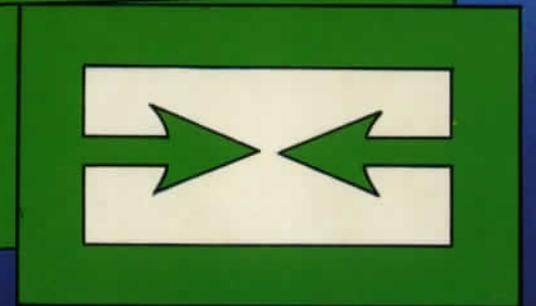


# ”Los Efectos Laborales de la Reestructuración Productiva”

Casos de la Industria Automotriz en Venezuela, Argentina, Brasil, Colombia y México.

Ana M. Catalano  
Martha Novick  
Clauco Arbix  
Iram J. Rodríguez  
Mauricio Cárdenas P.  
John T. Morris

Universidad de Carabobo  
Asociación de Relaciones de Trabajo  
**Héctor Lucena. Ed.**



# **REESTRUCTURACION PRODUCTIVA:**

## **EFFECTOS LABORALES**

**Caso Industria Automotriz en Venezuela,  
Argentina, Brasil, Colombia y México.**



**Colección Relaciones de Trabajo**

**Universidad de Carabobo  
Asociación de Relaciones de Trabajo  
de Venezuela**

**REESTRUCTURACION PRODUCTIVA:  
EFECTOS LABORALES**

Caso Industria Automotriz en Venezuela, Argentina,  
Brasil, Colombia y México.

Héctor Lucena - Coordinador

Argentina	Ana M. Catalano Martha Novick
Brasil	Glauco Arbix Iram J. Rodrigues
Colombia	Mauricio Cárdenas P.
México	John T. Morris
Venezuela	Héctor Lucena



## AUTORIDADES UNIVERSITARIA

**Ricardo Maldonado**  
*Rector*

**José Botello Wilson**  
*Vicerrector Académico*

**Asdrúbal Romero**  
*Vicerrector Administrativo*

**Rolando Smith**  
*Secretario*

Co-Editado por:  
Universidad de Carabobo  
Dirección de Medios, Publicaciones y R.R.P.P.

Asociación de Relaciones de Trabajo  
Apdo. Nº 5110 Naguanagua, Carabobo 2005 Venezuela  
ISBN: 980-233-141-4  
ISBN: 980-328-299-9  
Valencia, Venezuela  
Edición 1996.

Diseño de Cubierta: Ana Carolina Lucana y Giovanni Ramirez  
Diagramación y Montaje Electrónico: Deysi Teles Pitta  
Impresión: Clemente Editores C.A. Valencia, Estado Carabobo  
Impreso Venezuela.  
Printed In Venezuela.

## INDICE

PRESENTACION	13
<b>CAPITULOS</b>	
<b>I. AMERICA LATINA (Héctor Lucena)</b>	<b>15</b>
<b>TRANSFORMACIONES EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN AMERICA LATINA: ¿Que significa para las relaciones de trabajo?</b>	
El Siglo de la Industria Automotriz.	17
La Dinámica del Comercio Mundial.	18
<b>II. VENEZUELA (Héctor Lucena)</b>	<b>25</b>
<b>LA REESTRUCTURACION Y LAS RELACIONES DE TRABAJO EN VENEZUELA. Caso Industria Automotriz</b>	
<b>Lista de Cuadros</b>	
<b>Introducción</b>	
<b>I Condiciones para el Desarrollo Automotriz</b>	
Fuerza de Trabajo y Tamaño de los Establecimientos	
Remuneraciones	
Comparación Internacional	
Productividad	
<b>II Las Organizaciones Empresariales</b>	
Políticas económicas automotrices	
Posición empresarial ante estas políticas	
<b>III Movimiento Sindical</b>	
Estilos de funcionamiento sindical	
Fuerzas políticas en el movimiento sindical	
Sindicalismo tradicional corporativista	
Sindicalismo clasista tradicional	

Nuevo Sindicalismo  
Sindicatos "patronales"

#### **IV Organización de los Trabajadores en el Sector Automotriz**

Las Federaciones Sindicales en el sector automotriz

FETRAMETAL

Afiliación Internacional

Central Unitaria de Trabajadores Metalúrgicos -CUTRAMETAL-

Federaciones regionales

El Sindicalismo Automotriz

Ensambladoras y Autopartistas

Orientación política

Elecciones Sindicales

#### **V Relaciones de Trabajo**

Negociaciones Colectivas

Unidad de Negociación y Población Amparada

Organización de los Trabajadores para Negociar

Beneficios Socio-Económicos

Administración del Convenio y Organización del Trabajo

Las Relaciones entre las partes

Enfoque de análisis

Limitaciones

La conflictividad en el sector automotriz

Conflictos Colectivos o de Intereses

Política de Ajustes

Nuevas Tecnologías

Conflictos Sindicales: Intersindicales e Intrasindicales.

El tratamiento de los conflictos en la negociación colectiva

- Relativas a las relaciones entre las partes

- Relativas a los mecanismos y procedimientos utilizados  
para abordar problemas y/o conflictos

- Relacionadas al mantenimiento de un clima de  
entendimiento y participación

Conflictos Individuales

Ausentismo y Retardismo

Falta de cooperación

Acciones administrativas y judiciales individuales

**Conclusiones**  
**Apéndice Estadístico**  
**Bibliografía**

## Conclusiones

### III ARGENTINA (Marta Novick (CEIL-CONICET) Ana M. Catalano (UBA))

#### INDUSTRIA AUTOMOTRIZ ARGENTINA: DEFINIENDO ESTRATEGIAS PRODUCTIVAS, MERCADOS Y RELACIONES LABORALES

1. Introducción
  - 1.1 Algunas hipótesis sobre las estrategias de desarrollo implementadas por el sector automotriz argentino en la fase de globalización.
  - 1.2 Las características singulares del sistema de relaciones laborales en el sector automotriz.
2. La industria automotriz en la argentina
  - 2.1. Instalación y Consolidación de un Modelo Idiosincrático de Industria Automotriz: 1959/74
    - 2.1.1. fase A: : 1959/64. Instalación de la industria
    - 2.1.2. fase B: 1964/75. Consolidación y quiebre del modelo anterior
  - 2.2. Segunda Etapa: 1985-1990. Búsqueda de Alternativas ante la Retracción del Mercado Interno. Primera etapa de reconversión
  - 2.3. Concertación Social y Recuperación de la Industria Terminal: 1991-1995
    - 2.3.1. Régimen Especial de la Industria Automotriz
3. El actor sindical en el sector automotriz
  - 3.1. El desarrollo del sindicalismo en el sector
    - 3.1.1 Características de las estrategias de constitución desarrolladas durante el primer período: 1945-1965.
    - 3.1.2 Características de las estrategias de consolidación desarrolladas durante el segundo período: 1966-1990.
    - 3.1.3 Características de las estrategias sindicales desde 1991
  - 3.2 La negociación colectiva.
    - 3.2.1. Los convenios colectivos en el sector automotriz
    - 3.2.2 Los "nuevos" Convenios colectivos
  - 3.3 La conflictividad del período 80-94

4. Reflexiones finales sobre Estrategias Sindicales.
5. ANEXO

### IV. BRASIL (Glauco Arbix / Iram Jácome Rodrigues).

#### LA INDUSTRIA AUTOMOTRIS Y LA REFORMA EN LAS RELACIONES DE TRABAJO EN BRASIL.

- Un Nuevo Estilo de Acción Sindical.
- Los Trabajadores y los Cambios.
- La Empresa como Centro Neural de los Cambios.
- La Desregulación Estimula el Conflicto.
- La Construcción Práctica de las Nuevas Relaciones de Trabajo.
- Consideraciones Finales.

### V. COLOMBIA (Mauricio Cárdenas P. y Patricia Moncada)

#### LA REESTRUCTURACIÓN EN LA INDUSTRIA COLOMBIANA AUTOMOTRIZ: UN ESTUDIO DE CASO SOBRE CONFLICTO LABORAL.

##### Introducción

- El Sector Automotriz en el Contexto de Desarrollo Industrial Colombiano 1.960 - 1.990.
- El Período 1.960 - 1.970/1.
  - El Sector Automotriz.
- El Período 1.971 - 1.980.
  - El Sector Automotriz.
- El Período 1.981 - 1.993.
  - Relaciones Laborales en la Renault.
  - Antecedentes
  - Primera huelga
  - Negociaciones conjuntas
  - La Reestructuración Contemporánea

## VI. MEXICO (John T. Morris)

### LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN EL COMPLEJO AUTOMOTRIZ NORTEAMERICANO: UN MODELO PARA EXPORTAR?. (JOHN T. MORRIS)

#### REGULACIONES ESTATALES Y LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ MEXICANA: DEL "DESARROLLO ESTABILIZADOR" AL NAFTA/TLC.

