

CORPORATIVISMO, SINDICALISMO Y EL RETO LABORAL DE MEXICO

Claudio Jones y
Alain de Remes

En el México de los años treinta se sentaron las bases del sistema político que hoy conocemos. La forma particular que adoptó dicho sistema frente a la sociedad, resultó crucial para establecer un conjunto particular de reglas y procedimientos (representación y participación políticas, elecciones, concertación social, etcétera.) que han perdurado y evolucionado a lo largo del tiempo. Fue así como tuvo lugar la base política y social del corporativismo mexicano. Después de esta etapa de conformación, la estructura corporativa que unió a los grupos sociales con este sistema sirvió para ejercer el control de los actores más importantes del proceso productivo, en un sentido que permitiera al gobierno dirigir y promover la actividad económica. De tal suerte, el conjunto de organizaciones que propició la institución de la lucha política de líderes y dirigentes sociales, también significó un arreglo social mediante el cual se impulsó y condujo el proyecto económico del siguiente medio siglo.¹

La historia reciente, sin embargo, ha estado plena de tensiones y fuerzas que confluyen en un cambio profundo. La resolución de los procesos críticos de la economía y la política de los últimos 10 o 15 años, no han sido simplemente una estrategia para aliviar la gravedad de las tensiones sino un viraje de la estrategia económica hacia una economía abierta y en un escenario muy distinto al de antaño de la vida política del país (desde la actividad política individual hasta la grupal, comunitaria y partidista). Ante esto, las organizaciones del andamiaje corporativo y, en particular las sindicales, han visto alterarse las condiciones políticas y económicas que prevalecieron en el pasado sin lograr ofrecer una respuesta eficaz a las nuevas necesidades del sistema productivo, al tiempo que

su peso específico en el proceso político ha sido menguado considerablemente. Aquí se hará una breve revisión del pasado y el presente del corporativismo, con el fin de identificar de diversas formas la crisis que lo han ido minando y que, frente a la reforma y la apertura de la economía y ante la evolución de la vida política, lo han colocado en una situación de franco anquilosamiento. A partir de ello, se presentarán algunos elementos que, desde diversas experiencias sindicales, prefiguran ya el surgimiento de lo que podría llegar a ser una nueva lógica para las relaciones laborales, y para la vida de las organizaciones.

ORIGEN Y LOGICA DE UN ARREGLO MAS DE MEDIO SIGLO DE CORPORATIVISMO

Los gobiernos que surgieron de la Revolución Mexicana, crearon organizaciones para controlar a los grupos sociales y canalizar sus demandas mediante una estructura corporativa. Se estimuló así la formación de organizaciones sindicales y campesinas, incorporándolas al partido del gobierno. Dos condiciones fomentaron este tipo de desarrollo político: 1) los revolucionarios triunfantes necesitaban desarticular a las diferentes fuerzas que, surgidas de la lucha armada, se habían fraguado a nivel local y regional para consolidarse en el poder y proveer la base real de un gobierno nacional. Para lograrlo, incorporaron dirigentes y líderes al PNR (Partido Nacional Revolucionario) y ejercieron, en las regiones clave del país un control militar definitivo. 2) El naciente gobierno institucionalizó así la lucha política y llegó en la transformación del PNR a PRM (Partido de la Revolución Mexicana), a un arreglo entre los diversos grupos sociales que le permitió contar con una base de apoyo -incluso para los procesos electorales- y una forma eficaz de controlar las demandas de diversas organizaciones que en ese momento se gestaban. Todo ello significó la conformación de una organización social en torno

a proyectos nacionales y no a caudillos o figuras regionales, emanados de la Revolución.

En un principio, el encuadramiento de los grupos sociales clave -obreros y campesinos- fue parte del proceso de institucionalización de la lucha por el poder. Era claro, por ejemplo, que los campesinos armados que sirvieron como ejércitos contra las rebeliones militares de los años veinte y durante la guerra cristera, no podían permanecer destacados bajo las ordenes de sus jefes, sin que éstos eventualmente amenazaran con desbordar la ambición local para enfrascarse en luchas caudillistas por el poder nacional. Algunos contingentes agraristas armados terminaron convirtiéndose en ligas campesinas que aspiraron a organizar al campesinado nacional (la Liga Nacional Campesina, originaria de Veracruz, es el caso paradigmático). Para evitar la lucha por el poder nacional, los antiguos jefes militares y dirigentes-los más autónomos- fueron controlados de distintas maneras por el poder central, al tiempo que sus dirigencias fueron divididas. Cuando en los treinta el reparto agrario se convirtió en una parte sustantiva de la política de Lázaro Cárdenas, los grupos campesinos fueron incorporados como sector al nuevo PRM: se trataba de convertir al artículo 27 de la Constitución en política de gobierno, organizando a los campesinos en un mismo ámbito de movilización y control políticos, lo cual fortaleció y legitimó al régimen.²

El caso de las organizaciones obreras es diferente. Su expresión menos numerosa y atomizada, así como su concentración, les permitió formar un grupo mejor organizado que el campesino, y evidentemente proclive a asociarse con el régimen en momentos clave y en apoyo a sus políticas. La alianza entre la Casa del Obrero Mundial y Alvaro Obregón sentó un precedente que se verificó posteriormente en la relación que la Confederación Regional Obrera Mexicana (CROM) estableció con el gobierno durante los años veinte, logrando así convertirse en la central obrera más numerosa y llevar a su líder, Luis N. Morones,

a formar parte del gabinete en turno. Sin embargo, tras el asesinato de Obregón, los años treinta se iniciaron con una clase política abrumadoramente obregonista, con la cual Calles tuvo que negociar, entre otras cosas, la declinación del poder de la CROM. Fue así como nació la llamada CROM "depurada" y después la CGOCCM (Confederación General de Obreros y Campesinos de México), que en su momento fueron lideradas por Vicente Lombardo Toledano. La hora decisiva para las organizaciones obreras llegó cuando éstas empezaron a formar parte de la coalición gubernamental. Ello fue patente al constituirse el hasta entonces más amplio frente de fuerzas obreras: el Comité Nacional de Defensa Proletaria, el cual fue apoyo crucial para el régimen de Lázaro Cárdenas. De dicho comité surgió en 1936 y bajo el liderazgo de Lombardo Toledano, la Confederación de Trabajadores de México (CTM). Esta central se convirtió poco después en el sector obrero del PRM y en la central obrera hegemónica a lo largo de los regímenes posrevolucionarios, además de que ha sido la más numerosa tanto en su filiación de trabajadores, como en su aglutinamiento de sindicatos.³

Para 1940, el gobierno había consolidado ya su papel, no sólo de principal agente de desarrollo de la economía, sino también de árbitro de todos los conflictos y las negociaciones entre los actores políticos y los grupos sociales. En adelante, el gobierno impulsó abiertamente la industrialización y el crecimiento económico del país dentro de una estrategia que, según el discurso posrevolucionario, ha perseguido -en nombre de obreros y campesinos- la justicia social: si el artículo 123 fundamentaba el derecho al trabajo y una política laboral regulada y arbitrada por el gobierno, los principios del reparto agrario en el artículo 27 se convirtieron, igualmente, en una bandera política de regímenes sucesivos. Fue así como se legitimó el papel del gobierno en la conducción del desarrollo. Cabe señalar que, como marco fundamental fue indispensable contar con el arreglo corporativo cuya construcción se ha reseñado brevemente.

¿Ahora bien, en qué consiste el aspecto corporativista de este arreglo o que también se le ha llamado "pacto social"? El corporativismo refiere un arreglo institucional que vincula intereses, organizados en forma asociativa, con las estructuras decisorias del gobierno. En el caso mexicano se institucionalizó el encuadramiento de los grupos sociales en un número limitado de categorías compulsivas (de pertenencia obligatoria), no competitivas, ordenadas jerárquicamente y diferenciadas según la función de los grupos en la actividad económica (como trabajadores agrarios o fabriles). Se erigió así un sistema de representación de intereses, cuyas organizaciones han dependido del reconocimiento oficial y han disfrutado de un monopolio en la representación de sus grupos. A cambio de ello, estas organizaciones obreras y campesinas han controlado la selección de sus líderes y han articulado, en consonancia con las necesidades gubernamentales, sus demandas y apoyos en el sistema político.⁴

Los sindicatos, mayoritariamente integrantes del andamiaje corporativo, han apoyado al partido que desde 1946 adoptó el nombre de PRI (Partido Revolucionario Institucional). Lo han hecho en actos, mitines y todo tipo de manifestaciones políticas, además de que han promovido un contingente tradicionalmente significativo de votantes. El apoyo electoral -entre otros- que proporcionaba la mayoría de las organizaciones sindicales fue retribuido por el gobierno de diversas maneras: asignación de diputaciones, senadurías, gubernaturas y posiciones de partido para los líderes sindicales. De esta forma, la burocracia sindical ha estado presente en el reclutamiento de la clase política mexicana. Por lo general, la racionalidad que subyace al liderazgo de las organizaciones obreras, y por tanto a la carrera dentro de la burocracia sindical, ha sido la posibilidad de obtener puestos de elección popular. Ello, ciertamente ha supuesto el surgimiento de dirigentes, formados más para la contienda de las posiciones políticas que para desarrollar la organización del trabajo en las

industrias, y en consecuencia para involucrarse en el proceso productivo.

