temporales (que a su vez, como variable independiente, influye también sobre el factor espacio).

En el último paso, analizaremos las correlaciones entre las variables numéricas mismas. ¿Existen correlaciones estadísticamente significativas entre, por ejemplo, nivel salarial diario, ausentismo y fluctuación externa? La tabla 3 resume los resultados del análisis de correlación y muestra que sólo existen pocas correlaciones estadísticamente significativas entre las variables.

Los resultados estadísticamente significativos son los siguientes. Primero, cuanto más joven la planta, más bajo el salario diario y más alto el número de las horas trabajadas semanales; segundo, cuanto más bajo el salario diario, más son las horas trabajadas semanales. El hecho de que éstas sean las únicas correlaciones estadísticamente significativas es interesante en sí mismo. La tasa de ausentismo, por ejemplo, no varía de una forma estadística-

Tabla 2

Análisis de varianzas de condiciones de trabajo controlado por región

	Valores de $\eta^2$	Significancia
Año de apertura	0.8273	0.0000**
Número de trabajadores	0.1076	0.7694
Salario diario en pesos	0.6212	0.0039**
Número categorías salariales	0.1109	0.7586
Horas laborales semanales	0.3859	0.1005*
Ausentismo diario	0.1372	0.6708
Rotación externa mensual	0.5603	0.0156**

\* Estadísticamente significativo en 90% de probabilidad.

\*\* Estadísticamente significativo en 98% de probabilidad.

mente significativa con las variables "año de apertura", "número de categorías salariales" o "número de trabajadores asalariados" y tampoco está correlacionado, por ejemplo, el ausentismo diario con la fluctuación externa mensual. El número total de los trabajadores en las plantas muestra una correlación positiva (aunque no muy significativa) con el número total de categorías salariales y con elementos del salario diario, igual que una correlación negativa con el año de apertura y la fluctuación externa mensual.

Resumiendo estos resultados, la variable "año de apertura" resulta la más significativa para indicar las características de las condiciones de trabajo aquí analizadas. La región —a pesar de sus posibles múltiples idiosincrasias— parece no tener una importancia directa, sino más bien indirecta como indicador del ciclo temporal de las plantas correspondientes. Estos resultados sugieren mucho más un concepto dinámico de trayectorias de las compañías que una explicación estática por características espaciales.

Tomando en cuenta el aspecto central de las formas y niveles de la regulación laboral colectiva y releendo estudios como los de Pries (1985), Dombois (1985/86), Herrera (1988), Montiel (1991), González (1992), Carrillo (1993), Micheli (1994) y estudios de caso presentados en Bensusán/García (1990) y en Arteaga (1993), una trayectoria de compañía típica puede ser descrita de la manera siguiente. En la primera fase, que podemos llamar "condiciones de trabajo precarias y selección paulatina de personal", la planta se construye en una región que ofrece muchas ventajas para la empresa como, por ejemplo, salarios bajos, jornadas de trabajo extendidas, ausentismo bajo (basado en métodos disciplinarios y de control muy fuertes). Agregado a esto, una alta tasa de rotación externa funciona como un tipo de filtro para seleccionar una plantilla más o menos estable, "adaptada" y dispuesta a aceptar las condiciones (precarias) dadas.

Una vez que las compañías logran cierta estabilidad, llegan a una segunda fase que podemos llamar "recuperando estándares laborales mínimos y estructuras de representación colectivas". A pesar de todas las estrategias posibles de las plantas dirigidas a impedir el desarrollo de estructuras de representación colectiva, en esta segunda fase se amplían formas más o menos institucionalizadas de

Tabla 3  
Coeficientes de correlación de variables  
de condiciones de trabajo

	Número de trabajadores	Salario diario Pesos	Número de categorías salariales	Horas laboradas semanales	Ausentismo diario	Rotación externa
Número de trabajadores	0.3410	-0.6909	-0.0294	0.5766	-0.1140	0.2084
Salario diario en pesos	—	0.3981	0.3359	-0.2149	-0.1467	-0.3508
Número de categorías salariales		0.001*	0.148*	0.363	0.537	0.141*
Horas laborales semanales		—	0.2547	-0.4616	-0.1014	-0.3626
Ausentismo diario			0.279	0.040**	0.671	0.127*
Rotación mensual			—	-0.1503	-0.1591	0.0634
				0.527	0.503	0.797
				—	0.0941	0.1785
					0.693	0.465
					—	-0.0543
						0.825

Número arriba a la izquierda: coeficiente de correlación; número abajo a la derecha: nivel de significación

\* Estadísticamente significativo en 90% de probabilidad.

\*\* Estadísticamente significativo en 98% de probabilidad.

regulaciones negociadas de las condiciones de trabajo y empleo. En la tercera fase, cuando las regulaciones laborales llegan a un cierto nivel de "rigidez" y no se adaptan por sí solas a contextos cualitativamente nuevos, la planta vive una reestructuración fundamental de las relaciones laborales y las normas y prácticas correspondientes de regulación aún en plantas viejas y bien establecidas.