El Decreto de Manufacturación Automotriz, 1.962: Profundización de la Industrialización Sustitutiva de las Importaciones.

El Decreto para el Desarrollo de la Industria Automotriz, 1.972.

El Decreto de la Promoción de la Industria Automotriz, 1977.

El Programa para la Racionalización de la Industria Automotriz, 1.983.

El Decreto para la Promoción y la Modernización de las Industrias Automotrices y de Autotransporte, 1.989.

El acuerdo del Trabajo de Libre Comercio Norteamericano. (NAFTA - TLC), 1.994.

La Industria Automotriz: Mexicana en la Perspectiva Global.

La Industria Automotriz Global desde 1.980.

La Transformación y el Crecimiento de la Industria Automotriz Mexicana.

Pajaro en vuelo o un Tigre enjaulado?. La Industria Automotriz Mexicana en la Economía mundial.

Balanza Comercial en la Industria del Automovil en México.

El Destino de las Exportaciones.

#### TRABAJO, RELACIONES DE TRABAJO Y TRANSFORMACIÓN INDUSTRIAL EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ.

La Reestructuración Industrial y la Fuerza Laboral durante los Ochenta.

Salario, empleo, productividad y tecnología desde 1.988.

Tecnología, flexibilidad y Relaciones Laborales.

#### VI. Conclusiones.

#### VII. Bibliografía.

## PRESENTACION

Con la emergencia de los procesos de apertura y globalización, la región Latinoamericana encara consecuencias y desafíos que alteran el funcionamiento de sus sistemas productivos. Algunos sectores industriales experimentan más transformaciones que otros, entre los más sometidos a presiones internacionales y receptor de exigencias que alteran sus comportamientos tradicionales, se encuentra la industria automotriz. Es por ello que en los últimos años nos hemos dedicado a su estudio y seguimiento en cuanto toca con sus sistemas de relaciones de trabajo.

En los antecedentes de este esfuerzo de análisis, tenemos el estudio de la reestructuración productiva que surge a lo largo de la década de los ochenta en los países de la región. Ello ha permitido que varias asociaciones profesionales y académicas con las cuales nos vinculamos, hayan destinado su preocupación para este debate. Entre estas asociaciones se incluye la Asociación Internacional de Relaciones de Trabajo -AIRT-, la Asociación Latinoamericana de Sociología del Trabajo -ALAST- y el Grupo de Estudios Laborales de la Asociación de Estudios de America Latina -GEL/LASA-. En sus publicaciones y programas científicos se manifiesta, el interés brindado por la comunidad profesional al estudio de estos fenómenos.

En el plano nacional, el Centro Nacional para la Competitividad -CENAC- facilitó recursos para desarrollar proyecto de investigación "Competitividad, Calificación y Trabajo". Proyecto que emprendimos al lado de Consuelo Iranzo, Luisa Betencourt y Fausto Sandoval, del Cendes-UCV, a lo largo de 1994 y 1995. En la realización de este proyecto se contó con la cooperación de muchas empresas y

sindicatos del sector, lo que permitió indagar directamente a los actores de las experiencias de transformación en el sector automotriz.

En la medida que acumulábamos análisis de las relaciones de trabajo en la industria automotriz, hemos venido haciendo intercambio a través de las organizaciones profesionales señaladas, por lo que se planteó hacer una presentación de resultados del esfuerzo de investigación, y para ello se consideró conveniente organizar un seminario internacional, en donde se expusieran diversas experiencias de reestructuración productiva y sus impactos laborales, ocurridas en aquellos países de la región que cuentan con la industria automotriz más desarrollada: Argentina, Brasil, Colombia, México y Venezuela. Se trata de resultados de proyectos investigación elaborados por académicos dedicados a la investigación laboral y que participan de las organizaciones profesionales ALAST y GEL-LASA: Ana Catalano y Martha Novick de Argentina, Glauco Arbix e Iram J. Rodríguez de Brasil, Mauricio Cárdenas de Colombia, John Morris de los Estados Unidos .

El mismo grupo ya había sido convocado por John Morris, de la Universidad de Connecticut, EEUU, para editar un libro sobre temas de relaciones de trabajo en la industria automotriz, a circular en el mercado de habla inglesa. Finalmente el Seminario internacional se llevó adelante en Valencia en Marzo de 1996, con el auspicio de Universidad de Carabobo, (Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico, y la Escuela de Relaciones Industriales) la Cámara de Industriales del Estado Carabobo y la Asociación de Relaciones de Trabajo. Los trabajos que aquí se publican se discutiran en este seminario.

El agradecimiento es extensivo a las instituciones mencionadas y particularmente a la Universidad de Carabobo, por su voluntad de cumplir su misión académica permite convertir finalmente este esfuerzo en el libro que Ud. tiene en sus manos. En la fase operativa para convertir los documentos de seminario en este libro, se agradecen las contribuciones de Ana Carolina Lucena, Graciela de Burkhol y Sonia Blaubach.

Héctor Lucena

### **Transformaciones en la Industria Automotriz en América Latina: ¿Qué Significan para las Relaciones de Trabajo?**

**Héctor Lucena**

PH.D. en Ciencias Sociales, en la Universidad de Glasgow  
(Reino Unido)

Investigador Programa PPI-CONICIT

Profesor de Relaciones de Trabajo de la  
Universidad de Carabobo

### El siglo de la industria automotriz

La industria automotriz - IA - inicia el siglo XX con la incorporación del automóvil como producto de consumo masivo. Las innovaciones tecnológicas y organizacionales de Henry Ford, que hicieron del modelo Ford "T" el automóvil que sintetizó en solidez, simpleza, durabilidad, con piezas fáciles de intercambiar, liviano, con reducido consumo de combustible, es decir el vehículo que pudo convertir a esta máquina en un producto de consumo masivo, "el automóvil para la multitud", vendiéndose para 1912, la astronómica, para entonces, cifra de 78 mil unidades en EEUU<sup>1</sup>.

Pero ello fue posible por la aplicación de revolucionarias proposiciones tecnológicas y formas organizacionales del trabajo y del mercadeo, que resultaron en esta obra maestra del esfuerzo organizacional. La literatura especializada en organización del trabajo años más tarde acuñó el término "Fordismo", con el cual hoy se alude a todo un conjunto de conceptos y prácticas que explican la difusión de formas organizacionales de la producción, que se extendieron y adoptaron más allá de la industria automotriz de los EEUU.

El siglo termina con la emergencia de nuevas proposiciones organizacionales, que nuevamente surgen de la IA. Al clásico "fordismo" se le discuten sus conceptos, principios y prácticas. Del Japón nacen planteamientos que han hecho de la industria manufacturera mundial un efervescente escenario de replanteamientos. Es nuevamente la industria automotriz en donde se observan prácticas

---

<sup>1</sup> J C Neffa "El proceso de trabajo y la economía del tiempo. Contribución al análisis crítico de K. Marx, F W Taylor y H Ford". Edit. Hvmánitas, 1990.

que van ensayando nuevas formas organizacionales de la producción y del trabajo, acuñándose ahora el término "toyotismo".

Con lo anterior tenemos base para una afirmación importante, el siglo XX empezó y terminó con un visible protagonismo de la industria automotriz, en la esfera de las proposiciones tecnológicas y organizacionales.

### La dinámica del comercio mundial

La dinámica del comercio mundial en tiempos de globalización e internacionalización, en cuanto a la industria automotriz ubica a las corporaciones transnacionales en un plano ventajoso. Se trata de un negocio de grandes. No es como ha ocurrido, por ejemplo en calzado y confección, en donde la emergencia de pequeños productores "se colean por los laterales". En la industria automotriz las tres grandes de EEUU (GM, Ford y Chrysler), las europeas y las japonesas, dominan la escena. Es una industria muy competida, en donde no solo compite la industria, sino que también sus gobiernos adoptan estrategias de apoyos; como en tiempos de D. Eisenhower "Lo que es bueno para la GM, es bueno para los EEUU". Lo más emblemático en los últimos años ha sido la tensa relación de los gobiernos de EEUU-Japón, en torno a la importación de vehículos desde este último. Al final los japoneses instalaron plantas en el propio territorio de los EEUU, manteniendo un papel privilegiado en dicho mercado<sup>2</sup>.