Pero además, por otra parte el arreglo corporativo trajo consigo un conjunto de políticas en materia de seguridad social y de mejoramiento laboral que representa una parte sustantiva de las "conquistas" del sector obrero (como se les llama en el discurso del sindicalismo) y que han recaído sobre trabajadores y empleados organizados. Se crearon así, pues diversas agencias y organismos gubernamentales (IMSS, ISSSTE, Infonativ, Fonacot) que han constituido mecanismos indirectos de redistribución del ingreso, y que han beneficiado al sector obrero organizado.⁵ Pero, sin duda, los mayores beneficiarios del arreglo corporativo fueron los grandes sindicatos de las paraestatales (petroleros, ferrocarrileros, electricistas, etcétera) cuyos afiliados obtuvieron salarios por encima de la media nacional, y recibieron múltiples privilegios a través de todo tipo de prestaciones y concesiones por parte de las empresas bajo control del gobierno; no obstante lo anterior, quiénes resultaron particularmente beneficiados fueron los líderes de esos mismos sindicatos.

En la medida en que se ha consolidado este arreglo corporativo, los gobiernos posrevolucionarios han contado con un factor institucional privilegiado para la toma de decisiones, que ha facilitado la conducción de las actividades políticas y del gobierno. Con todo, a lo largo de los años, diversas centrales oficialistas junto con algunos sindicatos ubicados en sectores clave de la economía, han tratado de constituirse en frentes sindicales dispuestos a pelear por la representación del sector obrero, tratando de unirlos en un solo bloque que pudiera ejercer una mayor presión, o sencillamente pretendiendo convertirse en una fuerza autónoma respecto del gobierno y del sistema político. Estos intentos no pudieron concretarse ya que la subordinación de las organizaciones a la lógica corporativa aseguró los intereses de la burocracia sindical, es decir de los líderes y dirigentes. Así, nacieron, a instancias del apoyo gubernamental, centrales como la

CROC (Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos), que han constituido un contrapeso al poder de la CTM en el contexto del andamiaje corporativo de organizaciones obreras: han mantenido sucesivamente el apoyo a las políticas gubernamentales y -paradójicamente- han elaborado un discurso reivindicativo del sindicalismo.

A pesar de reflujos y reagrupamientos sindicales que han supuesto antagonismos hacia la propia CTM y al "gobiernismo" del movimiento obrero, la mayoría de las organizaciones han rivalizado más por el control de sindicatos y gremios (para ganar capacidad negociadora frente al gobierno) que por prevalecer ideológicamente en el movimiento obrero. Han apoyado en general las políticas gubernamentales y han recurrido, aunque más excepcional que frecuentemente, al instrumento extremo de la huelga para alcanzar sus demandas. Durante los años cincuenta, surgieron movimientos sindicales que si bien buscaban la democracia sindical, desarrollaron niveles de beligerancia difícilmente tolerables para el andamiaje corporativo y su alianza con los gobiernos posrevolucionarios (como fue el caso del conflicto ferrocarrilero a fines de los cincuenta).

La CTM ha fungido como base de cualquier coalición ganadora dentro del sector y ha podido, consecuentemente, sustentar por décadas "la alianza histórica" con el régimen. Sin embargo, para consolidar el frente obrero de organizaciones corporativamente vinculadas al poder gubernamental, en los años sesenta se unieron dos grandes bloques -el BUO (Bloque de Unidad Obrera) encabezado por la CTM, y la CNT (Confederación Nacional de Trabajadores) que incluía a varias organizaciones- con el fin de integrar un organismo cupular del movimiento obrero que no cambiara la estructura orgánica de sus integrantes, y dentro de la cual pudieran dirimirse los debates y las diferencias del sindicalismo. Fue así como en 1966, con el apoyo presidencial y la casi total adscripción de la CTM al PRI, como común denominador por parte de las organizaciones, se formó

el Congreso del Trabajo (CT).⁶

A principios de la década de los setenta -en el contexto de una relativa apertura gubernamental frente al movimiento de la llamada Insurgencia Sindical (encabezada por la "Tendencia Democrática" del sindicato electricista y aglutinadora de otras organizaciones)- la CTM vio mermada su estrecha relación con el gobierno. Pero tan pronto como se manifestó cierta inestabilidad económica en un contexto político agitado, el gobierno de Luis Echeverría hubo de apelar al apoyo cetemista para controlar la situación lo cual restituyó el antiguo equilibrio en la relación organizaciones-gobierno.⁷

En la segunda mitad de los setenta, el sector obrero reaccionó, sin embargo, ante los cambios de la sociedad mexicana, que ya prefiguraban una evolución política hacia una mayor pluralidad de actores y en consecuencia, a un sistema de representación mas complejo y diversificado. Ante estas realidades, el movimiento obrero sintió perder el lugar privilegiado que tenía en el viejo arreglo corporativo: su papel de aglutinador de las principales fuerzas sociales, y de interlocutor frente al gobierno en cuestión sobre las grandes políticas nacionales y los cambios al proyecto económico.⁸

No es casualidad que al realizarse la primera Asamblea Nacional Ordinaria del Congreso del Trabajo en 1978, el andamiaje corporativo de organizaciones obreras (encabezado por la CTM) reaccionara negativamente ante la reforma política (electoral y de representación de nuevas fuerzas políticas) que efectuaba el nuevo gobierno. La central argumentaba que lo que el país necesitaba era una reforma económica y no una reforma política. En realidad, la versión propuesta de reforma económica consistió en enarbolar el tradicional discurso de justicia social frente a las medidas de austeridad macroeconómica que el gobierno había tomado en 1977. En el fondo, lo que se planteaba era resguardar el poder del sector obrero frente a otras fuerzas políticas emergentes. Por lo demás, el papel central

que en el discurso se asignaba al sector obrero en la transformación de México, limitaba -como se apreciará a continuación- la relevancia histórica de la actividad económica privada. El CT y la CTM plantearon reivindicaciones como el acceso de las mayorías a los bienes y servicios básicos, la garantía del derecho al empleo, una mejor distribución del ingreso y el desarrollo productivo del país.

Aún más, las propuestas específicamente cetemistas también hicieron planteamientos como la reorientación del proceso privado de acumulación de capital en favor de los sectores social y estatal, la elevación del primer sector (ejidos, cooperativas, empresas propiedad de sindicatos) a rango constitucional, el rechazo a la liberación comercial para favorecer un régimen comercial más restrictivo, etcétera. En suma, cuando el movimiento obrero -como sector corporativamente unido al gobierno y al sistema político- se animó a hacer planteamientos sobre el proyecto nacional, construyó un esquema más defensivo que propositivo de sus prerrogativas políticas y económicas, en el sentido de favorecer la reforma del sistema económico y político.⁹ En adelante, el movimiento obrero sufriría el dilema de enfrentar -en el contexto de la crisis de los años ochenta- los costos de una inflación fuera de control y de una recesión considerable sin poder superar su posición retórica, y sin pasar a una posición activa y autónoma (ya que ello habría vulnerado la "alianza histórica" y aliarse en cambio con nuevas fuerzas políticas que consideraba rivales). El país emprendió entonces un proceso de ajuste macroeconómico concluyó en un proceso de reforma y apertura económicas. Ante ello, las estructuras corporativas permanecieron prácticamente inmóviles: no podían trascender su posición fundamentalmente defensiva ya que se mantuvo el tradicional discurso reivindicacionista del sector obrero (en el que, sin más propuestas, el objetivo central ha sido avanzar en "las conquistas" del sector).

Así las cosas, el arreglo corporativo que se ha bosquejado, y cuyo pilar por

excelencia está en el sector obrero, ha tenido un papel crucial que corresponde al pasado esquema del desarrollo mexicano. De la misma manera en que la vieja estrategia sustitutiva de importaciones ha ido cediendo a la necesidad de consolidar en el largo plazo un sistema abierto y competitivo para crecer sostenidamente, la tradicional fórmula de intercambio corporativo (apoyo y control de demandas a cambio de políticas subsidiarias y prebendas) ha sido progresivamente desplazada del centro de la vida política. Más aún -y como se verá más adelante-, ello se dio paralelamente con un sindicalismo cuyos dirigentes no tenían incentivos para profundizar en la vida laboral propiamente dicha ni en la organización del trabajo.

LA CRISIS DEL CORPORATIVISMO Y DE LAS RELACIONES LABORALES

Como se ha señalado, el corporativismo y particularmente el sindicalismo corporativo sirvieron para estructurar políticamente a los grupos sociales en un sentido funcional -es decir, de acuerdo su papel en la división del trabajo-, pero también en un sentido jerárquico y no competitivo. Ello permitió acotar en un ámbito controlable a líderes y dirigentes sociales, y fue clave para dirigir el proceso de desarrollo de la actividad económica. El problema del corporativismo surge, como veremos, de la incapacidad de responder a un cambio global (económico, político y social) que se ha iniciado en México sin experimentar cambios profundos en su estructura; es decir, el corporativismo no puede seguir teniendo la misma función política ni las mismas prebendas cuando todo el entorno ha cambiado desde su raíz. Las implicaciones de esta transformación en la vida política del sindicalismo han sido múltiples y visibles.

El cambio económico y social que México viene experimentando desde hace unos años, lleva a cuestionar el papel del corporativismo como sistema

eficiente de representación de intereses, y como sistema ordenador de las relaciones laborales. En esta sección pretendemos analizar algunos factores que desde dentro y fuera del corporativismo, han propiciado la crisis en la que se encuentra. A partir de ello, se plantearán los elementos que, en la lógica del sistema político y de las relaciones laborales, definen la crisis corporativa que se presenta más claramente con el inicio de la reforma económica. En la década de los ochenta se ha manifestado crudamente lo que puede considerarse como la crisis del sistema corporativo. Su segmento más organizado y representativo por excelencia, el movimiento obrero organizado, ha padecido -endógena y exógenamente- la contundencia de cambios político-sociales y económicos, ante los cuales no ha sido capaz o no se ha propuesto, presentar una respuesta eficaz, sobre todo una respuesta como sector clave del corporativismo mexicano.