Quedaría para estudios futuros la tarea de comprobar en extenso este modelo de trayectorias de empresas con respecto a las condiciones contractuales y laborales y el régimen correspondiente de su regulación colectiva. Los apuntes anteriores, más bien, sirven para entender el papel central que posiblemente juega el factor "tiempo" para entender y explicar la dinámica de las condiciones de trabajo y empleo. Y este factor "tiempo" a su vez tiene las tres dimensiones de edad, periodo y cohorte que aquí no es posible profundizar más.

El breve rastreo de los datos recientes sobre el (casi) total de las plantas ensambladoras de la industria automotriz mexicana refuerza la hipótesis de la convergencia de las condiciones laborales en esta rama, hipótesis que habíamos derivado de los dos estudios de caso de la Volkswagen de México y de la Ford-Hermosillo. Si de esta forma, ni la hipótesis del *downgrading*, ni la hipótesis del *upgrading*, sino el modelo de un acercamiento mutuo refleja adecuadamente la dinámica de los cambios en las condiciones de trabajo y empleo, ¿puede la convergencia también indicar el camino de las relaciones industriales de la rama en el futuro?

## El futuro de las relaciones industriales

La industria automotriz mexicana, en términos de las relaciones industriales, es una de las ramas más dispersas de todos los sectores del país. Nos encontramos con regímenes de relaciones industriales muy impregnados por el viejo corporativismo oficial-estatal. También hay ejemplos de plantas más recientes de "relaciones industriales adelgazadas" a nivel de empresa o, en términos de otros autores, de un "sindicalismo de control". Por último, hay



ejemplos de plantas que jugaron un papel importante en el nuevo sindicalismo de los años setenta y que actualmente pertenecen a agrupaciones sindicales que tienen otra visión y política de relaciones obrero-patronales.

Los dos casos de empresas aquí estudiados, de cierta forma, abarcan un abanico amplio dentro de esta diversidad. La Ford Hermosillo, con sus nexos con las otras plantas de la Ford Motor Company de México, está enredada en el modelo del nuevo "sindicalismo de control del norte" y, al mismo tiempo, conectado con el corporativismo tradicional, aunque con matices. La Volkswagen de México representa uno de los casos pioneros del nuevo sindicalismo —independientemente de como se juzgue lo "avanzado" o lo "atrasado" de sus políticas y prácticas intra e inter-organizacionales—.

Una característica de la industria automotriz mexicana es que recién nació junto y al mismo tiempo con las instituciones y actores sociales centrales dentro del nuevo régimen de relaciones industriales en el país. Fue en los años veinte y treinta cuando se establecieron las primeras plantas armadoras y, al mismo tiempo, se concretizó y cuajó el marco institucional-legal de las relaciones industriales y de las grandes centrales de los trabajadores. En este contexto, es útil recordar la distinción entre un modelo de corporativismo (ejemplo: el franquismo en España, que integró forzosamente desde arriba a los representantes del capital y del trabajo en estructuras propias desarrolladas por el mismo; también Brasil) y un sistema de corporatismo (ejemplo: los gobiernos socialdemócratas europeos de los años setenta, que buscaron superar la "crisis de planeación y dirección" involucrando a los —ya fuertes e independientes— interlocutores del capital y del trabajo).

En estos términos, el régimen de relaciones industriales en México —y en aquellos tiempos también de la industria automotriz— fue corporativista. Fue un sistema tripartidario, pero con un Estado que controló y dominó la dinámica. En un país todavía altamente agrario, el "Estado rector" buscaba acelerar el proceso de industrialización y de "modernización desde arriba". El marco legal-institucional de las relaciones industriales no fue tanto resultado de luchas, treguas y compromisos derivados y generalizados

desde el nivel de empresas y ramas, es decir, "desde abajo", sino más bien fue resultado de arreglos políticos de alto nivel concediendo espacios de acción amplios a actores colectivos que apenas estaban emergiendo. Fue un régimen de relaciones industriales autoritario porque tanto el Estado como los líderes empresariales y sindicales vieron a la clase trabajadora emergente como una masa de gente sin experiencia, sin cultura, sin educación que, por lo tanto, necesitaba la orientación y el control de los líderes. Y fue un régimen paternalista en el sentido de intentar proteger de una forma mínima a los "inexpertos e indefensos" obreros y brindarles algunas condiciones mínimas de trabajo y empleo.

Este régimen corporativista que surgió en los años veinte y treinta y duró hasta los años sesenta implicaba ventajas y conveniencias para los tres interlocutores involucrados, a saber, el Estado, el capital y el trabajo. Para el Estado, este modelo corporativista le aseguró el control fuerte sobre el "factor de producción-trabajo" en el proceso de desarrollar la economía. Para el capital, este sistema corporativista significaba orden y control, disciplinar a la mano de obra recién salida de los ambientes y trabajos rurales y su socialización forzada para el trabajo fabril. Para la parte del trabajo, este corporativismo garantizó condiciones de trabajo y empleo arriba del promedio de las condiciones contractuales y laborales en el campo sin tener que luchar —desde la ilegalidad o del no-reconocimiento— durante décadas por este beneficio (como fue el caso de los movimientos sindicales en muchos países europeos). De esta forma, se implantó un régimen de relaciones industriales corporativista, forjado por el Estado y desde arriba y afuera de las fábricas como el lugar principal y más importante donde se concretizan y plasman las regulaciones colectivas de trabajo y empleo.