Esta industria es compleja, como también lo es su producto, el automóvil. Esta máquina "que transformó al mundo" reúne alrededor de 12 a 15 mil piezas, lo que la hace ser quizás el bien más complejo alrededor de la vida cotidiana en nuestras sociedades. La pura conjunción o ensamble de todas sus piezas es una obra de coordinación y organización, que agrega suficiente complejidad a los asuntos propios de ingeniería de manufactura y materiales.

La complejidad y el dinamismo de la IA ha justificado que haya sido objeto de diversos estudios en los países desarrollados. En nuestra región es significativa la dedicación que se le ha brindado a las IA en Brasil y México.

<sup>2</sup> Datos de US Department of Commerce, "US Industrial Outlook" 1989 -pp 34 a 35-, indicando que la participación japonesa llegaba en este año a 30%, (citado por Peter Senge "La quinta disciplina", Edit. Granica, 1990, pag. 34).

El volumen de producción de la IA a nivel mundial está acercándose a los 50 millones de unidades. Los primeros tres lugares lo disputan EEUU-Canadá, Europa Occidental o Japón, cuarto lugar los asiáticos - excluyendo a Japón -, luego América Latina, correspondiéndole un 6% de la producción mundial.

### PRODUCCION MUNDIAL DE VEHICULOS

AÑOS	1993	1994E	1995E
MUNDO	46.74	49.01	50.22
EEUU & CANADA	13.34	14.91	14.24
EUROPA OCC.	12.57	13.37	14.22
JAPON	11.31	10.60	11.60
ASIA - PACIFICO *	4.66	1.89	5.45
AMERICA LATINA	2.85	3.10	2.93
EUROPA ORIENTAL	2.01	2.05	2.21

E = estimados FITIM

\* = excluye Japón

Fuente: McGraw Hill/Data Resources Incorporated; citado por FITIM<sup>3</sup>

"Informe industria automotriz 1995".

La importancia del estudio de la IA para nuestros países no solo reposa en el 6% de la producción mundial, sino en un hecho muy significativo, el cual es la industria automotriz misma. La que como indicáramos es portadora de innovaciones, que están planteando análisis y reflexiones detenidas al campo de los estudios laborales.

Su importancia también incluye el empleo. Si bien las propias empresas terminales han entrado en un proceso riguroso de desverticalización y achicamiento, reduciendo obviamente la plantilla, ocurre por otro lado la existencia de una gran cantidad de empresas fabricantes de partes y servicios automotrices, que emplean a varias veces más fuerza de trabajo.

<sup>3</sup> Federación Internacional de Trabajadores de la Industria Metalúrgica "Informe Industria Automotriz 1995", Departamento del Automóvil, Ginebra, pag. 59 y sig.

En cuanto a la región latinoamericana, concluimos el siglo con la presión de fuerzas que nos impelen a una mayor apertura comercial y con ello simultáneamente una profundización de la reestructuración productiva. El acostumbramiento a las economías cerradas determinaron en la industria manufacturera, un ritmo de evolución que no guarda correspondencia con lo que estaba ocurriendo más allá de nuestra región en la IA mundial.

En la IA los procesos de reestructuración productiva han sido fuertes. Todos los países muestran signos de disminución de la fuerza de trabajo y mejoramiento de los indicadores de productividad.

#### PRINCIPALES PRODUCTORES DE VEHICULOS EN AMERICA LATINA

PAIS	AÑO	No VEHICULOS
BRASIL	1995	1.635.000
MEXICO	1993	1.080.000
ARGENTINA	1994	408.777
VENEZUELA	1995	100.000
COLOMBIA	1995	90.000

Fuente: Documentos del Seminario "Impactos laborales de procesos de reestructuración productiva en la industria automotriz", Univ.de Carabobo, Cámara Industriales y Asociación de Rel.de Trabajo. Valencia, Marzo 1996.

Para las corporaciones transnacionales del automovil, somos una región en donde existe un potencial importante de consumidores y productores. De hecho la IA en México está ya incorporada al mercado EEUU & Canada. Brasil por si solo representa un mercado y un productor notable, a tal punto que para 1995 era el septimo mercado mundial con 1.5 millones de unidades, en tanto que representaba la condición de octavo productor mundial, con 1.635.000 unidades. De los otros países, Argentina constituye el tercer productor de la región; Venezuela y Colombia, cuarto y quinto respectivamente.

En los tres primeros productores la industria se estableció también como fabricantes de motores y otras partes complejas. De todos, el más exigente es Brasil que demanda hasta un 80 - 90 % de partes nacionales en cierto tipo de vehículos<sup>4</sup>. En tanto en los dos últimos la importación de CKD<sup>5</sup>, ha dado lugar una industria automotriz más dedicada al ensamblaje. Si existe en estos países una industria fabricante de auto-partes, que representa un volumen menor de operaciones que la industria terminal. Sin embargo es en autopartes en donde juega papel importante el capital nacional, así como en donde se mantienen volúmenes significativos de fuerza de trabajo.

En los tres grandes productores automotrices de la región, si bien desarrollaron su planta industrial de motores, siguen siendo grandes importadores de auto-partes. México a pesar de sus altos volúmenes de producción presenta déficit en su balance. En 1993 exportó por \$ 5.6 miles de millones -mm- pero importó materiales para ensamblar por \$ 6.4 mm<sup>6</sup>.

Pero el desarrollo de la IA en la región pasa por profundas transformaciones productivas. ¿ Que se quiere decir con ello ? En primer lugar existe un aparato productivo automotriz, instalado en el marco de la sustitución de importaciones. Para la competencia internacional, su modernización es un imperativo. Sin embargo aquí se plantean varios esquemas, el cual indicaremos.

- Los procesos de integración regional.

La reorganización de la IA a partir de estos procesos, permite ver en el caso mexicano, como con anterioridad al inicio de TLC de América del Norte, la reestructuración productiva emprendida en la IA de México fue acoplándola al mercado del norte, al tiempo que fue vaciando la estructura productiva original, la localizada en la región central del país, trasladándola a otras regiones del país, especialmente cerca de la frontera con EEUU . También vale significar

<sup>4</sup> Robert Lutz, Presidente de Chrysler de Venezuela, en "Actualidad Automotriz", "El Carabobeño" 7-4-96, p. C-6.

<sup>5</sup> "complete knock-down" kits; se refiere al material importado para armar.

<sup>6</sup> John Morris (USA) "The mexican automotive industry in the North American auto complex: a model for export?", Documento presentado en seminario "Impactos laborales de procesos de reestructuración productiva en la industria automotriz. Experiencias de Argentina, Brasil, Colombia, Mexico y Venezuela", Univ.de Carabobo, Cámara Industriales y Asociación de Rel.de Trabajo. Valencia, Marzo 1996.

que la IA en México inició su reestructuración productiva desde fines de los setenta, mucho más temprano que el resto de la región .

Con Mercosur y Pacto Andino, se observan igualmente movimientos de inversión y localización para el máximo aprovechamiento de los mercados regionales. Las perspectivas apuntan a dirigir los esfuerzos productivos hacia el interior de la región. No se visualiza una plataforma de exportación hacia fuera de la región.

- Las políticas automotrices nacionales.

Con la política anterior estaba prohibido la importación de vehículos armados, así entonces las plantas terminales ofertaban al mercado local productos poco competitivos, que más allá de la región no tenía cabida. Por ello la importación ha sido concebida con cierta prudencia.

En las políticas nacionales destacan los acuerdos sectoriales, los cuales han sido muy estimulantes para la reactivación de la IA en Brasil y Argentina. En el 1er caso son denominados las Cámaras Sectoriales, y no corresponden solamente a la IA ya que también se implementaron en otras actividades industriales. Pero el acuerdo en la IA, se considera como el más influyente en términos macroeconómicos. El primero fué suscrito en 1991, firmandose nuevamente en 1994. No obstante su contribución al relanzamiento del sector, análisis recientes indican un trato poco dinamizante por parte del nuevo gobierno brasilero, que parece preferir un trato gobierno-industria<sup>7</sup>.

Los acuerdos de Brasil y Argentina, fueron de carácter tripartito en donde cada sector aportó una concesión importante, ganando todos el aumento de la producción, lo que permitió conservar puestos de trabajo.

- Las relaciones de trabajo

Todo esta dinámica de producción y mercados que observamos en la IA, presentan importantes repercusiones en las relaciones de trabajo. Incluso el carácter innovador de esta industria, pone el acento en los últimos años en los aspectos organizacionales, más que en los aspectos de tecnología dura<sup>8</sup>. Las viejas estructuras verticalizadas y

<sup>7</sup> Glauco Arbix "A Indústria Automotiva e a reforma das Relações de Trabalho no Brasil" elaborado con Iram Jácome Rodríguez.