Para empezar, en el terreno de la representación política, el corporativismo ha enfrentado desde hace algunos años la precariedad de su presencia y convocatoria frente a la sociedad mexicana. La tradicional relación corporativa entre el gobierno y el sindicalismo se sustentó en la obtención de privilegios y concesiones en el terreno económico a cambio de su apoyo político-electoral, entre otros factores. Sin embargo, el apoyo electoral que actualmente otorgan las organizaciones sindicales es cada vez menos efectivo sobre todo en las grandes urbes: en 1988 se evidenció claramente que el voto obrero en los grandes centros urbanos había sido rebasado por una sociedad civil plural que rechaza la imposición y el control férreo de las organizaciones corporativas. Asimismo los comicios de 1988 también demostraron que la capacidad movilizadora, del propio sector obrero ya no era tan efectiva ni totalmente controlable por el gobierno, como lo era en el pasado. De hecho, el gran perdedor de la elección de 1988 fue el sector obrero y en particular los candidatos de la Confederación de Trabajadores de México (CTM), ya que de las 51 postulaciones para candidatos a

diputado sólo se lograron 34 triunfos, además de la derrota de su candidato a Senador por el D.F.¹⁰ Desde el punto de vista social, la sociedad mexicana de los ochenta es mucho más plural y participativa. El desarrollo económico ha conducido al surgimiento de amplios sectores que nunca antes había estado integrados al modelo corporativo. Esta población se ubica principalmente en los medios urbanos, y labora en sectores de actividad económica en donde la tasa de sindicalización es baja (por ejemplo: profesionistas que trabajan por su cuenta, empleados de comercios y servicios privados). Aunado a todo esto, la dinámica de crecimiento poblacional provoca que cientos de miles de jóvenes ingresen al mercado de trabajo cada año, y que estos nuevos contingentes tampoco formen parte de la estructura corporativa. Muchos de estos nuevos sectores rechazan los métodos tradicionales corporativos, y buscan alternativas políticas para dismantelar los viejos intereses creados que impiden canales de movilidad y ascenso social.¹¹

Pero el corporativismo no sólo está enfrentando presiones desde fuera del sistema político, sino que también está siendo presionado desde dentro del propio sistema. La crisis económica y financiera que vivió el país, obligó al gobierno a incrementar la eficiencia de las empresas paraestatales, en las cuales se encuentran los sindicatos que constituyen el eje del corporativismo mexicano. Dentro de una nueva lógica de eficiencia y productividad, el poder que habían acumulado algunas de estas organizaciones sindicales se convirtió en uno de los obstáculos más importantes para emprender cualquier proyecto de reestructuración de las empresas paraestatales, ya que inevitablemente se lesionarían intereses que habían permanecido inalterados durante más de cuatro décadas. Pese a todo ello, los dos últimos gobiernos se abocaron a la tarea de reestructurar la economía mexicana, replanteando el papel del gobierno en la economía, lo que a su vez provocó que este último redefiniera su papel en la

actividad productiva (fusionando, cerrando y privatizando empresas de su propiedad) para ceder paso a nuevos actores sociales (iniciativa privada o diversos grupos sociales) que deberán encargarse de modernizar y elevar la productividad de las empresas. En los hechos, el gobierno ha demostrado que ya no existe ni la capacidad financiera de antaño, ni la voluntad política para seguir intercambiando apoyo electoral a cambio de concesiones económicas o laborales. Por otra parte, el costo para el gobierno de apoyarse en las grandes centrales de tipo corporativo no sólo no se traduce en mayor número de votos, sino que incluso socava las bases de legitimidad que exige una sociedad más plural y participativa. Estas crudas realidades representan un golpe mortal para el sindicalismo de corte corporativo.

Las dirigencias obreras tradicionales han adoptado, pues, una actitud defensiva que pretende mantener el antiguo modelo industrial y político. En un contexto de apertura, lo que el país busca es elevar la productividad al nivel de cada empresa. Por ello, la modernización industrial supone la heterogeneidad y la diferenciación en las relaciones laborales, a fin de buscar esquemas que ligen productividad con remuneración y que difieran -de acuerdo al tamaño de la empresa- el tipo de actividad y la orientación del mercado. En las últimas dos décadas los procesos de avance tecnológico y globalización, han conducido al surgimiento de nuevas relaciones laborales en todo el mundo. Estas últimas están basadas en formas participativas y consensuales de interacción entre sindicatos y empresas para elevar la productividad y la calidad, y son incompatibles con un corporativismo que posee una estructura homogeneizadora, centralizadora, jerárquica, antidemocrática y poco flexible.¹² Así las cosas, la capacidad endógena del corporativismo para participar en el cambio -es decir, la referida al cambio tecnológico y a la organización del trabajo- se ha quedado atrás de los retos que la reestructuración y la productividad le plantean a la planta industrial mexicana.

Sencillamente, las dirigencias que prohió el corporativismo no han generado acción colectiva al interior de sus organizaciones, que mejore sustancialmente el proceso productivo.

Los procesos de tecnificación y globalización que se han experimentado en todo el mundo, no son ajenos al desarrollo industrial de México. Un proceso muy importante que ha comenzado a experimentar la economía mexicana es la descentralización de la actividad industrial hacia nuevas ramas de actividad y nuevas localidades. Más importante aún es el hecho de que en estas nuevas áreas no se reproduce el viejo modelo corporativo. Conforme la economía se ha ido integrando a los mercados mundiales, el empleo industrial ha dejado atrás las tradicionales zonas industriales -donde priva el reclutamiento de las bases obreras corporativas- y se han fundado nuevos centros de actividad. En ellos, los contratos y las relaciones laborales empiezan "desde cero" y enlazan nuevos contingentes de trabajadores, asociados a una nueva lógica en la relación laboral. Son capaces, productivos y flexibles, como los obreros del Pacífico asiático. Todo esto acaba por erosionar aún más el tradicional poder sindical. Una evidencia clara de este fenómeno ha sido la creación de nuevos complejos industriales en diferentes zonas de la República tales como los de: Guaymas, Hermosillo; Exportec en el Estado de México; Tlajomulco, Jalisco; Morelia, Michoacán; Xicoténcatl, Tlaxcala; Navjoa y Ciudad Obregón en Sonora; los de Fresnillo y Zacatecas; dos en Aguascalientes y el desarrollo de nuevos corredores industriales en Topolobampo y los Mochis, en Sinaloa y el de Mérida-Progreso, en Yucatán, entre otros.¹³ El común denominador en estas nuevas zonas industriales es la presencia de un nuevo sindicalismo, sumamente flexible y productivo, que contrasta con la inmovilidad y el rechazo al cambio que caracteriza al viejo sindicalismo corporativo.

Todo lo anterior reafirma que la modernización económica está minando los instrumentos de control sindical, y la tradicional relación paternalista y clientelista que se había establecido entre la dirigencia obrera y las bases. En épocas pasadas, el corporativismo permitió al gobierno tener un interlocutor "confiable", y el hecho de que el sistema político estuviese basado en la existencia de este tipo de organizaciones otorgó al régimen cierto carácter de pluralismo limitado. Sin embargo, con el transcurso del tiempo y, en particular, a raíz de la crisis económica de la década de los ochenta, el corporativismo ha visto deteriorada de manera creciente su legitimidad, lo que también afecta de manera directa al régimen político. La simbiosis que existió en el pasado entre organizaciones laborales y gobierno, hoy en día presenta serios problemas de legitimidad y provoca que muchos de los conflictos de orden estrictamente laboral, no puedan ser disociados de la lucha política inter e intrasindical, característica de una fase ya superada de la vida económica de México. En años recientes, conflictos laborales como los de la Ford, la cervecería Modelo y la hulera Tornel demuestran que los obreros, descontentos tanto por su situación salarial y laboral así como por la escasa legitimidad de sus líderes, han rebasado a sus dirigencias y han desafiado abiertamente el control corporativo. Esta pérdida de la capacidad mediadora del sindicalismo ha obligado al gobierno a intervenir directamente en los conflictos a través de agencias como la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para controlar este tipo de situaciones. Pero el hecho de que los obreros desafíen abiertamente a sus líderes es evidencia clara del rompimiento del corporativismo tradicional.

Es fundamental advertir, a partir de estas consideraciones, que la crisis corporativa significa, ante todo, la incapacidad o la imposibilidad de las organizaciones y dirigencias de recobrar su vigencia ante un país que en medio de una crisis profunda ha terminado por redefinir el rumbo. En este sentido, ¿es

posible hablar de una crisis del corporativismo? La crisis existe y se viene expresado en todas las dimensiones de la estructura corporativa: exógenamente ante una sociedad plural y participativa que rechaza el verticalismo, y ante un dinamismo económico que exige soluciones particulares al desafío de la competitividad, más allá de reivindicaciones globales; endógenamente ante organizaciones que sólo mediante la acción colectiva -basada en la participación libre y eficaz de las bases trabajadoras- pueden desarrollar un trabajo flexible y adaptable así como acorde con el cambio tecnológico. Lo que ha pasado con el corporativismo, en estos años de redefinición económica, refiere la inmovilidad y la autodefensa de una estructura de intereses que, en general, se ha resistido a asumir o proponer una nueva lógica laboral y sindical ante la reforma. Pueden resumirse así los síntomas de la crisis corporativa que hemos revisado. Falta, sin embargo, repasar en el nivel de las relaciones laborales y de la práctica sindical, los fundamentos de esta crisis.

EL VIEJO MODELO LABORAL Y EL SINDICALISMO MEXICANO

A partir de la apertura de la economía en 1985, el país ha venido registrando cambios sustanciales en la vida política, económica y social. Las relaciones laborales no han sido la excepción y al interior de las fábricas se empiezan a observar procesos de cambio y adaptación que prefiguran nuevas condiciones en la organización del trabajo. Ha comenzado a cambiar así el panorama laboral mexicano y también se han cancelando privilegios y protecciones que obtenían tanto las organizaciones (corporativas o no), como las burocracias y los empresarios.