En los años setenta y hasta la mitad de los ochenta, podemos observar, y sobre todo en la industria automotriz, un gran intento por sacudir este viejo modelo corporativista. Surgió un nuevo sindicalismo con sindicatos independientes de las corporaciones oficiales. Su programa primordialmente fue no depender en las regulaciones de trabajo y empleo de la benevolencia estatal ni tampoco de los líderes sindicales ajenos al trato obrero-patronal coti-

diano. La programática fue lograr y basar la regulación colectiva “desde abajo” y “desde adentro” de los centros de trabajo.

Este intento por romper con el viejo sistema corporativista fracasó. Esto, por una parte, se debe al hecho de que el Estado —después de haber abierto cierto espacio nuevo para el nuevo sindicalismo— cerró otra vez estos terrenos de acción, manteniendo un fuerte control y una gran dependencia de los interlocutores capital y trabajo. Por otro lado, en las fábricas y centros de trabajo no se logró desarrollar un nuevo modelo de articulación entre la independencia de las nuevas organizaciones obreras con respecto al Estado y al capital y su articulación con una nueva vida intra-organizacional en el sentido de una real democratización de las agrupaciones sindicales.

En este periodo de los setenta y de la primera mitad de los ochenta, las grandes corporaciones multinacionales que dominan la industria automotriz mexicana quizá hubieran aceptado el abandono del viejo modelo corporativista. Ellas están acostumbradas a realizar sus tareas y producir coches sobre condiciones muy variadas en todo el mundo. Pero a partir de la segunda mitad de los años ochenta, para estas empresas trasnacionales y sus sucursales en México también empezó a cambiar profundamente el contexto y los márgenes de acción. A partir de allí, no solamente el Estado, sino también las empresas multinacionales mismas empezaron a cerrar los espacios al nuevo sindicalismo.

Las empresas ya no pueden relajarse bajo el “paraguas de la protección” del modelo de sustitución de importaciones. Con la apertura económica, cuyas estaciones más importantes en el caso de México fueron la entrada al GATT en 1985 y la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte en 1993, las empresas sintieron una fuerte presión por aumentar la productividad y la calidad de sus automóviles. Bajo estos signos, se abrió la planta Ford-Hermosillo a partir de 1986 y las mismas tensiones acumuladas dejaron brotar el conflicto de 1992 en la Volkswagen de México, como un punto de viraje tanto en su modelo de producción como en el régimen de relaciones industriales correspondiente.

A mediados de los años noventa, los actores principales de las relaciones industriales se encuentran en una situación de cambio

y traspaso con problemas estructurales no resueltos y frente a una encrucijada fundamental: ¿qué tipo de regulación de las relaciones de trabajo y empleo queremos? ¿es el sistema corporativista el más ajustado a las peculiaridades e idiosincrasias económicas, sociales y culturales de México? o, en la segunda mitad de los años 90, ¿hay que combinar la apertura económica de los años 80 y primera mitad de los años 90 con una apertura política de las relaciones industriales? Estas alternativas se presentan, de una u otra forma, para el Estado, el capital y el trabajo.

Para el Estado, existe el problema estructural de, por un lado, promover una política económica neoliberal (por ejemplo, reduciendo el papel del Estado interventor y rector en la economía, bajar los niveles de protección hacia la competencia globalizada, etcétera) y, al mismo tiempo, seguir con un modelo corporativista de relaciones industriales. Como es conocido de la experiencia inglesa, chilena o argentina, una política económica neoliberal puede combinarse con una política de relaciones industriales autoritaria, paternalista, intervencionista. Hasta los años noventa, todo indica que México está siguiendo el mismo camino.

Con respecto a la industria automotriz, esto es muy obvio: las nuevas agrupaciones sindicales como la Unidad Obrera Independiente (UOI) y la FESEBES expanden y reducen sus márgenes de maniobra y su peso político según las pulsaciones de la política estatal. En conflictos laborales importantes y agudos, el Estado interviene directamente (como fue el caso en la Volkswagen de México en 1992) o indirectamente mediante presiones hacia las centrales sindicales oficiales (como fue el caso en los varios conflictos en la Ford Motor Company en Hermosillo y Cuautitlán). El Estado también interviene directa y continuamente mediante su política de "topes salariales", que definen estrictamente los espacios de negociación salarial. Finalmente, la política de pactos sociales es más bien una política corporativista de imposición autoritaria de políticas estatales hacia la economía. Simplificando, se puede decir que son los tecnócratas gubernamentales quienes elaboraron, por ejemplo, los "pactos de productividad" y luego los pactos de la "nueva cultura laboral" y citaron a las agrupaciones empresariales y sindicales para firmar estos "decretos".