<sup>8</sup> La planta NUMMI - EEUU - es destacado por Thomas Kochan como un caso notorio de enormes esfuerzos tecnológicos "duros" de avanzada, cuyos resultados productivos

horizontalizadas, que implicaban enormes instalaciones, están siendo fragmentadas para dar lugar a plantas más ligeras donde lo que no agregue valor no tiene lugar. Incluso en la IA de Brasil y Argentina, ya se observan proporciones significativas de operarios que proceden y pertenecen a la plantilla de proveedores, pero que transcurren habitualmente en la planta terminal, en donde desempeñan ordinariamente sus labores. Por supuesto reduciéndose la plantilla de la terminal o ensambladora.

Consecuentemente se ha entrado en un círculo dirigido a la disminución de la fuerza de trabajo. Ello es un fenómeno universal. La crisis del mercado laboral en la región, que hace a los empleos de este sector, constituirse en un segmento de los menos afectados en materia de ingresos y condiciones de trabajo, juega a favor de la puesta en vigencia de prácticas de empleo y organización del trabajo, que pueden parecer exóticas para otros sectores productivos, pero que están en la lógica de las nuevas técnicas y racionalizaciones productivas. Además las empresas terminales, imponen a su legión de proveedores niveles de exigencia en sus métodos de producción que tienen su punto de partida en sus propias experiencias. Estos proveedores en tanto aspiran poder llegar a plantas más allá de su espacio nacional, se esfuerzan en satisfacer estos requisitos. Para ello se apela a fórmulas diversas de flexibilización numérica. A tono con estos procesos, los mercados de trabajo de nuestra región se han desregularizado aún más, al crearse modalidades adicionales de contratación de personal.

Pero esta disminución del número de trabajadores va acompañada de un incremento de la productividad y de las ganancias:

**Brasil:** muestra el incremento de vehículos producidos por empleado, pasando de una media de 8.3 en la década de los ochenta, a 15.8 en 1995 (Arbix, ibid).

**México:** también la productividad dobló entre 1980 y 1992 en la industria terminal. En cambio en todo el sector, incluyendo autopartes, motores y neumáticos, se incrementó en un 60% (Morris, ibid).

**Argentina:** Para 1983 con 23.260 trabajadores en la industria terminal fabrica 150 mil unidades, pero en 1994 con esa misma

transcurridos varios años no se ubicaban en la punta, como era lo esperado. "Adaptabilidad del sistema de Rel. Industriales de los EEUU", Revista "Trabajo" No 5-6, Invierno-Primavera, 1991, México; pp 91-106.

cantidad de trabajadores fabrica 400 mil unidades, un crecimiento del 166%. Midiendo en vehículos por trabajador, la evolución reciente ha sido espectacular, al pasar de 5.71 en 1990, a 15.88 en 1994<sup>9</sup>.

**Venezuela:** En la producción de vehículos por trabajador, se ha pasado de 4.55 en 1989, el primer año del ajuste, a 12.8 en 1992<sup>10</sup>. Para 1995, se pasó de 14 unidades por trabajador. El potencial de esta industria es alto, solo que la recesión del país tiene frenado el mercado interno. En sus mejores momentos ha consumido más de 170 unidades/año, y en lo que va de los noventa no ha sobrepasado la barrera de las 70 mil unidades.

De los países de la región, se observa solo en Brasil un intento organizado por enmarcar en las relaciones de trabajo contractualizadas, los procesos de flexibilización acelerada que se llevan a cabo en la IA. Tiene su antecedente este fenómeno el hecho de que la modernización de las relaciones de trabajo, en este país vienen por la vía de las actividades productivas de esta industria. En el resto lo observado es una adaptación de las relaciones de trabajo, a las exigencias de la IA. Reflejándose un protagonismo de las empresas, en la imposición de innovaciones que no consiguen interlocutores con capacidad para revertir las proposiciones, obviamente creandose modalidades de relaciones de trabajo novedosas.

## Capítulo II

# La Reestructuración y las Relaciones de Trabajo en Venezuela

## Caso Industria Automotriz

Héctor Lucena  
Universidad de Carabobo

<sup>9</sup> Martha Novick y Ana Catalano "Industria automotriz argentina: redefiniendo estrategias productivas, mercados y relaciones laborales" -seminario Valencia, marzo 1996 -.

<sup>10</sup> Héctor Lucena "Reestructuración y apertura en la industria automotriz: impactos en las relaciones de trabajo" -Seminario Valencia, marzo 1996 -.

## Lista de Cuadros

- No. 1: Producción Automotriz -Unidades-.
- No. 2: Número de Trabajadores en las Tres Ramas del Sector Automotriz.
- No. 3: Organizaciones Empresariales.
- No. 4: Síntesis de las Políticas Automotrices.
- No. 5: Movimiento Sindical: Niveles Organizativos.
- No. 6: Federaciones Regionales que afilian a Sindicatos Automotrices.
- No. 7: Sindicatos Automotrices afiliados a Fetracarabobo.
- No. 8: Sindicatos Automotrices afiliados a Fetragua.
- No. 9: Ensambladoras afiliadas a CAVENEZ, País y Ubicación Edo.-.
- No. 10: Ensambladoras afiliadas a CIVA, País y Ubicación -Edo.-.
- No. 11: Sindicatos afiliados a Fetracarabobo: Orientación Política y Afiliación.
- No. 12: Sindicatos Automotrices de Aragua: Orientación Política y Afiliación a Federación.
- No. 13: Sindicatos Automotrices del resto del país y Afiliación a Federación Regional y Nacional.
- No. 14: Porcentaje del Aumento a la Firma (1ero.) con relación al aumento durante vigencia del Convenio y monto total convenido.
- No. 15: Número de Días pagados por concepto de Utilidades.
- No. 16: Ford: Clasificación de Cargos nómina diaria.
- No. 17: Convenios Colectivos y Solución de Conflictos.
- No. 18: Listado de Convenios Colectivos Analizados: Empresa, Estado en donde está ubicada la planta, Sindicato y Federaciones Negociadoras, Ensambladoras y Autopartistas.
- No. 19: PIB e Inflación 1.983 - 1.995.
- No. 20: Tasa de Desempleo 1983 - 1.994.
- No. 21: Tipo de Cambio Vs. Inflación.
- No. 22: Sector Informal (84-93) miles y % del mercado Laboral.
- No. 23: Producción de Vehículos per Cápita.
- No. 24: No. de establecimientos. de la Ind. de fabricación de material de Transporte, a nivel Nacional (85-93) Cod. 384.

Héctor Lucena<sup>1</sup>

## INTRODUCCION

La década de los ochenta concluye con el inicio de un nuevo modelo de desarrollo en la economía venezolana. Ya para entonces la mayor parte de los países latinoamericanos, se habían lanzado a hacer cambios estructurales, desmontando su política industrial sustitutiva y abriendo sus economías<sup>2</sup> al libre comercio. Ello lleva a afirmar que en América Latina, Venezuela entró tardíamente en los procesos de ajuste estructural. Así también ocurrió con la implantación de la industrialización sustitutiva, que tomó cuerpo en la década de los sesenta.

Con los ajustes estructurales, entre otros fenómenos relevantes en el campo de la producción de bienes y servicios, se termina de imponer la reestructuración productiva.

La apertura ha significado para las diversas ramas de la manufactura, consecuencias diversas. Si para algunas ramas ha ocurrido más bien una desindustrialización, al reducirse dichos sectores productivos, y adoptar más bien estrategias de importación sustitutivas de procesos de transformación secundaria, como se observa en textil, confección y calzado, por ejemplo. En cambio para el sector automotriz, la apertura ha significado un impacto traumático

<sup>1</sup> Profesor de Relaciones de Trabajo, Universidad de Carabobo. Ph.D. Universidad de Glasgow. Apartado Postal 5110, Naguanagua, Carabobo 2005. Tele-Fax 58 41 23 77 13; e-mail hlucena@dino.comicit.ve  
Esta investigación es resultado de diversos esfuerzos, con el apoyo económico del Codecib y del Cenac.

en un primer momento, pero a los pocos años de adaptación, se empiezan a observar índices de recuperación productiva.

El documento se plantea como objetivo identificar lo que estos fenómenos han significado para la industria automotriz en Venezuela, en cuanto a sus **impactos en la fuerza de trabajo y en las relaciones de trabajo**. Es verdad que las transnacionales automotrices, adelantan constantemente procesos de racionalización dando lugar a incrementos de productividad, y limitados aumentos de la fuerza de trabajo. Pero de lo que se trata, es tener presente que el sector automotriz tradicionalmente, lleva adelante políticas y prácticas agresivas en cuanto a innovaciones productivas y organizacionales, que marcan pauta en las sociedades en donde opera, influyendo obviamente en el resto del sector moderno de la producción.