Estos últimos, por ejemplo, se vieron obligados a mejorar la calidad de sus productos y bajar sus márgenes de utilidad para sobrevivir ante la competencia de

los productos extranjeros. Lo interesante es que la apertura creó los incentivos necesarios para que, por primera vez, los empresarios mexicanos se dedicaran a producir bienes de calidad a precios competitivos. En este proceso algunas empresas acabaron por cerrar sus puertas por la incapacidad -o falta de voluntad- de ajustarse a las nuevas condiciones de la economía. Pero también es cierto que otras reorientaron sus estrategias de producción, canales de distribución y venta para poder competir con los productos del extranjero y exportar. De hecho, a principios de los noventa México ha podido exportar cuatro veces más productos manufacturados que en 1985. Así, en sólo unos cuantos años muchos empresarios han asumido las nuevas realidades y utilizan términos que eran desconocidos hace unas cuantas décadas: ventaja competitiva, calidad y productividad. Estos aspectos se han vuelto un componente central en la vida productiva del país. De ellos dependerá la supervivencia de las empresas, el crecimiento de los empleos así como la posibilidad de que la población mexicana logre incrementar sus niveles de ingreso.

Probablemente el nivel más íntimo de la vida productiva es el de las relaciones laborales. Su realidad es más compleja que la de cualquiera de sus actores por separado (patrones, cuadros gerenciales, sindicatos y trabajadores). La reforma y apertura de la economía mexicana exigen a esta realidad una nueva lógica, cuya realización apunta hacia tres factores básicos: productividad, reentrenamiento y capacitación, además de salarios competitivos. Frente a ello persiste la lógica del viejo modelo laboral, en donde priva la fórmula baja productividad/baja remuneración que en el largo plazo no sólo es contraria a una economía abierta y competitiva, sino que articula una relación obrero-patronal en donde existe la que aún hoy es la recurrente lógica de suma-cero entre las partes.

¿Qué se puede entender por el viejo modelo laboral? ¿Por qué no ha sido reemplazado -por así decirlo- desde la práctica del sindicalismo? Como se verá a

continuación, el viejo modelo laboral ha sido crucial para explicar el carácter del sindicalismo tradicional, y se ha expresado en diversas manifestaciones de la representación sindical (como las del llamado sindicalismo blanco o el de las maquiladoras). Las manifestaciones del sindicalismo mexicano no han permitido vislumbrar, clara y distintamente, formas de práctica sindical y laboral que se adapten eficazmente al nuevo entorno económico. Detrás de ello se encuentra el funcionamiento de lo que podríamos llamar el modelo laboral mexicano. Este resulta, ante un sistema económico volcado hacia el exterior, una forma de estructurar las relaciones industriales que es problemática e inadecuada. Veamos porqué.

La organización sindical es relevante en las relaciones industriales gracias a que puede ejercer el monopolio de la representación laboral. En México, los sindicatos disponen de un mecanismo llamado cláusula de exclusión -equivalente en el sindicalismo anglosajón a la closed shop- que opera en dos sentidos: a la entrada, porque una vez registrado un sindicato, habrán de afiliarse a él quienes deseen trabajar en un determinado establecimiento; de salida, porque sólo se puede conservar el empleo si se acata la pertenencia al sindicato, la observancia de sus normas y el carácter de su militancia. La organización sindical determina así la contratación colectiva y exclusiva de las empresas. Una primera consecuencia importante es que el activismo o la militancia sindical suelen dirigirse, sin más, a obtener mejores salarios y condiciones de trabajo en general. Vale decir que, de ser favorable el ciclo económico -es decir, si hay una demanda creciente por trabajo en la economía- los sindicatos normalmente ampliarán su membresía y negociarán mejores condiciones salariales y de trabajo.

Así las cosas, los sindicatos han de traducir su actividad al ámbito de un contrato colectivo de trabajo que contendrá una serie de definiciones acerca de la relación laboral. De ello se desprenden dos consecuencias básicas para las

relaciones industriales en México: la relación obrero-patronal tradicionalmente es contemplada como un juego excluyente de intereses donde lo que gana una parte lo pierde la otra (juego de "suma-cero"); todo ello tiende a definir una relación laboral cada vez más compleja en donde los contratos de trabajo van incorporando mayores rigideces y cargas laborales, dejando menores márgenes de operación a la empresa para innovar o cambiar las formas de producción. Expresiones como las de "reivindicaciones obreras" son ilustrativas de cómo opera el modelo laboral en su parte sindical. Por contra, el espíritu de la negociación contractual no se ha propuesto solucionar asuntos o temas clave sobre el mejoramiento del proceso productivo y la organización del trabajo. Como ocurre frecuentemente, las negociaciones comienzan desde que, aproximándose la fecha de las revisiones contractuales, se plantean las demandas bajo la figura del "emplazamiento a huelga". Ello es una forma de presión ex-ante que no tiene por objeto estallar huelgas, tanto como centrar la posición sindical en un tema como el salario o las prestaciones. En otras palabras, antes de la revisión contractual y para fines de la negociación, todo es demanda; no hay ofertas.

Otra consecuencia importante es que el juego excluyente de intereses en la relación obrero patronal tendrá su límite legal en la negociación colectiva que sanciona el contrato: no sólo las demandas laborales o patronales, sino los requerimientos del proceso productivo y la organización del trabajo tendrán que esperar a que vuelva a verificarse la siguiente negociación contractual (donde se enfrentarán las primeras más que los segundos). En el tradicional esquema tripartita del régimen laboral mexicano -basado en el arbitraje y la conciliación de los conflictos trabajo-capital por un tercero, que es el gobierno-, no hay otro principio que el de equilibrar intereses contrapuestos. De todo ello se desprende la poca o nula flexibilidad que se manifiesta en las relaciones industriales del presente. No huelga insistir en que, al interior de un ámbito de competencia donde

la productividad es clave, las relaciones laborales se han tornado cada vez más rígidas y problemáticas. Las relaciones políticas que se desprenden de la práctica sindical -en el contexto de lo que esquemáticamente se ha presentado como el modelo laboral- se bosquejan a continuación.

SINDICALISMO TRADICIONAL

El sindicalismo tradicional predomina en México. Nació y se desarrolló no sólo a partir del corporativismo que, como hemos visto, se estructuró en el sistema político, sino a partir del modelo laboral que se desprende de las instituciones del régimen laboral mexicano (el artículo 123 Constitucional, la Ley Federal del Trabajo así como la Secretaría del Trabajo y las Juntas de Conciliación y Arbitraje). Las grandes estructuras organizativas del sindicalismo mexicano, como han sido las confederaciones, federaciones y sindicatos nacionales de industria, son las que primordialmente han desarrollado sus prácticas ya que han definido la práctica sindical desde el nivel agregado. La lógica de sus relaciones políticas puede resumirse así: grandes organizaciones aglutinadoras de sindicatos de empresa y de enormes contingentes obreros son las titulares de las relaciones contractuales correspondientes, y establecen o negocian -vis a vis las autoridades laborales y el gobierno- únicamente temas "macro" del mundo laboral (como los salarios mínimos y contractuales y algunos aspectos de las prestaciones).

Este esquema funcionó en lo general a lo largo de la etapa sustitutiva de importaciones, porque no se precisaba adaptar las relaciones industriales a un entorno de competencia e innovación. Pero en el presente, cada fábrica o cada centro de trabajo, entran cada vez más en una dinámica productiva y laboral muy particular, en la cual las grandes negociaciones cupulares no pueden incidir. Esto es cierto no sólo por lo que toca a las organizaciones del andamiaje corporativo,

sino también en lo que respecta a las organizaciones del sindicalismo llamado independiente -que se propuso un sindicalismo auténtico, democrático y no corporativo, pero igualmente beligerante en cuanto a sus reivindicaciones laborales tradicionales.

En los últimos 10 años -por lo menos- todo se ha vuelto en contra de la práctica sindical tradicional: fundamentalmente por las sistemáticas caídas en los niveles reales de remuneración y por que las propias empresas han sufrido ajustes y reestructuraciones internas para ser privatizadas, vendidas, o simplemente para sobrevivir. Este drástico y costoso proceso de cambio en la planta industrial mexicana ante una práctica sindical del viejo estilo, es el que a fin de cuentas ha determinado, entre otras cosas, la suerte de los trabajadores y sus organizaciones: 1) ante una competencia férrea del exterior, los miembros del sindicato correspondiente no tienen más remedio que valorar la sobrevivencia de su fuente de trabajo, y adaptarse a los cambios que se presenten; 2) en los casos en que la complejidad contractual y las rigideces de la organización del trabajo sean insalvables, eventualmente se iniciará la relación laboral de nueva cuenta. Esto llegará a ocurrir, a pesar de que el sindicato elija una estrategia más adaptativa que beligerante, si los costos de la negociación son ya más altos que la total renovación de la relación contractual (o al menos se percibe que así es).

En el primer caso, se encuentran innumerables sindicatos (en su mayoría de empresa) que, afiliados o no a alguna central o confederación, han logrado de una forma u otra evitar la conflictividad obrero-patronal, contribuyendo así a no agravar el de por sí difícil escenario que plantea el entorno económico. El resultado de esta estrategia es la conservación de la fuente de trabajo para la mayoría de los miembros de la organización sindical. En ausencia de relaciones laborales que antepongan la viabilidad de la empresa a la negociación de intereses, que por definición se consideran antagónicos, es claro que los

sindicatos tenderán a minimizar su beligerancia en aras de no arriesgar su fuente de trabajo en un conflicto.