A mediano plazo, es muy poco probable que se pueda mantener, aguantar y controlar la tensión estructural entre la política económica neoliberal y la política de relaciones industriales autoritaria-corporativista. Mientras que la doctrina neoliberal supone la incapacidad del Estado para guiar y controlar la economía (por lo cual debe ser el mercado quien la rige), obviamente gran parte de los responsables en el Estado sigue creyendo que se puede controlar y dirigir centralmente la regulación de las condiciones contractuales y laborales. Con esta "doble moral" de la política estatal, el Estado se convierte en un "apagafuegos" ineficaz. Una visión tecnócrata limitada que no parte del hecho de la articulación y el imbrincamiento de la economía con la estructura política, social y cultural, condena al fracaso tanto a la política como a la economía. Desarrollar alternativas políticas de relaciones industriales por parte del Estado depende concretamente de la capacidad del sistema político de trazar nuevos caminos de desarrollo globales. En el umbral de cambio de siglo y milenio, parece que se están acercando cambios profundos en el sistema político del país que van a impactar fuertemente sobre el régimen de las relaciones industriales y el papel que juega el Estado en ello.

La situación actual también implica una encrucijada en la política de los empresarios y sus organizaciones frente a las relaciones industriales. Por un lado, ellos mismos son dependientes de las coyunturas políticas y de las decisiones gubernamentales. Tienen que gastar muchos recursos en términos de dinero y tiempo para mantener cierto margen de control sobre las relaciones industriales. Por otro lado, se aprovechan, donde pueden, de las políticas neoliberales gubernamentales y, frente a los trabajadores y la sociedad civil, se esconden detrás de las políticas estatales. En la medida que buscan el apoyo, la protección del Estado y descargan sobre él la resolución de problemas y conflictos en las relaciones industriales, no tienen por qué sorprenderse de sus intervenciones autoritarias correspondientes.

Después de haber gozado de un largo "sueño bajo el paraguas de protección", ahora definitivamente están altamente presionados para aumentar su eficiencia. Frecuentemente, las empresas toman estas nuevas exigencias como un gran "palo para callar a los

trabajadores y a sus sindicatos". Intentan imponer el productivismo como un látigo, como la nueva plataforma de definición de intereses comunes, sin dejar lugar a los intereses divergentes entre capital y trabajo. Si las relaciones industriales ya no se perciben como la regulación colectiva de las condiciones de trabajo y empleo con intereses y puntos de vista divergentes y a veces contradictorios, la vida fabril se convierte en un nuevo totalitarismo productivista que puede competir con o hasta superar al fracasado totalitarismo de los viejos países ex-socialistas.

La gran mayoría de los empresarios (esto también se desprende de los estudios de caso) no ven en la participación de los trabajadores una oportunidad de porvenir, sino solamente una fuente de problemas adicionales. Por un lado, buscan la iniciativa, la participación, el empeño de la fuerza de trabajo en las propuestas de mejoras, en el aumento de calidad y de productividad. Pero quieren encarcelar la participación a los aspectos estrictamente productivistas. Les cuesta mucho entender que la participación colectiva y organizada en los quehaceres y decisiones de la empresa rompe con las rutinas conocidas y puede complicar el proceso de llegar a acuerdos. No ven que acuerdos basados en negociaciones y discusiones tienen una fuerza de integración y de compromiso mucho mayor que decisiones impuestas desde arriba. Sin una infraestructura de intercambio, por ejemplo, entre gerentes más abiertos a este tipo de razonamientos de varias empresas de la industria automotriz mexicana, no hay que esperar conceptos alternativos por el lado de los empresarios automotrices —aunque teóricamente se podrían aprovechar las ricas experiencias que, dentro de las diversas multinacionales, se han acumulado a nivel mundial—.

Para los sindicatos como el actor central en el lado del trabajo, en la situación actual de una crisis económica y de un fuerte desempleo, la encrucijada está en las preguntas siguientes: ¿la fuente de poder organizacional sindical es primordialmente el Estado y la incorporación al sistema político? o es al revés: ¿son las bases de los trabajadores representados la fuente de recursos organizacionales más importantes? ¿Frente a quién hay que legitimarse primeramente: ante el sistema político-corporativo o ante la membre-

sía sindical? Estas interrogantes no son nada nuevas, los sindicatos siempre han sido “organizaciones intermediarias” (Müller-Jentsch, 1986). Sus fuentes de poder siempre han sido ambiguas: dentro y fuera de la organización. De la misma manera, la legitimación del quehacer sindical siempre se orienta hacia adentro y hacia afuera de la organización. Pero en el México actual, y especialmente en la industria automotriz, una pregunta principal es la de la relación de mezcla entre poder y legitimación hacia adentro y hacia afuera. De tal forma, los aspectos intra-organizacionales y los inter-organizacionales están estrechamente vinculados.

Con respecto a la dimensión intra-organizacional, sobresalen tres problemas decisivos. Primero, ¿qué papel juegan y deberían jugar los órganos intermedios de los delegados seccionales o departamentales en las empresas? Los dos estudios de caso mostraron la importancia de este nivel intermedio de articulación entre la base sindical y los representantes a nivel empresa. Mientras que en la Ford-Hermosillo los delegados no han alcanzado, hasta el momento, una función importante en la dinámica de negociación intra-organizacional ni inter-organizacional, en la Volkswagen de México cambiaron cualitativamente su papel con el conflicto de 1992 (de representaciones a nivel de áreas frente a los funcionarios de la empresa y el Comité Ejecutivo hacia “auxiliares” del Comité Ejecutivo).