Si bien la industria automotriz no emplea a un gran volumen de fuerza de trabajo, y por otra parte el esfuerzo de este proyecto se ha concentrado, en las actividades manufactureras de ensamblaje de vehículos y de fabricación de autopartes de origen metal-mecánico. Es decir, por ejemplo deja fuera las partes de origen químico, plástico, eléctrico, electrónico, caucho; que conforman núcleos importantes de fuerza de trabajo. En el mismo secundario, también se observa una gran cantidad de pequeñas empresas dedicadas a la reconstrucción de motores y otras importantes piezas de los vehículos. Por otro lado está el terciario automotriz, ocupando importantes contingentes de fuerza de trabajo, se trata de las redes de comercialización de vehículos y autopartes, así como los servicios técnicos de post-venta y de mantenimiento <sup>2</sup>.

El sector automotriz experimenta profundas transformaciones en sus métodos de organización de la producción. El desarrollo de la

<sup>2</sup> Esta nota quiere evitar la subestimación de un análisis, por el hecho de que el sector bajo estudio no es un empleador de los mayores volúmenes de fuerza de trabajo. (Dombois, R. y Pries, L.; 1995, p.116). Por supuesto no se trata de generalizar conclusiones aplicables al resto del sector manufacturero, a partir de la industria automotriz, pero sí es importante tenerla como referencia.

En Venezuela se tiene la experiencia de la modernización experimentada en las décadas de los treinta, cuarenta y cincuenta, a partir de las actividades petroleras, que sirvieron de referencia luego al establecimiento del sistema laboral en los sectores que se modernizaban, y la provisión de las bases en el comportamiento de los actores, cuando años más tarde - en los sesenta - se da inicio a la industrialización sustitutiva (Lucena, H.; 1992)

industria japonesa, ha traído importantes innovaciones que son objeto de análisis en distintas partes del mundo<sup>3</sup>. En América Latina, aquellos países con vigorosas industrias automotrices, como Brasil y México, la investigación de sus transformaciones ha sido prolija<sup>4</sup>.

En cuanto al caso de esta industria en Venezuela, la investigación de la misma ha sido limitada<sup>5</sup>. Es por ello que se plantea hacer inicialmente un mapa de la industria automotriz, que identifique datos básicos, a objeto de conocer sus características más importantes y como se ha modificado con la entrada en vigencia de las políticas aperturistas.

Un segundo capítulo toca la organización de los trabajadores y las relaciones laborales. Luego se trata en el tercer capítulo las transformaciones más notorias que han ocurrido en el sector y en que medida han incidido en la fuerza de trabajo.

Las transformaciones las enmarcamos en el concepto de reestructuración productiva, entendiéndolo por ello un conjunto de transformaciones que buscan mejorar los niveles de calidad y productividad, basadas en modificaciones en la organización de la producción y del trabajo, así como en la tecnología. Las transformaciones en la organización de la producción alteran políticas y métodos de manufactura; en tanto las transformaciones en la organización del trabajo, alteran la forma de gestionar los recursos humanos y las relaciones laborales.

El análisis de las posiciones del Movimiento Sindical ante la apertura, se realiza en primer lugar en el nivel de las centrales nacionales y regional. El método se apoya en el análisis de las posiciones públicas de estas organizaciones. Posteriormente se va al nivel de las organizaciones de base en el propio sector automotriz, apoyándose en los análisis del autor, en las encuestas levantadas a

<sup>3</sup> Destaca por la influencia ejercida en el debate sobre la nuevas formas de organización de la producción: Womack J, Ross D y Rootes D "La máquina que transformó al mundo" MIT, 1990. Versión en español editada por la Asociación Mexicana de Distribuidores de Automóviles. Hoffman, Kurt y Kaplinsky, Raphael (1988)

<sup>4</sup> Para Brasil : DIEESE (1995); Nadya Castro Araujo (1993), Iram Rodríguez (1994); John Humphrey (1992); Lúcia Helena Salgado (1993)

México: Jorge Carrillo (1988, 1990, 1993); Bennet, D y Kenneth Sharp (1985); Middelbrook, k (1988); Arteaga, Arnulfo (1988, 1990); Herrera Lima, Fernando (1993)

<sup>5</sup> Villalba, J (1990); Sánchez, R (1994). Y quizás el más completo estudio del sector Irazo C, Bethencourt L, Lucena H y Sandoval F (emprendido entre 1994 y 1995, aún no editado), con financiamiento del Centro Nacional para la Competitividad -CENAC-.

propósito de dos talleres efectuados en Valencia y Maracay, además de entrevistas adicionales. Cabe reiterar que estas organizaciones tanto en la cúpula como en las bases, no cuentan con apoyos técnicos que les ayuden a sustentar con mayor rigor las posiciones que asumen, así como los datos y elementos de diagnóstico. La base de sus posiciones, es la práctica cotidiana y la percepción personal del dirigente, evidentemente es una fuente de apoyo importante, pero no cabe duda que el movimiento sindical en un sector tan dinámico y de tantas transformaciones como es el automotriz, está urgido de mayor soporte técnico-profesional.

## I CONDICIONES PARA EL DESARROLLO AUTOMOTRIZ

La industria automotriz en Venezuela floreció en el período de sustitución de importaciones, por tres importantes razones:

- primero, tradicionalmente se ha tenido la gasolina más barata del hemisferio;
- segundo, derivado de lo primero, el transporte de mercaderías y personas se realiza mayormente por carreteras; y
- tercero, la industria ha tenido suficiente fuerza para lograr políticas gubernamentales favorables, expresándose entre otros indicadores en su alto consumo de divisas.

La manufactura automotriz en Venezuela arranca en 1950 con las plantas de Chrysler y General Motors en Caracas. De 1960 en adelante se instalan otras automotrices, destacándose la Ford, así también las marcas europeas - Fiat y Renault-. De ahí en adelante la localización del sector se ubica en la región central, en los Estados Carabobo y Aragua. Las plantas de GM y Chrysler, se mudan a Valencia. Aparecen algunas ensambladoras de vehículos comerciales de carga y pasajeros, de capital nacional. Las marcas japonesas aparecen a fines de los ochenta, en la región oriental del país. Toyota en Cumaná y Mitsubishi en Barcelona. Durante los setenta la Nissan tuvo actividades en Valencia, en una empresa del grupo empresarial nacional Mendoza. Este mismo grupo también ensambló vehículos de la American Motors y tuvo por un par de años la propiedad de GM en Venezuela. La Honda emerge en los noventa en el Estado Aragua. Recién, en 1995 se incorpora el primer fabricante coreano, Hyundai. Salvo los dos últimos fabricantes, todos las anteriores se

desenvolvieron durante un largo período en el marco de la política de sustitución de importaciones, que desde 1962 prohibió la importación de unidades armadas.

La industria automotriz comprende tres ramas: el ensamblaje de vehículos, la fabricación de carrocerías y la fabricación de autopartes<sup>6</sup>. La primera dada las condiciones de su instalación en Venezuela, aparece desconectada de las otras dos ramas. Desde un primer momento se ofreció a las ensambladoras instaladas licencia para importar los vehículos desarmados. En la industria esta importación es denominada CKD. Ello no estimuló a las ensambladoras a la inversión directa en la fabricación de autopartes, por el contrario, la política automotriz, reservaba este campo para la formación de otras empresas. Dando lugar a la instalación del capital extranjero y nacional en este campo.

En América Latina, la industria automotriz venezolana ocupa el cuarto lugar, luego de Brasil, México y Argentina. A pesar de que la industria se estableció dentro de las restricciones de la política de industrialización sustitutiva, y ello era limitante en un mercado pequeño, su liderazgo regional lo debe a disponer de un mercado que por muchos años, se caracterizó por tener uno de los niveles de capacidad adquisitiva más alto de América Latina. Sin embargo, la recesión de los últimos años, a partir del programa de ajuste, ha disminuido el volumen de producción.

Dentro de las limitaciones de tratarse de una industria que fundamentalmente ensambla material CKD, es considerada la de mayor sofisticación y modernización entre los países del Pacto Andino. La capacidad instalada es de 240 mil vehículos anuales. El parque automotriz en Venezuela alcanza 2.400.000 vehículos<sup>7</sup>. La cantidad de habitantes por vehículos - 8.3 x vehículos -, quizás la más alta junto a Brasil, en América Latina. Sin embargo, dada la crisis del

<sup>6</sup> La rama fabricación de carrocerías tiene un desarrollo muy limitado. Se trata de talleres metalúrgicos de capital nacional, que fundamentalmente fabrican carrocerías para vehículos comerciales. Su tamaño típico corresponde a tamaño mediano y pequeño, que según la Oficina Central de Estadísticas e Informática, representan menos de cien (100) trabajadores.