En el segundo caso, pueden abrirse nuevas plantas -por expansión de las propias firmas- o reabrirse plantas con contratos colectivos completamente nuevos. En el sector automotriz hay diversos ejemplos de cómo las empresas se han expandido, con la ventaja de empezar sus relaciones laborales desde cero (incluso firmando contratos colectivos con las mismas centrales, como es el caso de CTM) o bien "congelando" cuando no terminando las relaciones previas. En el caso de la Nissan de Cuernavaca -donde privó la Unión Obrera Independiente (UOI)- la empresa se expandió sin verificar las mismas relaciones sindicales, dejando "congelada" la presencia de la UOI en su antigua planta de Cuernavaca, e iniciando una nueva relación laboral con otro sindicato en las armadoras de Aguascalientes y Toluca. En el caso de la Volkswagen de Puebla, la UOI dejó de tener la titularidad del contrato en 1981, evidenciándose quizá la inviabilidad de un sindicalismo que ha pretendido ser democrático, pero que difícilmente ha logrado avanzar en asuntos cruciales en materia de trabajo, como son la productividad y la innovación.

Ambos casos de la vida sindical actual, como abstracciones de una realidad mucho más compleja, tienen en la práctica fronteras muy volátiles: en la medida en que el escenario laboral se complica frente a un entorno económico crítico y a una escasa capacidad de cambio interno, no sólo se propicia el terreno de la conflictividad sino el de la crisis de dirigencias sindicales que, corporativas o independientes, no han propuesto iniciativas viables para mejorar la organización del trabajo y el proceso productivo. Tarde o temprano, la manifestación del conflicto intrasindical acaba por evidenciar el alejamiento real, aunque formal, entre confederaciones nacionales y sindicatos de empresa, entre el liderazgo cupular y el local o seccional, y, sobre todo, entre líderes y bases de trabajadores.

Estos últimos acaban siendo arrastrados al ámbito del conflicto político y a veces, terminan por encontrar vulnerado su interés fundamental, que es preservar la fuente de trabajo.

La manifestación típica del conflicto intrasindical se da en las disputas que centrales y organizaciones rivales, dirigencias tradicionales y disidentes, emprenden en aras de la titularidad de un contrato colectivo. Este último, algunas veces, acaba por rescindirse y empezar desde cero. En este proceso, muchos de los líderes impuestos y no representativos, simplemente se han visto desplazados por sus bases poniendo un fin abrupto a la vieja fórmula de prebendas a cambio de control sindical. El pasado inmediato del sindicalismo no ha hecho más que confirmar -con diferencias de grado- la ineficacia del sindicalismo tradicional para asumir, a fin de cuentas, los retos no sólo de representatividad sino de productividad. La crisis de representatividad ha evidenciado, entre otras cosas, la gran ausencia que, en la agenda de negociación de los sindicatos tradicionales, han tenido temas que aluden a la productividad.

Así las cosas, no sólo los sindicatos de empresa, sino también los sindicatos aglutinadores de trabajadores de toda una rama de actividad -los sindicatos nacionales de industria- han pagado costos elevados. Otrora inexpugnables, sus cuadros dirigentes -normalmente integrantes de la burocracia sindical del corporativismo- se han visto afectados por la desregulación económica y comercial que ha vulnerado numerosas fuentes de corrupción, y prácticas monopólicas y clientelistas que existían en el país. En Pemex, por ejemplo, desde la administración pasada se disminuyeron considerablemente los privilegios del sindicato: se estableció que cualquier obra que realizara la empresa se sometería a concursos públicos, eliminando así las comisiones y los sobornos que recibía el sindicato por este concepto. Se eliminó la facultad sindical de proporcionar la mitad del personal empleado por contratistas a Pemex. Se eliminó incluso la

"compra y venta" de plazas que efectuaba el sindicato, instaurándose un concurso de oposición para técnicos y profesionistas con lo que se redujo la discrecionalidad sindical en la contratación. Finalmente, el nuevo contrato colectivo canceló prerrogativas y prácticas clientelares que disfrutaba el sindicato, pero que impactaban financieramente a Pemex (como las tiendas sindicales, y la asignación de vivienda y préstamos), además de que se suprimen los créditos para las famosas obras de infraestructura.¹⁴

La práctica que las representaciones sindicales en México han desarrollado a lo largo de décadas no se agota por completo en el sindicalismo tradicional. Puede mencionarse por lo menos el sindicalismo "blanco" como una forma variante del modelo laboral en la práctica sindical. En el caso de los sindicatos "blancos" se trata de establecer relaciones con la empresa basadas en la no-beligerancia (por ejemplo, no se consideraría por principio una estrategia como la huelga para obtener beneficios). Puede decirse que a cambio de la "paz laboral" que se plantea en estos casos, los trabajadores normalmente disfrutaban de condiciones salariales mejores que el promedio nacional, y suelen obtener mejores beneficios. Como es de suponerse, los costos por negociar son naturalmente menores con los correspondientes beneficios reales o potenciales para los miembros del sindicato. Sin embargo, no puede decirse que exista una cultura laboral distinta a la del resto del sindicalismo, en el sentido de la productividad. Se trata, en efecto, de un sindicalismo fundamentalmente débil que no ofrece de entrada sino su no-beligerancia (minimizando la posibilidad de conflicto). Paradójicamente, el sindicalismo "blanco" -característico del estado de Nuevo León- comparte con el sindicalismo tradicional, la falta de una participación eficaz en el proceso de trabajo y en las posibilidades de mejorarlo.

El sindicalismo maquilador -propio de la zona fronteriza- se constituye como otra variante en las formas de representación sindical que existen en México. Este

constituye un sindicalismo "especial", ya que las condiciones económicas que prevalecen en la zona fronteriza imprimen una dinámica propia a las relaciones laborales. Un claro ejemplo de este fenómeno es que las oportunidades de trabajo en esta región son mayores que en cualquier otra zona del país y, por ello, la competencia por el reclutamiento de nuevos trabajadores se traduce en incrementos salariales por encima del promedio nacional.

Sin embargo, a pesar de que la dinámica económica influye considerablemente en las relaciones laborales, el sindicalismo que se practica en la región maquiladora difiere considerablemente de una zona a otra. En la zona noreste (Matamoros y Nuevo Laredo) prevalece un sindicalismo de tipo "tradicional", representado por la CTM, cuya fuerza depende en gran medida de los contratos colectivos firmados y también de una serie de intercambios económicos y políticos entre las centrales sindicales y los gobiernos estatales (por ejemplo la movilización electoral, a cambio de ciertas concesiones políticas y económicas a los líderes sindicales). A través de esta serie de mecanismos clientelares, la CTM ha logrado afiliar prácticamente a todas las industrias maquiladoras importantes de la zona, y ha impedido por todos los medios que otras centrales sindicales le disputen los contratos colectivos. Esta situación ha conducido a que en Matamoros se registre una tasa de sindicalización cercana al 98%, mientras que en Nuevo Laredo la tasa es del 100%. Sin embargo, en fechas recientes, el sindicalismo de tipo tradicional viene enfrentando problemas de representatividad entre sus agremiados además de que el número de conflictos laborales entre los empresarios de la localidad y la CTM se han incrementado notablemente.

El sindicalismo que prevalece en el estado de Tamaulipas, por su parte, difiere considerablemente del que existe en las ciudades fronterizas del noroeste (Tijuana y Mexicali). Una de las características de la región de Baja California, es

que el sindicalismo que se practica podría ser calificado como de "bajo perfil", es decir, con escaso poder de negociación frente a la empresa. En Tijuana la actividad sindical en las maquiladoras se caracteriza por ausencia de políticas sindicales de fuerte presencia al interior de las fábricas, y la tasa de sindicalización es reducida a que las oportunidades de empleo vuelven menos interesante la intermediación sindical. El sindicalismo maquilador de Baja California suele permitir una mayor flexibilidad interna en las empresas maquiladoras que el sindicalismo tradicional, al tener una menor ingerencia en el proceso productivo.

Es importante resaltar que el tipo de sindicalismo que se practica en las maquiladoras -ya sea en su forma tradicional, como en la zona de Tamaulipas, o de bajo perfil negociador como el sindicalismo de Tijuana y Mexicali- no siempre parece ser un factor que fomente la estabilidad y mejores condiciones de trabajo para sus agremiados. En una encuesta realizada en plantas maquiladoras de Tijuana, Ciudad Juárez y Monterrey en febrero de 1990, se encontraron resultados interesantes a este respecto.¹⁵ La mayoría de las plantas encuestadas pertenecían a la rama automotriz, sin embargo existían diferencias importantes según se tratara de plantas con contrato colectivo o sin él. En las plantas sin contrato colectivo, los salarios pagados eran en promedio 50% mayores que en las plantas que carecían de éste. Por otra parte, también se observó que las prestaciones sociales que otorgan las plantas sin contrato (tales como aguinaldo, descansos obligatorios y, sobre todo, fondo de ahorro) eran mayores que las de plantas sindicalizadas. Finalmente, algunas prestaciones esenciales para aumentar la productividad y retener la mano de obra de la industria maquiladora, como los bonos de puntualidad y asistencia y los bonos de productividad, son superiores en las plantas no sindicalizadas. A pesar de que el sindicalismo maquilador presenta ciertos patrones de adaptación hacia una economía más abierta y competitiva, el liderazgo sindical no ha logrado entrar en una nueva

lógica de negociación que redunde en mayores beneficios, tanto para la empresa como para los trabajadores.