Un segundo problema intra-organizacional es: ¿cómo organizar un proceso y una vida democráticos internos? En los dos casos estudiados hay una alta tasa de cambios en los órganos sindicales a nivel de empresa, pero esto de ninguna manera garantiza una vida democrática. ¿Cómo encontrar un camino entre la instalación de líderes sindicales eternos y la absoluta relatividad de funcionarios y experiencias sindicales?

La tercera pregunta pendiente se refiere a la articulación entre la vida sindical a nivel empresa y a nivel ramal o nacional. En términos de agrupaciones sindicales, la industria automotriz mexicana siempre ha sido plural y fragmentada. Aun cuando a mitad de los noventa haya menos centrales sindicales representando a los trabajadores automotrices, la dispersión no se redujo. Aunque sean solamente la CTM y la FESEBES las organizaciones sindicales fuertes

de la rama, dentro de la misma CTM no hay comunicación ni coordinación entre los diferentes sindicatos o secciones de empresa que actúan en la industria automotriz. Como ejemplo, los trabajadores de todas las plantas de la empresa Nissan en México están afiliados a la CTM. Pero las plantas de Aguascalientes, Toluca y Cuernavaca pertenecen a diferentes agrupaciones estatales cetemistas y no hay intercambio entre ellas. Como es la norma, la empresa insistió en que "la titularidad del contrato colectivo de la planta Lerma fuera para diferente sindicato del de Cuernavaca" (González y Villa, 1996). El intento de la CASIA de aglutinar a todos los sindicatos de la rama, independientemente de su afiliación sindical, fracasó. ¿Cómo lograr una real negociación intra-organizacional dentro de los sindicatos?

Con referencia a los aspectos inter-organizacionales de los sindicatos frente a los empresarios y al Estado, la pregunta y el problema principal es: ¿cómo desarrollar propuestas programáticas y estratégicas frente a los otros interlocutores de las relaciones industriales? Es justamente aquí donde el sindicalismo oficial tiene muchas debilidades. Las experiencias del tema de la productividad y de la nueva cultura laboral son relevantes: por no tener un concepto propio y amplio, los sindicatos se negaron y esperaron hasta que el Estado impuso autoritariamente soluciones. ¿Va a pasar lo mismo con la reforma (necesaria) de la Ley Federal del Trabajo?

Independientemente de los problemas estructurales de cada uno de los tres actores: Estado, capital y trabajo, queremos destacar tres cabos sueltos que, para el futuro de las relaciones industriales en la rama automotriz mexicana, son fundamentales. La primera interrogante es: ¿cuál va a ser el futuro de las relaciones industriales a nivel de empresa? Como hemos señalado y como se plasma en el mismo diseño de la investigación comparativa de estudios de caso de empresas, las normas y prácticas de las regulaciones colectivas de las condiciones de trabajo y empleo apuntan hacia la "relación salarial" que se realiza a nivel de las empresas. Sin una base de fuerza independiente y autóctona a este nivel de las empresas, sin una dinámica propia de las negociaciones colectivas en las empresas, no se puede desarrollar ningún régimen de relaciones industriales estable y eficiente. Con los nuevos con-



ceptos de producción, no podemos esperar el surgimiento del “obrero semi-calificado de masa”. Más bien, los trabajadores tienden a ser cada vez más calificados y también motivados. De los así llamados técnicos, las empresas esperan y necesitan un compromiso mucho más fuerte con el proceso productivo. Aquí surge la alternativa: ¿estos nuevos procesos y tipos de mano de obra ya no necesitan ningún tipo de representación colectiva o, más bien, necesitan otro tipo de sindicato? Aquí vale mencionar que una pregunta parecida surgió en muchos países altamente industrializados con el crecimiento relativo de los empleados a costa de los obreros.

En comparación con otros países, la estructura de representación a nivel de empresa es absolutamente monopólica en México. Las cláusulas de exclusividad, admisión y exclusión representan un caso extremo del principio de *closed shop*. Al mismo tiempo, falta cualquier tipo de representación a nivel de empresa que no sea la del sindicato monopólico, como son, por ejemplo, comités de empresa o comités de fábrica. En países como España, Francia y Alemania, varias confederaciones sindicales, aparte de sus actividades propias en las empresas, compiten por su presencia y su peso en este tipo de comités representativos de todos los trabajadores. Para que, a nivel de las empresas, se sienten las bases de una negociación colectiva real, el sistema de sindicalismo monopólico-único sólo aparentemente garantiza cierta unidad. Esto no solamente se refleja y plasma en la poca profesionalización de los actores en las relaciones industriales a nivel empresa —frecuentemente nos encontramos con un dualismo entre líderes y asesores sindicales extrafabriles muy experimentados y funcionarios electos a nivel empresa poco preparados y hasta diletantes—. Esta debilidad de las relaciones industriales a nivel empresa también se refleja en las actitudes atrasadas y hasta arcaicas de muchos gerentes en el sentido de dudar de la capacidad negociadora de los sindicatos y hasta de dudar de la necesidad de su existencia. Si a nivel de empresa, la regulación colectiva de las relaciones labores y contractuales no alcanza una dinámica propia e incluso fuerte, de ninguna forma se puede salir del sistema autoritario-corporativista del pasado.