<sup>7</sup> Edgar Fiol, Director Ejecutivo de la Cámara Nacional de Distribuidores de Respuestos Automotores -CANIDRA-. "El Universal", 11-6-1994.

mercado interno venezolano, el mercado colombiano superó en 1993 por primera vez al primero<sup>8</sup>.

La producción de las plantas ensambladoras alcanzó su pico en 1978. En la década de los ochenta, empezó la recesión en Venezuela, la producción automotriz inicia así su descenso:

1978	182.678
1980	157.895
1981	155.087

La producción fue bajando, hasta llegar a 113.000 unidades en 1988, el año inmediato anterior al inicio de la apertura. Con esta política económica, la producción bajó a tan solo a 27.000 unidades, recuperándose lentamente en los años sucesivos sin alcanzar todavía, las cifras del período pre-apertura.

Para 1995, la producción alcanzó las 100.000 unidades, constituyendo el nivel más alto en la etapa de apertura, pero aún sin recuperar los niveles previos.

CUADRO No 1  
PRODUCCION AUTOMOTRIZ -UNIDADES-

AÑO	88	89	92	93	94	95
EMPRESA						
GENERAL MOTORS	26.1	28.1	30.6	32	34.4	
FORD	24.6	14.9	22.2	24.1	27.2	
TOYOTA	15.3	18.2	18.1	18.5	13.9	
FIAT	15.7	16.9	13	9.5	10.5	
SUB TOTAL	81.7	78	83.9	84.1	86	
OTRAS	18.3	22	16.1	15.9	14	
TOTAL	113915	27637	92179	93041	71924	100000

Fuente: CAVENEZ

<sup>8</sup> CAVENEZ informa que en ese año el mercado colombiano alcanzó las 140 mil unidades. "Economía Hoy", 23-5-1994, p.10.

En cuanto a la rama autopartista, más difícil de estudiar dada su heterogeneidad, ya que comprende diferentes 19 sub-ramas. Su producción tiene tres destinos: equipo original (es decir para las ensambladoras locales); mercado de reposición; y mercado de exportación. Con la apertura, su distribución ha variado así -%-:

	1988	1993
Equipo Original	49.7	35.6
Mercado de Reposición (Venta de Respuestos)	41.2	46.0
Exportaciones	9.1	18.8

Fuente: Favenpa

El mercado de reposición ha sustituido a las ensambladoras como primer consumidor de las autopartes. La disminución de la producción de vehículos y la mayor libertad que han tenido las ensambladoras en cuanto a la incorporación de partes importadas, ha obligado a las autopartistas a subsanar esta baja, que en la comparación 1988 - 1993, significa una disminución de un 28% del mercado equipo original. Lo que han logrado exitosamente las autopartistas con el mercado de reposición y las exportaciones.

### Fuerza de Trabajo y Tamaño de los Establecimientos

Con la apertura económica, la fuerza de trabajo y el número de establecimientos ha disminuido. En el primer caso se ha pasado de 22.041 trabajadores en 1988 a 18.536 en 1993, representando una disminución del 16%. En todo el empleo del sector formal a nivel nacional entre 1989 y 1993 se produce una reducción del 20%, que representa una disminución inter-anual del 5.45%.

Los establecimientos han disminuido de 251 a 222 en 1992, es decir un 12%. Los de mayor tamaño, así como los más pequeños se mantienen, la reducción ha ocurrido en el estrato mediano, es decir que comprende entre más de 20 y menos de 100 trabajadores, al reducirse en un 33%. Esta reducción se refiere a autopartistas, las cuales han pasado de 155 establecimientos en 1988, a 133 en 1992. El fenómeno se explica porque unas han pasado de medianas a

pequeñas, otras se han fundido manteniéndose en este estrato o pasando al grande, de más de 100 trabajadores, algunas han cerrado. En todo caso el estrato que se ha fortalecido, ha sido el grande que ha pasado de representar un 17% en 1988, a un 23% en 1992. En cuanto al número de ensambladoras, no ha ocurrido mayor variación. La recesión ha reducido el mercado interno, pero se ha iniciado un proceso de exportación, que estimula a estas empresas a mantener sus actividades.

La fuerza de trabajo se concentra en cuanto a estrato de tamaño en la gran industria. Compárese con el patrón del sector manufacturero, el cual muestra una concentración en este estrato de poco más del 60%, en el cambio en el sector automotriz está en el 80%<sup>9</sup>. Recién ocurrido el shock del ajuste de 1989, la fuerza de trabajo en la gran industria bajó a 68 %, sin embargo con la gradual recuperación de la producción, también se recupera la porción de fuerza de trabajo en la gran industria, para regresar a su nivel histórico. La abrupta baja de la fuerza de trabajo registrada, no dispuso de mecanismos propios del sector para amortiguar los efectos, a lo sumo los despedidos cobraron sus prestaciones sociales a través de un intrincado mecanismo existente para entonces - Las Comisiones Tripartitas de la Ley contra los despidos injustificados<sup>10</sup>. También en 1990, entró a funcionar el Seguro de Paro Forzoso, que cubría inicialmente doce semanas de pago del 50% del salario de referencia<sup>11</sup>.

<sup>9</sup> Dado que el Informe se apoya en datos a 4 dígitos CIU, no se presenta desagregada la data entre ensambladoras y autopartistas. Pero con toda seguridad el primer sub-sector tiene una concentración aún mayor en este estrato.

<sup>10</sup> Derogada con la entrada en vigencia en Enero de 1991 de la Ley Organica del Trabajo, que estableció para los reclamos de prestaciones sociales, los Tribunales de Estabilidad Laboral los que finalmente se fundieron con los Tribunales de 1era Instancia del Trabajo.

<sup>11</sup> Después se extendió la cobertura a 16 semanas. Sin embargo las evaluaciones realizadas en este sistema, destacan lo lento e inoportuno de sus pagos (Freije, S; Betancourt, K. Marquéz G. 1994).

CUADRO No 2  
NUMERO DE TRABAJADORES EN LAS TRES RAMAS DEL  
SECTOR AUTOMOTRIZ

AÑOS	1988			1989			1992		
	EN	CA	AU	EN	CA	AU	EN	CA	AU
GRAN INDUSTRIA	9920	804	6668	5652	482	4862	7067	881	7175
MED.SUP.	51	403	1320	305	659	1021	69	307	1228
MED.INF.	157	509	967	89	328	1137	0	334	714
PEQUEÑA	49	520	1083	29	484	1086	75	516	732
TOTAL POR RAMAS	10177	2236	10038	6075	1953	8106	7211	2038	9849
TOTAL INDUSTRIA	22451			16134			19098		

Signas:

EN: ensambladoras ; CA : fabricas de carrocerías; y

AU: fabricantes de autopartes.

FUENTE: Encuesta Industrial Ocei; Procesamiento Venezuela Competitiva.

Los cambios en la fuerza de trabajo, más relevantes que nos ofrece el cuadro anterior, son:

- ensambladoras y autopartistas representan antes y después del ajuste, el 90% de la fuerza de trabajo del sector.
- las ensambladoras reducen su participación en el sector de un 45% a un 38%, es decir una disminución del 29% de la fuerza de trabajo de esta rama.
- las autopartistas, con una fuerza de trabajo que poco varió numericamente con el ajuste, pero incrementó su participación porcentual en el sector automotriz, al pasar de un 45 a un 52%

En toda la industria, se observa en el período un discreto crecimiento de población obrera, que como se sabe es mayoritariamente directa. Ha pasado de representar un 72.5%, a 73.5 y 74.2, de 1988, luego 1991 y 1992. Por el contrario los Gerentes y

Empleados han bajado de 27.40%, a 26.4 y 25.8, en el mismo período.

Si bien existen estudios en otras actividades productivas, que señalan tendencias al incremento de los trabajadores de "cuello blanco" en detrimento de los de "cuello azul", particularmente por las innovaciones tecnológicas, tal tendencia no se aprecia en el sector bajo análisis.

### Remuneraciones

Los montos globales de sueldos y salarios entre 1988 y 1992 han bajado en un 10.46%, aunque per capita han subido discretamente un 3.43%. Sin embargo el costo de la mano de obra ha subido en un 25%; un poco más en la gran industria, 26.26%. Notable es el incremento al analizarlo por trabajador ocupado, el cual alcanza un incremento del 43.6%.