LOS PROSPECTOS DE UNA NUEVA LOGICA LABORAL

En diversas regiones del país se empiezan a configurar las bases de lo que se podría llamar "una nueva relación laboral" entre empresa y sindicato. Se han creado, por ejemplo, nuevos centros de producción automotriz en el norte del país, en los cuales las relaciones laborales empiezan desde cero. En muchos casos, el proceso de cambio laboral se ha establecido mediante la reubicación geográfica de las empresas hacia lugares en donde la infraestructura, las vías de comunicación hacia los principales mercados de exportación, la capacitación de la mano de obra y la ausencia de una representación sindical añeja o excesivamente compleja, representan condiciones favorables para la productividad. En las nuevas empresas, los obreros desempeñan funciones polivalentes (es decir, son multicalificados para la realización de diversas tareas) lo que otorga una flexibilidad y movilidad interna considerables, eliminando así la rigidez que los viejos contratos establecían (fijando una gran cantidad de puestos y funciones para los trabajadores). Por lo general, en los nuevos contratos el sindicato no controla del todo el ingreso del personal, y se permite que la empresa pueda incrementar la planta laboral por medio de la contratación de empleados eventuales o de personal de confianza no sindicalizado.

La capacitación juega un papel central en estas nuevas experiencias laborales, además de que representa una parte sustancial de los costos de la empresa. Los ascensos quedan determinados por la experiencia y el adiestramiento, con lo cual se elimina el tradicional escalafón ciego definido por la antigüedad. En esta nueva lógica, los incrementos en la remuneración van ligados

al aumento de la productividad individual, proveyendo de un nuevo principio al mejoramiento mutuo de trabajador y empresa.

Puede decirse que el crecimiento económico del país está teniendo lugar en industrias y localidades "nuevas" relativamente ajenas a la lógica tradicional del movimiento obrero. Las nuevas plantas se han dedicado a contratar mano de obra relativamente joven, pero que ha probado ser capaz, productiva y flexible para adaptarse a las nuevas condiciones de modernización tecnológica. A continuación se presentan algunos casos que permiten apreciar la magnitud de los cambios que se están generando al interior de las fábricas, y que sin duda perfiguran la aparición de una nueva lógica en las relaciones laborales.

LA PLANTA FORD HERMOSILLO

El complejo industrial de Ford-Hermosillo fue concebido de tal manera que pudiese producir automóviles para la exportación al mercado norteamericano, con un nivel de calidad y productividad similar al de los japoneses. De hecho, una buena parte de la planta fue diseñada por Mazda (socio japonés de Ford) quien incorporó para la producción la más alta tecnología disponible, y un alto grado de automatización. Tal y como la describe Harley Shaiken, la planta es un conjunto de: "administradores estadounidenses, tecnología europea, sistemas manufactureros japoneses y trabajadores mexicanos".¹⁶ Su contrato colectivo es uno de los más flexibles y novedosos que existen en México, empezando por la filosofía del trabajo, ya que se busca que los obreros desarrollen nuevas habilidades que implican una amplia responsabilidad, autonomía, versatilidad, y sobre todo, una comunicación abierta y retroalimentación para poder trabajar en equipo. La ingerencia del sindicato en cuanto al ingreso de nuevos trabajadores de planta es mínimo. Por lo que respecta al número de categorías laborales, existe

una sola categoría completamente polivalente (obrero multicalificado para desempeñar diversas funciones). La jornada laboral es de 45 horas semanales, y el salario es pagado por hora. La parte correspondiente a los días de descanso es calculada en función de las horas laboradas en la semana. Existen ocho niveles salariales y los ascensos quedan determinados por la antigüedad. Sin embargo, para obtener un ascenso es necesario cumplir con un curso de capacitación y entrenamiento.¹⁷ Un aspecto clave de la Ford Hermosillo consistió en otorgar a una mano de obra joven, pero poco calificada, cursos de capacitación para poder trabajar en una planta altamente automatizada. Los resultados de la planta han sido más que espectaculares en cuatro aspectos: calidad, productividad, uso de maquinaria y estructura de costos. La experiencia de la Ford Hermosillo demuestra que es posible la implantación de plantas con tecnología de punta, en un país en donde la mano de obra no cuenta con un alto grado de calificación, siempre y cuando existan programas de capacitación adecuados.

AEROVIAS DE MEXICO (AEROMEXICO)

En algunos casos, se ha dado un giro completo en las relaciones laborales sin necesidad de trasladar geográficamente a la empresa. Esto fue lo que sucedió con Aeroméxico en 1988, cuando se declaró la quiebra de la empresa y semanas después se reabrió bajo una nueva razón social, con condiciones de trabajo completamente diferentes. El nuevo contrato de trabajo redujo considerablemente la planta laboral ya que ésta pasó de 12,500 empleados antes de su privatización a tan sólo 4,147 y se incrementó la jornada de trabajo.¹⁸ Uno de los aspectos más sobresalientes del nuevo contrato colectivo fue la eliminación de la supervisión sindical en los exámenes de admisión, además de la supresión de una gran cantidad de prestaciones tales como: ayuda para la adquisición de combustible, el

plan de transportación a pilotos (cuyo objetivo era otorgar facilidades a los pilotos para la compra de automóviles), y finalmente, los pases de vuelo y descuentos en viajes para una gran cantidad de familiares de los trabajadores de la aerolínea y funcionarios públicos. También se dio una compactación en el tabulador, ya que antes de la privatización existían 272 categorías de puestos salariales y laborales que fueron reducidas únicamente a ocho.¹⁹ Finalmente los ascensos dejaron de ser determinados con base en la antigüedad, y se establecieron con base en la capacidad técnica. Además, se le otorgó un amplio margen de maniobra a la empresa para poder implementar cambios tecnológicos y/o organizativos.

La modernización de la aerolínea, sin duda representó uno de los ejemplos más exitosos de reestructuración laboral que se hayan dado en nuestro país, ya que la eficiencia y la productividad se incrementaron notablemente. En su primer año de operaciones, la nueva compañía logró obtener índices de puntualidad del 96.9% en sus operaciones, obtuvo una confiabilidad de 99.8% en el manejo de equipaje y un 99.7% de eficiencia operativa sobre sus vuelos programados, cifras muy superiores a los parámetros registrados en la industria aérea a nivel mundial en ese mismo año.²⁰

FLEXIBILIZACION CONCERTADA; EL CASO DE TELEFONOS DE MEXICO

La flexibilización concertada y consensual es uno de los procesos más novedosos, en los cuales la empresa y el sindicato negocian la modernización de las condiciones de trabajo. Es importante señalar que la flexibilización concertada no necesariamente se ha realizado con los sindicatos más dóciles del sistema, sino con sindicatos que presentan tres características muy importantes: 1) son sindicatos que están ubicados en áreas estratégicas del sector productivo; 2) tienen una estructura democrática, motivo por el cual los líderes son legítimos (no

impuestos) y representativos de los intereses de sus agremiados, y 3) son sindicatos que han estado dispuestos a reconocer y aceptar la modernización tecnológica y productiva de las empresas.

Sin duda alguna, el caso de Telmex ha sido uno de los cuales el diálogo entre el sindicato, el gobierno y los nuevos dueños de la empresa ha fomentado una nueva relación de trabajo que beneficia a todos los actores. En este sentido, el contrato colectivo de trabajo, al menos desde la versión de 1989, constituye el mejor ejemplo de una nueva lógica laboral.²¹ El nuevo contrato parte de una premisa básica: el reconocimiento tanto por parte de la empresa, como del sindicato de la imperiosa necesidad de ampliar y mejorar el servicio telefónico en nuestro país. Por ello, ambas partes se comprometen a llevar a cabo una reorganización del trabajo tratando de preservar los derechos de los trabajadores pero, al mismo tiempo, eliminando las rigideces laborales. De esta manera el nuevo contrato permite que el sindicato tenga alguna ingerencia en la modernización tecnológica, y sobre todo una amplia participación en la capacitación de los trabajadores para evitar recortes. Uno de los cambios más significativos fue la desaparición de los 57 convenios departamentales, en los cuales se especificaban las funciones concretas de cada departamento y de cada puesto de trabajo, lo que implicaba tener 585 niveles salariales. Estos fueron sustituidos por perfiles de trabajo simplificados, que describen en forma escueta y general las funciones de trabajo pero dejan mayor margen de maniobra a la empresa. En relación a la movilidad interna, el contrato permite la movilidad temporal o permanente entre puestos de trabajo afines y diferentes centros de trabajo. La empresa también puede reubicar en forma definitiva a sus trabajadores en todo el país por disminución o desaparición de materia de trabajo, exceso de trabajadores o porque su experiencia, especialidad o aptitud sean requeridas en otras localidades.

Es importante hacer notar que, tras la firma del convenio entre el sindicato de telefonistas y Telmex en 1989, empezó a formarse un nuevo grupo sindical. Así pues, se reunieron sindicatos nacionales que a partir de diversas experiencias se habían enfrentado a reestructuraciones, privatizaciones, etcétera. Nació entonces la Federación de Sindicatos de Empresas de Bienes y Servicios (Fesebes), que incluyó además de los telefonistas, a los electricistas del Sindicato Mexicano de Electricistas, las organizaciones de pilotos y de sobrecargos de aviación, trabajadores técnicos y manuales de cinematografía y tranviarios. La Fesebes se constituyó bajo la idea de aglutinar diversas organizaciones nacionales de la industria y los servicios que por principio no rechazaran la necesidad de reestructurar las empresas, y de negociar y adaptarse al cambio laboral. Prácticamente tres años después de solicitar su ingreso al Congreso del Trabajo, la Fesebes ha sido aceptada como integrante del organismo-cúpula del movimiento obrero. Se espera que, por lo menos, la presencia de agrupaciones sindicales con un espíritu distinto al tradicional, como la Fesebes, puedan aportar nuevas perspectivas y posiciones al sindicalismo mexicano.

VOLKSWAGEN: LA INMINENCIA DEL CAMBIO

Las necesidades del cambio industrial frecuentemente superan a las posibilidades de adaptación y negociación de las relaciones laborales tradicionales. En 1992, se suscitó en la planta de Volkswagen en Puebla un ejemplo notable de ello.²² Aunque al final de cuentas se dieron importantes avances hacia fórmulas nuevas de relación laboral, quedaron de manifiesto los límites que, en términos de comunicación sindical y de la participación de los trabajadores en dichos procesos, tiene el viejo modelo laboral. Esto último es particularmente interesante si se

considera el pasado sindical de los trabajadores de Volkswagen: su organización sindical formó parte de la CTM entre 1966 y 1972; en 1981 dejó de pertenecer a la UOI, para permanecer en la absoluta independencia de cualquier organización nacional o central.