La segunda dimensión de problemas estructurales y de reflexiones estratégicas es el nivel ramal. La dinámica de las relaciones in-

dustriales en la industria automotriz está centrada en la negociación colectiva para las empresas, no en las empresas. Al mismo tiempo, prevalece una altísima dispersión tanto de las organizaciones sindicales como (aunque menor) de las organizaciones gerenciales. La dispersión es mucho más aguda aún si consideráramos a los proveedores de complementos y partes de la industria automotriz (aspectos que no tocamos en este estudio). Si la industria automotriz mexicana quiere ser algo más que un conjunto de figuras de ajedrez en las competencias multinacionales de los grandes consorcios, si quiere aprovechar la presencia de estas empresas para aprendizajes tecnológicos, para integración vertical y para la construcción de redes productivas, se necesitan normas y prácticas, estructuras y recursos de coordinación horizontal y vertical.

Aunque las relaciones industriales no forman el núcleo de este proceso necesario, procedimientos e instituciones de negociación colectiva a nivel ramal de las condiciones de trabajo y empleo sí pueden ayudar en la creación de tejidos productivos, que por naturaleza son redes productivas y sociales. Esto puede parecer una "postura atrasada" a la luz de la polémica, por ejemplo en la industria textil mexicana, en contra de la supuesta rigidez de los contratos ley que rigen para todos los subsectores de la rama. Pero un vistazo a los países altamente industrializados y a los países industrialmente exitosos del sureste asiático, revela enseguida el gran peso que tienen las regulaciones colectivas a nivel ramal y regional o nacional. La polémica en contra de este tipo de regulaciones globales está mal planteada. El mal y la posible rigidez no está en el hecho de regulaciones ramales o nacionales en sí, sino en el tipo de regulaciones que casi exclusivamente son normas materiales y no tanto normas procedimentales. Acusar al principio general de regulaciones globales y no a sus contenidos concretos de ser la fuente de rigideces, es lo mismo que culpar al principio de la existencia de reglas generales de tráfico (y no algunas especificaciones no adecuadas) de ser la fuente de embotellamientos. El hecho de que existan regulaciones generales no es malo, sino que pueden estar mal diseñadas algunas especificaciones concretas.

Finalmente, como tercera dimensión destacamos la del régimen general de relaciones industriales que pensamos posibles, creables y desea-

bles. La principal encrucijada es la que se presenta entre un corporativismo productivista y un modelo de participación conflictiva. Al primer modelo lo llamaríamos corporativismo productivista. La tradición del corporativismo autoritario mexicano parte de la "inmadurez" de la fuerza de trabajo, inmadura en su capacidad de realizar "lo que es necesario". Por eso son los líderes quienes, por su "amplia perspectiva y visión del contexto", deben tomar las decisiones y arreglos y garantizar el control de los trabajadores. Según esta visión, las relaciones industriales sirven para ejercer el control sobre el factor humano en el proceso productivo, y cualquier descontrol del mismo afecta "los intereses productivos".

El viejo modelo era un corporativismo autoritario, dominado por el Estado y, a la vez, paternalista en el sentido de garantizar condiciones mínimas de trabajo y empleo, partiendo de la idea corporativista de que todos los "factores de producción" forman parte de un organismo integral y que, por lo tanto, hay que darle sus derechos y su lugar a cada quién. A cambio, el escenario del nuevo corporativismo productivista tiene como denominador común no la procuración del bien de todos los "factores de producción", sino parte de la necesidad de obtener y defender una alta productividad y de la 'lógica desnuda' de la competencia. Con este cambio del "punto de salida" —los intereses de los tres actores en el cuerpo orgánico versus los intereses de la productividad y competitividad— el régimen de las relaciones industriales se carga hacia el lado del capital. En los tiempos de apertura económica y de competencia globalizada, según esta visión, hay que cerrar más aún las filas (corporativistas) y no "desgastarse en conflictos sin sentido". El espacio de la formulación y defensa de intereses del trabajo propios, parcialmente comunes y parcialmente diferentes a los del capital, se reduce extremadamente. En este modelo, la visión economicista-capitalista integra y domina todos los demás puntos de vista e intereses.

Un régimen de relaciones industriales de tipo participación conflictiva, en cambio, partiría de hecho de intereses comunes y distintos entre capital y trabajo. Mientras que esta línea de conflicto de intereses, por la misma relación salarial, es la principal, hay también intereses comunes y distintos entre los trabajadores (por ejemplo, cali-

ficados y no calificados, obreros de planta y eventuales, etcétera), entre las diferentes plantas dentro de consorcios grandes, transnacionales o nacionales, existen intereses comunes y diferentes entre regiones y países y también entre sindicatos y confederaciones sindicales. En esta visión, el conflicto no es por sí mismo improductivo o negativo. Más bien, el conflicto es algo fundamental y natural donde hay intereses distintos. Conflictos adecuadamente articulados, regulados y canalizados, son no sólo necesarios, sino que pueden ser productivos y despertadores. En un modelo de participación conflictiva, todos los actores involucrados están conscientes de estos intereses comunes y distintos. Por eso participan, pero de una forma conflictiva. No se busca el arreglo cupular, sino la negociación abierta y entendible para los afectados. Las relaciones industriales no sirven como correa de transmisión para hacer llegar políticas a las bases y poder controlarlas, sino que consisten en canales, normas y prácticas de intermediación para llegar a acuerdos.