Desmenuzando este incremento del costo de la mano de obra, se observa que no se trata de incremento de los sueldos y salarios, sino más bien la satisfacción de otros conceptos que no se traducen en ingreso salarial, entre estos tenemos: incrementos de los aportes al Seguro Social Obligatorio al subirse el límite que existió por muchos años, surgimiento de leyes que traen consigo nuevas deducciones a los trabajadores y mayores aún los aportes empresariales, tales como Ley de Vivienda, Seguro de Paro Forzoso, reformas en Ley del Ince; también pesan los costos contractuales, y los costos derivados de la Ley Organica del Trabajo -LOT-, que entró en vigencia en enero de 1991. Finalmente el incremento de los pasivos laborales, ya que estos años han sido de elevada inflación.

Entre 1989 y 1994, la inflación ha oscilado entre un pico de 80% en 1989 y 35% en el año más bajo. Por tanto las revisiones salariales, afectan el acumulado por prestaciones sociales, que se recalculan al último salario.

En el costo de la mano de obra -1992-, los sueldos y salarios representan el 45.75 %, y los otros conceptos que afectan este costo el 54.24%.

El costo de la fuerza de trabajo individual - año 1992- en el sector región central, el cual es el más alto por predominar aquí las grandes

empresas con los mejores niveles de remuneraciones, alcanzaba para USA\$ 3.42<sup>12</sup>.

### Comparación Internacional

Comparemos con costos valor-hora, en USA\$ para año 1993 (Sector Manufacturero), varios países desarrollados y los "tigres asiáticos":

Alemania	25.56	Corea del Sur	5.87
Suiza	22.66	Singapur	5.38
Japón	19.20	Taiwan	5.23
USA	16.79	Hong Kong	4.31

Fuente: US Labor Dept. Statistics (citado en Taiwan Industrial Relations Bulletin, Aug.10,1994, No.20,p.2)

En América Latina, tenemos datos específicos de la industria automotriz de México y Argentina<sup>13</sup>. Del primero se conocen valores para Enero de 1993 (para Sept.1994, no habían cambiado los salarios):

Salario/hora	US\$	2.61
Costo fuerza de trabajo/hora	"	3.71

(incluye prestaciones adicionales)

<sup>12</sup> Resulta de dividir las erogaciones totales por fuerza de trabajo entre el número de trabajadores:  
 $8.860.398.000 / 13644 = Bs 649.399$  anual, que traducido a días resulta Bs 1779, y a horas Bs 222. Si tomamos el valor de un dollar-USA para la mitad (1 de Julio) de 1993 = Bs 65, nos resulta un valor hora de USA\$ 3.42.

<sup>13</sup> La fuente de los datos de México "El Monitor de Nafta y Comercio Latinoamericano" Vol.1, No.16, Sep.12, 1994; producido por el Institute for Agriculture and Trade Policy, University of Minnesota.

Los datos de Argentina son de Manuel Pardo, Secretario Gremial del Sindicato del Automóvil de Argentina SMATA, en "1er Encuentro de Trabajadores y Empresarios del Sector Automotriz Venezolano", Promovido y auspiciado por INCE. Cavenez, Civa, Favenpa, Fetrametal, Fitim, CTV, Inaesin. 3 Nov. 1993, Caracas, pag. 40.

En la Ford de Hermosillo -México-, los salarios que no son de los más altos, varían de 1.80 a 2.15 por hora, sin incluir prestaciones.

De Argentina, siendo el salario medio de \$900 pesos (equivalente al US\$), el valor-hora sin prestaciones es de 3.75.

Estos datos reflejan que el trabajador automotriz venezolano, tiene un costo menor que sus equivalentes en los países comparados.

**Productividad**

La industria ha mejorado sus índices de productividad como se evidencia en los siguientes datos.

Lo relevante del análisis realizado lo proporcionan los datos de la encuesta industrial -OCEI-, los cuales señalan un notable incremento de la productividad de la fuerza de trabajo automotriz.

El valor bruto de la producción creció a valores constantes entre 1988 y 1992, en un 48.4%. En la Gran y la Pequeña Industria el crecimiento fue de 54.4 y 35 % respectivamente. En los estratos Medianos decreció.

El valor bruto de la producción por trabajador en tanto creció en un 71%. En la Gran Industria alcanzó un 77%.

También señala un crecimiento de la productividad el aumento del valor agregado, al crecer en el período de análisis en un 96%. Resultando un incremento del valor agregado por trabajador ocupado en un 126%.

Valor agregado por trabajador

Bs -valores constantes-

1988	358.979
1991	463.880
1992	812.801

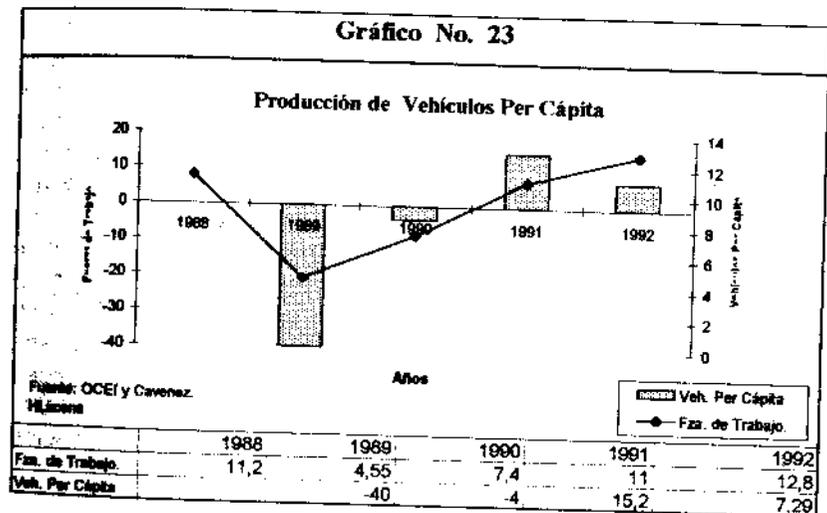
El valor agregado creció con relación al valor bruto de la producción, al pasar de un 24.2 en 1988, a un 32% en 1992.

Sin embargo los costos de mano de obra, se reducen en su relación con el valor agregado, al bajar de un 28.70 en 1988 a un 19.11% en 1992.

También los costos de mano de obra se reducen con relación al valor bruto de la producción<sup>14</sup>, reducción más pronunciada en la gran industria:

Sector Autom. Gran Industria

	%	%
1988	8.30	7.95
1992	6.97	6.12



Estos incrementos de la productividad, han ocurrido fundamentalmente por racionalización y cambios en la organización del trabajo. En la industria se acordó un convenio de productividad a un alto nivel, sin el establecimiento de metas concretas y sin participación de las bases, su carácter era principista, reconociéndose la importancia de mejorar la productividad y calidad de los productos. En el nivel de empresa, no son comunes los acuerdos de productividad. En Carabobo, el único caso conocido es en la empresa Rualca, fabricante de rines para automóviles.

<sup>14</sup> En la Industria Automotriz Argentina, señala Manuel Pardo, Secretario Gremial del Sindicato del Automóvil de Argentina, que esta misma relación ha bajado de un 18% en 1990, a 10 en 1992 y 8% en 1993 (Ince y otros, 1993, pag.40)

## II LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

El movimiento empresarial organizado tiene en Fedecámaras su organismo cúpula<sup>15</sup>. Cuenta con la afiliación de más de doscientas organizaciones empresariales, que representan doce ramas productivas. Su directorio está formado por 24 directores sectoriales y un director regional por cada estado de la República. En todo el país funcionan entre cámaras y asociaciones empresariales más de quinientos organismos. En el interior del país existen las Fedecámaras estatales. A su vez el movimiento empresarial industrial tiene en Conindustria su organización sectorial cúpula<sup>16</sup>.

El movimiento gremial de los empresarios experimenta en los últimos años los efectos del cambio de modelo económico. Se hacen señalamientos internos sobre la falta de renovación, la falta de compromiso empresarial con el gremio industrial<sup>17</sup>. Con la apertura económica algunos gremios no se renovaron y otros si entendieron la magnitud del cambio ocurrido. El Presidente de la CIEC, Bruno Bortesi, ex-Presidente de FAVENPA, destaca que un gremio empresarial en este nuevo contexto, "debe concentrarse en el asesoramiento a sus afiliados, establecer bases de datos sobre los mercados nacionales e internacionales, en apuntalar un movimiento exportador, entre otras actividades". Destaca la situación bastante crítica de los gremios empresariales "antes se ocupaban del cabildeo, de conseguir leyes, etc, hoy en día eso no tiene mucho sentido". Otra área de acción que el marco actual plantea, es la descentralización,

donde los gremios tienen la oportunidad de ser líderes de sus sectores y participar activamente en la vida del gobierno regional<sup>18</sup>.