Tras aproximadamente seis conflictos durante la última década, dejó de tener vigencia un contrato colectivo de más de 20 años de edad. Ello se originó en el conflicto intrasindical que suscitó -paralelamente a la negociación del último contrato colectivo- el establecimiento de un convenio entre sindicato y empresa. Dicho convenio preparaba el terreno para cambiar la organización del trabajo a un nuevo sistema. Sin embargo, en el nada favorable contexto de la revisión contractual -que fue preludiada por una huelga- se formó una dirigencia rival que arguyendo negociaciones "a espaldas" de la base provocó un paro de labores. La empresa solicitó a las autoridades el fin de las relaciones laborales, mismo que fue concedido obligando a la recontratación y, sobre todo, al inicio de un nuevo contrato colectivo. Este contrato introdujo lo que desde un principio se planteaba: el cambio a un sistema flexible de grupos de trabajo que logra modificaciones en la tecnología de la planta y que fundamenta las remuneraciones, y los ascensos de los obreros de acuerdo a su capacitación y aptitudes. A pesar de que cambiaron algunas prerrogativas de lo que puede calificarse como "el poder sindical" o su ingerencia en los procesos de trabajo, no deja de ser cierto que la capacitación fue colocada al centro de una estrategia laboral, en la que el trabajador individual se ve motivado a involucrarse más en el proceso de trabajo. Más allá de cuestionar modificaciones ineludibles para el avance de la productividad y la calidad en la planta, el caso de la Volkswagen pone de relieve la incapacidad de haber concertado no sólo entre empresa y obreros, sino al interior del sindicato y entre trabajadores, la introducción de cambios.²³

CONCLUSIONES

Los casos reseñados nos hacen ver que las relaciones laborales en México se encuentran en plena etapa de transición. La recomposición del sistema laboral mexicano varía según la actividad, la importancia de la empresa, el tipo y el tamaño de la misma, y también el tipo de liderazgo sindical. Una primera lección es la contundencia con que la propia realidad va rebasando -en los hechos- el esquema corporativo y la cual, en todo caso, acabará por reducirlo a su mínima expresión, después de muchas décadas de protagonismo. Por lo pronto, hemos podido apreciar que la crisis del corporativismo ha mostrado, no sólo su ineficacia dentro del ámbito político sino también su falta de adaptación ante un nuevo entorno económico y productivo. Las viejas estructuras corporativas están siendo minadas endógenamente por el desarrollo específico de las relaciones laborales al interior de las empresas (las cuales cada día enfrentan una mayor competencia interna y externa), y exógenamente por una sociedad civil plural y participativa.

Una segunda lección importante es que, las posibilidades de un nuevo modelo laboral en México deben ser contempladas dentro del espectro más amplio de una reforma del sistema político. Los sucesos de los últimos años, han evidenciado la necesidad de desmantelar el viejo pacto corporativo para devolver a todos los actores que conforman el sistema laboral (patrones, sindicatos, obreros y cuadros gerenciales) la posibilidad de defender en forma autónoma sus intereses y establecer nuevos mecanismos de concertación que permitan enfrentar los retos laborales del futuro. La legislación laboral actual parte del supuesto de que existe un conflicto social, inherente a las relaciones laborales que son concebidas con una dinámica de suma cero (en la que un lado se beneficia a costa del otro), y por ello el gobierno se define a sí mismo como protector del trabajo. Sin embargo, en el pasado el gobierno apoyó a las corporaciones no tanto

para defender los intereses de los obreros, sino para obtener el respaldo político de las centrales obreras. Ante un cambio diametral en el modelo de desarrollo económico, las premisas que sustentaron el marco laboral del pasado son hoy en día inadecuadas: no se trata de equilibrar la relación obrero-patronal, sino de proveer sus posibilidades de autonomía y entendimiento. Las nuevas relaciones laborales deben partir de la idea de que los empresarios y trabajadores se encuentran bajo una relación de cooperación (o suma positiva) en la que ambos tienen como finalidad incrementar la productividad de la empresas, y de esta manera, procurar sus propios intereses (fuente de empleo e incremento de los salarios para los trabajadores; y generación de utilidades para los empresarios). En este sentido, el gobierno debe buscar que su ámbito de acción consista en vigilar el cumplimiento de las nuevas reglas pactadas entre los diferentes actores, sin intervenir en favor de alguna de las partes. Por ello, es indispensable despolitizar los procedimientos de resolución de conflictos laborales, y reestablecer su carácter netamente judicial. Asimismo, la virtual eliminación de diversos mecanismos burocráticos y clientelares constituye una parte fundamental para garantizar el éxito de una reforma laboral. La nueva normatividad debe buscar los medios adecuados que permitan desalentar y sancionar la improductividad, así como eliminar las numerosas trabas legales que imponen costos adicionales a las empresas. De manera paralela, es necesario establecer mecanismos que promuevan la democratización de los sindicatos, de tal forma que los líderes sean realmente representativos de sus bases, lo que facilitaría la eliminación de diversas herramientas legales con las que cuenta el gobierno para controlar políticamente a los sindicatos. Por ello, cada día se vuelve más importante que el registro de nuevas organizaciones sindicales refleje en realidad la competencia por la representación de los intereses de los trabajadores. Sin embargo, una nueva lógica en las relaciones laborales depende de liderazgos

sindicales, dispuestos a aceptar los retos de la competitividad y productividad. Ello no puede inducirse desde afuera; debe ser el proyecto de los trabajadores y las nuevas dirigencias que paulatinamente sustituyan a las viejas. A pesar del dilema que esto representa -ya que una cultura democrática esta lejos de prevalecer en todos los ámbitos de la vida laboral y sindical mexicana- la derogación de diversos mecanismos de afiliación forzosa a los sindicatos, es una de las condiciones indispensables para no imponer una sindicalización simulada y compulsiva. Si se mantienen los mecanismos coactivos de agremiación, la afiliación a los sindicatos seguirá siendo el único medio de acceso a las fuentes de empleo para muchos trabajadores, además de que constituirá un instrumento de obtención de privilegios económicos y políticos para los líderes.

Un asunto crucial, que cada día se va haciendo más necesario discutir a fondo es cómo se van a ligar los incrementos de productividad con las mejoras salariales, y cómo se van a repartir los beneficios que se deriven de los incrementos en productividad. En general, los sueldos de los trabajadores mexicanos han sido considerablemente más bajos que los de los obreros estadounidenses y de otros países desarrollados. Esta situación podía ser explicada, en gran parte, debido a que la productividad de los trabajadores mexicanos era considerablemente menor a la de los obreros de otros países. Sin embargo, en los últimos años algunas ramas de actividad han elevado notablemente su productividad, y en algunos casos -como el de la industria automotriz- los obreros mexicanos han demostrado que pueden ser tan productivos y responsables, como los obreros de países con alta productividad como Estados Unidos o Japón. Ante esta nueva realidad se puede esperar que en el futuro cercano los conflictos laborales en México cambien de naturaleza, ya que el tema de las negociaciones obrero-patronales tenderá a centrarse en la manera de repartir los beneficios que se generen a raíz de una mayor productividad. Esto

último implica una modificación en la agenda de negociación y prácticas sindicales, ya que las nuevas prioridades exigen que la negociación colectiva no ponga tanto énfasis en los asuntos laborales más tradicionales y elementales (tales como el incremento generalizado de los salarios o de las prestaciones) para concentrarse en la manera de repartir los beneficios derivados de los incrementos en productividad. Además, el reto para las nuevas dirigencias obreras es enorme, ya que deberán establecer canales de comunicación e interacción para negociar asuntos tan importantes como los cambios en las formas de organización del trabajo y la introducción de nueva tecnología, temas que hoy en día siguen estando prácticamente ausentes en los viejos contratos colectivos. Por último, no es posible hablar de incrementos en la productividad sin tomar en cuenta el sistema de capacitación y adiestramiento de los trabajadores. El sistema de capacitación debe ser concebido tanto por los empresarios, como por los sindicatos como el vehículo indispensable para elevar las habilidades, la productividad y el nivel de vida de los trabajadores, así como la competitividad de la empresa. En suma, las relaciones laborales en una economía abierta y competitiva son diferentes en su lógica y funcionamiento a las de una economía cerrada y protegida, e imponen una serie de retos y oportunidades para las empresas y los sindicatos. Pero sin duda, el tema clave de las relaciones laborales en los noventa será el de la productividad.

El problema de cómo ligar los incrementos salariales a la productividad podría ser resuelto en México, tomando en cuenta las experiencias de países como Alemania que han sabido sortear esta situación con la aplicación de mecanismos novedosos. Una gran parte del éxito de la economía alemana se debe a su modelo de relaciones laborales y mecanismos institucionales de negociación y concertación, que han sabido promover el cambio tecnológico, el incremento de productividad y la competitividad en beneficio tanto de las

empresas como del trabajadores.²⁴ El sistema de negociación colectiva en Alemania tiene algunas particularidades interesantes que podrían ser aplicadas al modelo laboral mexicano. En Alemania existen dos tiempos y dos instancias para la negociación. La primera es conocida como el marco general de contratación, y su función consiste en establecer los parámetros generales bajo los cuales tanto los sindicatos, como las empresas deberán interactuar. En este marco se discuten y analizan las formas y los tiempos en los que los cambios tecnológicos y organizacionales de la empresa serán llevados a cabo. Se trata de un marco sumamente general y que difiere de empresa a empresa pero permite que los líderes sindicales y los directores de la organización interactúen, compartan las mismas preocupaciones y determinen cuál va a ser la orientación y la estrategia que la compañía deberá seguir durante cierto periodo de tiempo (por lo general cinco años). En esta instancia, también se determina cómo serán introducidos los cambios tecnológicos y las formas en las cuales se puede elevar la calidad y la productividad de la empresa, en aras de mantener su competitividad internacional. La segunda instancia de negociación es conocida como el marco general de salarios, cuya duración es aproximadamente de un año. En la negociación salarial tanto los empresarios, como los sindicatos analizan las condiciones de la economía en general y de la empresa en particular y, en función de estas dos variables, se determinan los incrementos salariales. Sin embargo, es importante resaltar que los incrementos salariales toman en cuenta las condiciones específicas en que se encuentra la empresa, y paralelamente se analizan los incrementos en la productividad.