El modelo del corporativismo productivista quizá tenga más antecedentes históricos a su favor y la respuesta productivista quizá aparezca como la más adecuada frente a la "embestida de la competencia internacional". Es muy probable que la coexistencia del viejo corporativismo con el nuevo productivismo sería un producto "natural" si se dejan correr las cosas como van. Un modelo de participación conflictiva implica y requiere un proceso de modernización política y social mucho más amplio y solamente se encaminaría si todos los actores centrales —capital, trabajo y Estado— logran superar sus propias inercias.

## Bibliografía

- Arteaga, Arnulfo (1993), "La reestructuración de la industria automotriz en México y sus repercusiones en el viejo núcleo fabril", en Arnulfo Arteaga (ed.), *Proceso de trabajo y relaciones industriales en la industria automotriz*, México, UAM/Fundación Friedrich Ebert, pp. 9-55.

- Arteaga, Arnulfo y Jorge Carillo (1988), "Automóvil, hacia la flexibilidad productiva", *El Cotidiano*, no. 21, pp. 79-88
- Arteaga, Arnulfo, Jorge Carrillo y Jordi Micheli (1989), *Transformaciones tecnológicas y relaciones laborales en la industria automotriz*, México, Fundación Friedrich Ebert.
- Arteaga, Arnulfo (coord. ) (1993), *Proceso de trabajo y relaciones industriales en la industria automotriz*, México, UAM/Fundación Friedrich Ebert.
- Bensusán, Graciela y C. García (coord. ) (1990), *Cambio en las relaciones laborales: cuatro experiencias en transición*, México, Fundación Friedrich Ebert.
- Carrillo Viveros, Jorge (1993), *La Ford en México: reestructuración industrial y cambio en las relaciones sociales*, tesis de doctorado, México, Centro de Estudios Sociológicos de El Colegio de México.
- Carrillo, Jorge (1994), *Flexibilidad en los mercados de trabajo y nuevo sindicalismo en la frontera México-Estados Unidos: integración de facto*, mimeo.
- Dombois, Rainer (1985/86), *La producción automotriz y el mercado de trabajo en un país en desarrollo*, Berlín, WZB.
- Dombois, Rainer y Ludger Pries (ed.) (1993a), *Modernización empresarial: tendencias en América Latina y Europa*, Caracas, Nueva Sociedad (245 Seiten).
- \_\_\_\_\_ (1993b), *Trabajo industrial en la transición: experiencias de América Latina y Europa*, Caracas, Nueva Sociedad.
- García, Gabriela (1995), *Productividad conflictiva y conquistas sindicales. Estudio de caso de FORD-Hermosillo*, mimeo.
- González López, S. (1992), *Proceso de configuración territorial de la industria automotriz terminal en México 1964-1989*, Toluca, Universidad Autónoma del Estado de México.

- González López, S. y S. Villa Méndez (1996), *Modelo productivo y prácticas laborales en la planta de motores de Nissan en Lerma*, mimeo.
- Herrera, F. (1988), *Una experiencia de sindicalismo independiente (Los trabajadores de la empresa VW de México, su sindicato, sus conquistas y la Unidad Obrera Independiente, 1972-1981)*, tesis de licenciatura, México, El Colegio de México.
- Herrera, F. y J. Cruz (1995), *Panorama de los cambios recientes en la industria automotriz mexicana*, mimeo.
- Juárez Núñez, Huberto (1994), "Organización y localización en la industria automotriz", *Ciudades*, no. 21, pp. 20-31
- Micheli, Jordi (1994), *Nueva manufactura, globalización y producción de automóviles en México*, México, UNAM.
- Middlebroock, Kevin y M. Donis (1988), "La democratización sindical en la industria automotriz mexicana", *Revista Mexicana de Sociología*, no. 50, pp. 31-59.
- Montiel, Y. (1991), *Proceso de trabajo, acción sindical y nuevas tecnologías en Volkswagen de México*, México, CIESAS/SEP.
- Müller-Jentsch, W. (1986), *Soziologie der industriellen Beziehungen*, Frankfurt, Eine Einführung, Campus Verlag.
- Pries, Ludger (1985), *Die unabhängige Betriebsgewerkschaft von Volkswagen de México - "nuevo sindicalismo" oder "Nuevo Charrismo"?*, Eine Fallstudie, Mit einem Vorwort von Prof. Dr. F. Fürstenberg, Institut für Entwicklungsländerforschung und Entwicklungspolitik der Ruhr-Universität Bochum (Bochum).
- \_\_\_\_\_ (1992), *Hacia una Sociología del Empleo (Tres ensayos)*, Puebla, El Colegio de Puebla.