Si observamos frente a frente los modelos de relaciones laborales de México y Alemania se podrán apreciar las diferencias institucionales entre ambos países. En México, el modelo laboral es concebido como de confrontación más que de cooperación entre empresa y sindicato. El principio de participación y

cogestión (que implica decisiones y riesgos compartidos tanto por patrones, como por líderes sindicales y bases de trabajadores) es prácticamente inexistente, y los líderes sindicales mexicanos se interesan en promover beneficios que redunden en una fuente de poder, más que negociar beneficios que mejoren la productividad, y consecuentemente el nivel de vida de sus agremiados. En nuestro país, al igual que en Alemania existe poca flexibilidad externa, es decir, los despidos y las liquidaciones están sujetos a fuertes obligaciones por parte de la empresa pero, a diferencia de Alemania, en México no existen los mecanismos legales e institucionales que permitan negociar condiciones internas de trabajo que mejoren la competitividad y productividad. Por último, en el sistema alemán, tanto las dirigencias empresariales como sindicales otorgan gran importancia al sistema de capacitación y de hecho se promueve que los obreros poco calificados ingresen a la empresa como aprendices hasta que incrementen sus habilidades. En la legislación mexicana, el sistema de capacitación fue concebido como una obligación legal y un mecanismo burocrático que debían cumplir las empresas, más que como un sistema de incentivos para mejorar la productividad y las habilidades de los trabajadores.

Al filo del siglo XXI, México necesita desarrollar un nuevo modelo laboral, flexible y adaptable, donde las limitantes contractuales u organizacionales a la productividad resulten mínimas y donde la capacitación y el reentrenamiento impriman una dinámica de salarios competitivos a la relación laboral. En suma, la lógica de las relaciones laborales ha de instituirse bajo el principio de que los intereses obrero-patronales, son complementarios más que opuestos. Ello se traduce en una realidad tangible cuando la cooperación logra manifestarse en una fuente de beneficios para todas las partes. No existen señales generalizadas de los derroteros que adoptará el sindicalismo mexicano. Por lo pronto, nuevas relaciones laborales empiezan a aparecer en algunas fábricas y regiones del país.

Ello fortalece a los empresarios, sindicatos y trabajadores que han reconocido la necesidad de negociar y adecuar el marco laboral para sobrevivir ante un entorno cada vez más competitivo. Estos cambios podrían prefigurar la punta de lanza de una nueva manera de concebir las relaciones laborales en México.

Citas Bibliográficas

1. Para una revisión acerca de la institucionalización de la lucha por el poder, se recomienda Lorenzo Meyer: "La etapa formativa del Estado mexicano contemporáneo", en Las crisis en el sistema político mexicano 1928-1977. México, El Colegio de México, 1977, pp.7-30.
2. Ibid., pp.13-19.
3. Ibid., pp. 10-11.
4. Phillippe Schmitter: "Still the Century of Corporatism?", en Phillippe Schmitter y Gerhard Lembruch: Trends Toward Corporatist Intermediation. Londres: Sage, 1979.
5. Ilán Bizberg: "La crisis del corporativismo mexicano", en Foro Internacional, vol. XXX, núm.4, abril-junio de 1990, p. 707.
6. Una revisión sucinta del sindicalismo posrevolucionario (además de un prolijo análisis sobre el sindicalismo mexicano) puede encontrarse en Ilán Bizberg: Estado y sindicalismo en México. México, El Colegio de México, 1990, pp.109-145.
7. Víctor Manuel Durand Ponte: "The Confederation of Mexican Workers, the Labor Congress, and the Crisis of México's Social Pact" en Kevin Middlebrook (ed.): Unions, Workers, and the State in Mexico. San Diego, California, Center for U.S.-Mexican Studies, 1991, (U.S.-Mexico Contemporary Perspectives Series, 2), pp.92-94.
8. Samuel León: "Modernización económica, proyecto político y consenso obrero" en James Wilkie y Jesús Reyes Heróles González Garza (coords.): Industria y trabajo en México. México, Universidad Autónoma Metropolitana, Azcapotzalco, 1990, pp.265-266.
9. Para un recuento más amplio acerca de la Iera Asamblea Nacional del CT y de las propuestas cetemistas y del CT ver: Ibid., pp. 264-267 y Víctor

Durand, op. cit., pp.85-104.

10. Juan Reyes del Campillo: "El movimiento obrero en la Cámara de Diputados", en Revista Mexicana de Sociología, núm. 3, julio-septiembre de 1990, p.157.
11. Ilán Bizberg: "La crisis del corporativismo mexicano", en Foro Internacional, vol. XXX, núm.4, abril-junio de 1990, pp.710-713.
12. Ibid., pp.721-722.
13. Samuel León, op. cit., p.268.
14. Rafael Loyola: "Las implicaciones laborales del neoliberalismo en Petróleos Mexicanos", en Graciela Bensusán y Carlos García (coords.): Relaciones laborales en las empresas paraestatales. México, Friedrich Ebert Stiftung, 1990, pp.166-167.
15. Jorge Carrillo y Alfredo Hualde: "Maquiladoras: la reestructuración y el impacto sindical", en Graciela Bensusán y Samuel León (coords.): Negociación y Conflicto Laboral en México. México, Friedrich Ebert Stiftung y FLACSO, 1990, pp.175-194.
16. Harley Shaiken: "Alta Tecnología en México: el caso de la producción de los motores automotrices", en Jorge Carrillo V. (coord.): La Nueva era de la Industria automotriz en México. Tijuana, México, El Colegio de la Frontera Norte, 1990, p.347.
17. Ver "Ford-Hermosillo: contrato colectivo de trabajo 1986-1988" en Revista del Trabajo, núm. 1, octubre-diciembre de 1989.
18. Rosario Avilés: "La mágica transformación de Aeroméxico: de la quiebra a la eficiencia" en El Economista, miércoles 27 de febrero de 1991, p.28.
19. César Vázquez Talavera: "Hacia una reestructuración de las relaciones laborales en la aviación comercial", en Graciela Bensusán y Carlos García (coords.): Relaciones laborales en las empresas paraestatales. México, Friedrich Ebert Stiftung, 1990, pp.129-132.
20. El Financiero, martes 14 de mayo de 1991, p. 11 A.
21. Para revisar algunos aspectos relativos al conflicto laboral de la Volkswagen ver: Andrea Becerril y Susana Rappo: "En VW se había pactado una radical reforma productiva", en La Jornada, 12 de agosto de 1992, pp. 1 y 14. Andrea Becerril: "El conflicto de la VW..", en La Jornada, 17 de agosto de 1992, pp. 48 y 10. Javier Aguilar García: "VW y TLC:

Desenlaces" en La Jornada, 23 de agosto de 1992, p. 13. Manuel Gomezperalta Damirón: "VW: respeto a los derechos adquiridos", en La Jornada, 25 de agosto de 1992, pp. 1 y 14.

22. Yolanda Montiel: "Volkswagen: una modernización en frío", en La Jornada Laboral, suplemento de La Jornada. 30 de septiembre de 1992, pp. 5-6.
23. Enrique de la Garza: "Transformaciones del modelo contractual en México", en Revista del Trabajo, núm. 1, octubre-diciembre 1989. María Xelhuantzi. "Relaciones laborales, actores sociales y modernización: El caso del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana", en Graciela Bensusán y Carlos García (coords.), op. cit., pp.36-37.
24. Allen Cristopher S: "Germany: Strong Unions and a Competitive Economy," (mimeo).

BIBLIOGRAFIA

Bensusán, Graciela y Carlos García (coords.). Relaciones laborales en las empresas paraestatales (México: Friedrich Ebert Stiftung, 1990).

Bensusán, Graciela y Samuel León (coords.). Negociación y Conflicto Laboral en México (México: Friedrich Ebert Stiftung y FLACSO, 1990).

Bizberg, Ilán. "La crisis del corporativismo mexicano", en Foro Internacional, vol. XXX, núm.4, abril-junio de 1990.

Bizberg, Ilán. Estado y Sindicalismo en México (México: El Colegio de México, 1990).

Carrillo V., Jorge (coord.). La nueva era de la industria automotriz en México (Tijuana, México: El Colegio de la Frontera Norte, 1990).

León, Samuel. "Modernización económica, proyecto político y consenso obrero", en Wilkie, James W. y Jesús Reyes Heróles González Garza (coords.). Industria y Trabajo en México (México: Universidad Autónoma Metropolitana, Azcapotzalco, 1990).

Meyer, Lorenzo. "La etapa formativa del Estado mexicano contemporáneo", en Las crisis en el sistema político mexicano 1928-1977 (México: El Colegio de México. Centro de Estudios Internacionales, 1977).

Middlebrook, Kevin J. (ed.). Unions, Workers, and the State in Mexico (San Diego, California: Center for U.S.-Mexican Studies, 1991).

Trejo Delarbre, Raúl. Crónica del sindicalismo en México (1976-1988) (México: Siglo XXI editores, 1990).