- \_\_\_\_\_ (1997), Entre el corporativismo productivista y la participación de los trabajadores. Globalización y relaciones industriales en la Industria Automotriz Mexicana, México (en prensa).
- Roxborough, Ian (1983), "El sindicalismo en el sector automotriz.", Estudios Sociológicos, vol. 1, no. 1.
- Shaiken, Harley (1994), "Advanced Manufacturing and Mexico: A New International Division of Labor?", Latin American Research Review, vol. 29, no. 2, pp. 39-71.
- Wong González, Pablo (1992), "International Integration and Locational Change in Mexico's Car Industry: Regional Concentration and Deconcentration", en A. Morris y S. Lowder (ed.), Decentralization in Latin America, New York/Westport/London, Praeger, pp. 161-178.









<sup>6</sup> Arnulfo Arteaga (1993a), pp. 9-55.

<sup>7</sup> Humberto Juárez Núñez (1994), *Ciudades*, no. 21, p. 14 y siguientes; presenta una visión extrema de *downgrading*.

<sup>8</sup> Pablo Wong González (1992), pp. 170 y 174; Jorge Carrillo Viveros (1993), pp. 101-146.

<sup>9</sup> Jorge Carrillo (1994), p. 7.

<sup>10</sup> Harley Shaiken (1994), *Latin American Research Review*, vol. 29, no. 2, p. 56; Jorge Carrillo, *op. cit.* p. 14.

<sup>11</sup> Arnulfo Arteaga y Jorge Carrillo (1988), *El Cotidiano*, no. 21, pp. 82-84

<sup>12</sup> Harley Shaiken, *op. cit.* p. 59.

<sup>13</sup> Véase, por ejemplo, Harley Shaiken, *op. cit.* p. 63.

<sup>13</sup> Se distinguen tres formas principales de gobierno que adoptan las ciudades: (1) la fórmula de alcalde-consejo (*mayor-council*), con con variedades de alcalde fuerte y alcalde débil según si el alcalde tenga facultad de nombrar a los jefes de departamento o si éstos son nombrados por el consejo; (2) la fórmula de consejo-administrador (*council-manager*); y la fórmula de comisión (*commission*). Véase Murray S. Stedman, Jr. (1982), pp. 196-197

<sup>14</sup> Entrevista realizada por el autor al consejero Gus García el 27 de marzo de 1997 en Austin, Texas.

<sup>15</sup> El autor asistió como observador no participante a las sesiones de los días 20 y 27 de marzo de 1997. Véase *Austin American-Statesman*, Julio 19, 1995.

<sup>16</sup> El autor asistió en calidad de observador no participante a la sesión de cabildo del 12 de abril de 1997; Además se entrevistó a los regidores Refugio Barba, Humberto Ceceña y Mónica Soto.

<sup>17</sup> Toda la información vertida aquí fue obtenida de: *The City of Austin, 1996-1997 Approved Budget. Budget Overview*, publicado por el Financial Services Department de la Ciudad de Austin.

<sup>18</sup> La información financiera de Hermosillo fue tomada de: H. Ayuntamiento de Hermosillo, *Cuenta Pública Municipal 1996 aprobada el 7 de marzo de 1997* por el Cabildo de Hermosillo. Mimeo.

<sup>19</sup> En la junta de cabildo donde se aprobó la cuenta pública se informó que el rubro de ingresos extraordinarios que no correspondía a la contratación de nueva deuda pública sino a bonificaciones y ajustes contables por reestructuración de la deuda heredada de años anteriores. Por lo tanto, este monto no corresponde por lo tanto a un ingreso real del ayuntamiento sino sólo a descuento de deuda.

<sup>20</sup> Entre las explicaciones tradicionales están la baja votación de las minorías raciales. Otras que también son importantes son el carácter apartidista de las elecciones, el hecho de que éstas se realizan en años diferentes de la elección presidencial y la gran cantidad de puestos que son sometidos a elección.

<sup>21</sup> *City of Austin, Charter of the City of Austin*, art. III. Esta información fue documentada también en entrevista a Paul M. Saldaña, Asistente Ejecutivo del Consejero Gus García.

<sup>22</sup> La información electoral de la ciudad de Austin se obtuvo de la página de la ciudad de Austin en el Internet: <http://www.ci.austin.tx.us>. en abril de 1997.

å ¶ ç Ø ç é " é à í ß í " " ò — ò > ò ¯ ò s ù ā ù -  
 ÿû&ü(ü\*ü`üaüäü,ü,ü,üóüóüóüóü,ü,ü,ü,üóü,üóü,ü,ü,ü,üóü  
 ü,üóü,ü,üóüóü,üóüóü,ü,ü,üóüóü,ü,ü,ü,ü,üóü,íÍhh  
 u c h V c  
 UVccUcZäüöüüü...üÄü††otpt ††t •ÿ•©G™S™¶™¿™>™  
 ´Æ°æÿæ´!´´/´Y´Z´ñ´ð´¥´µ[ b¥Ä¥ ¥æ¥ ñ ¢ a l-  
 Ç ā ° wæçæE Â à ò f r ÿ«Á«Z e mÀyÀ-  
 ÿαÖα>‡}Í\$Í||E`á`BO

<sup>23</sup> Información obtenida en la página de la Ciudad de Austin en Internet en abril de 1997: <http://www.ci.austin.tx.us>

<sup>24</sup> Compendio de Actividades. Proceso Electoral 1994, (1994), p. 88.