Cuadro No. 3

### - Organizaciones Empresariales

En el sector automotriz en sentido amplio se identifican diversas organizaciones empresariales, :

- 1- **Cavenez** >afilia a las 8 ensambladoras con capital extranjero funcionando en el país.
- 2- **Favenpa** > afiliados 120 empresas fabricantes de autopartes.
- 3- **Civa**: afilia a cinco fabricantes de vehículos pesados (camiones y autobuses)
- 4- **Asociación de Industriales Metal-Mecánicos y Metalúrgicos - AIMM**;- un pequeño número de sus afiliados son autopartistas.
- 5- **Cámara Nacional de Rectificadores de Motores - CANAREMO**
- 6- **Cámara Nacional de Importadores y Distribuidores de Repuestos Automotrices - CANIDRA** -
- 7- **Los concesionarios de vehículos se encuentra asociados en la Federación de Asociaciones de Distribuidores de Automotores -FADAM**;- existen varias asociaciones de concesionarios, de las diferentes marcas (Ford, GM, Chrysler, Toyota, etc.)
- 8- **Cámara Nacional de Talleres Mecánicos**
- 9- **Cámara Nacional del Transporte -CNT-**

Las primeras cinco pertenecen al sector industrial, en tanto las restantes son del comercio y servicios. Para el análisis que se realiza en este documento se privilegian las dos primeras -CAVENEZ y FAVENPA - por considerar que ellas que representan las más importantes empresas del sector industrial, las que aportan la mayor participación de la producción del sector. También se considera, que dada la localización de la producción automotriz, en más de un

<sup>15</sup> Federación de Cámaras de Comercio y Producción, fundada en 1944.

<sup>16</sup> Eddo Polesel, Ex-Presidente de Fedecámaras; "Tiempo de definiciones: Fedecámaras" El Universal 14-7-95, p. 2-2.

<sup>17</sup> Uno de los pre-candidatos a la Presidencia de Fedecámaras para la elección con motivo de su Convención de 1995, Alan Virguez señaló la falta de renovación del organismo.

La Cámara de Industriales del Edo.Carabobo recién decidió retirarse de Fedecámaras-Carabobo y mantiene bajo análisis su continuación en la organización nacional (El Carabobeño 12-6-95,pA8) . Manifiestan que estas org. han caído en decadencia, y prefieren apuntalar las organizaciones sectoriales.

"CONINDUSTRIA padece la falta de compromiso empresarial" Jorge Redmon en "Economía Hoy", suplemento especial "Carabobo" 17-10-94, p 6.

<sup>18</sup> Bruno Bortesi "Los gremios cúpula se quedaron en el tiempo" "Economía Hoy", suplemento especial "Carabobo" 17-10-94, p 11.

sesenta % en el Estado Carabobo, y estando estas empresas afiliadas a la Cámara Industrial de este estado -CIEC-, es entonces importante conocer las posiciones que asume esta cámara en los asuntos estudiados. Las tres organizaciones gremiales están afiliadas al Consejo Nacional de la Industria - CONINDUSTRIA-.

### Políticas económicas automotrices

Las políticas automotrices en el período de la reestructuración y la apertura son las de 1990, 1991 Y 1994. Al anunciarse el programa de ajustes en Febrero de 1989, se dieron a conocer los elementos macroeconómicos fundamentales de la política económica, pero el anuncio de una política industrial concreta, viene a ocurrir en Mayo de este año, para entrar vigencia en Julio. Se establece un arancel de un máximo de un 80% para la importación de vehículos y un máximo de 50% para materias primas, bienes intermedios y bienes de capital producidos en el país. Se trataba de una política global en la cual se insertaban los diversos sectores industriales, los cuales "según teniendo un margen de protección grande", como lo manifestó el Ministro de Fomento<sup>19</sup>. Es un año más tarde -1990- cuando se pone en vigencia la primera política automotriz en el nuevo escenario.

1990 Con esta política se buscaba compensar el desbalance en la balanza de pagos y estimular la calidad y las posibilidades de exportación del subsector fabricantes de autopartes<sup>20</sup>.

- a- Se agrupan los vehículos en dos categorías;
  - 1: vehículos automóviles, sus chasis y carrocerías destinados al transporte de hasta 9 personas; vehículos de transporte de mercancías de hasta 5 toneladas.
  - 2: vehículos de transporte colectivo y de transporte de mercancías de más de 5 toneladas métricas.
- b- se eliminan las licencias de importación de vehículos y autopartes.
- c- Se establece un porcentaje mínimo de contribución de divisas (PCD), que puede ser cubierto con la incorporación de autopartes nacionales y/o con la exportación de partes y vehículos.

<sup>19</sup> "Abierta la importación de vehículos nuevos" en "El Nacional" 30-05-89, D2; 7-7-1989. D9. Moisés Naím "El Nacional" 30-5-89, D10;

<sup>20</sup> "El Universal" 28-7-90, 2-1.

cat. 1: PCD del 60% 1991, 62% 1992, 65% 1993, 70% 1994.

• 2: " " 40% 1991, 42% 1992, 46% 1993, 50% 1994.

d- Se permite la importación de vehículos nuevos de las mismas marcas y modelos producidos en el país, Categoría 1.

En cuanto a la cat. 2, se permite la importación de cualquier marca y modelo ya sea nuevo o usado.

Los impuestos ad-valorem por categoría son:

	1990	1991	1992	1993
Cat.1	50%	40%	30%	30%
Cat.2	30%	30%	20%	20%

e- Se establece el régimen de importación de vehículos desarmados denominado Material de Ensamblaje Importado para Vehículos -MEIV-, equivalente al CKD<sup>21</sup>. El impuesto ad valorem es de:

cat. 1: 10% (del año 1990 a 1993) 5% en 1994 y 1995;

cat. 2: 1%

- f- Se establece la libre entrada de ensambladoras extranjeras.
- g- Se permite la integración vertical por parte de las empresas ensambladoras para la fabricación de cualquier producto automotor.
- h- Se permite la fabricación de nuevos modelos.
- i- Las ensambladoras y las comercializadoras deben prestar servicio de mantenimiento mientras dure la garantía de venta y mantener el suministro de repuestos por siete años como mínimo.
- j- Aranceles máximos para la industria de autopartes:

<sup>21</sup> CKD es la denominación utilizada internacionalmente para referirse al material de ensamblaje de los vehículos, en tanto que el MEIV - Material de Ensamblaje Importado para Vehículos- es la denominación que se utiliza en el lenguaje oficial venezolano. Simón Cárdenas, Director de Industrias Metalmeccánica, Eléctrica y Electrónica del Ministerio de Fomento; "Economía Hoy", 26-1-1994, p.10.

1990	: 30%
1991 - 1992	: 20%
1993 - 1995	: 10%

El efecto del programa de ajustes y de las políticas automotrices en particular, fue devastador para el sector industrial en general. Tantos años de protección no se desmontaban sin consecuencias<sup>22</sup>. El sub-sector ensamblaje de automóviles de más de 120 mil unidades bajó a 26 en 1989 y a 40 mil en 1990. Para este año la capacidad instalada no utilizada en la rama de fabricación de productos metálicos, maquinarias y equipos, acusaba la menor utilización en todo el sector industrial, con apenas 31.7%<sup>23</sup>.

La importación de vehículos usados (para transporte de carga y de pasajeros), permitidos en esta política, generó el rechazo de CAVENEZ y CIVA, argumentando que la industria nacional estaba preparada para suplir esa producción. La libre importación de vehículos usados en esta categoría, fue la resultante de las aspiraciones de los gremios de los transportistas de cargas y de pasajeros. Quienes sostenían que los precios de estos vehículos en el exterior, eran más atractivos<sup>24</sup>.

1991 En octubre de este año ocurre la primera modificación a la política automotriz en la etapa de la apertura; la cual se planteó como objetivos: aprovechar la capacidad exportadora automotriz venezolana; dinamizar la inversión, el empleo, la competitividad; garantizar a la población el acceso de vehículos y autobuses a bajo precio; renovar la flota de transporte público, mediante la importación de unidades más económicas; y aprovechar las oportunidades de complementación e integración económica con los mercados de América Latina y el Caribe.

<sup>22</sup> En la "Encuesta Cualitativa Industrial 1990" de la OCEI, de un universo que abarcó a 2.035 establecimientos industriales, el 70% manifestaba que no ha exportado, explicando que "han contado con suficiente mercado interno, costos no competitivo y dificultad de financiamiento para la exportación". "El Universal", 11-8-90.

<sup>23</sup> Encuesta "Cualitativa Industrial 1990", OCEI; "El Universal", 11-8-90.

<sup>24</sup> "El Nacional", 25-5-90, D3. Nuevos enfrentamientos entre industriales y transportistas, en cuanto a políticas se observan en 1993, sobre el tema de la importación de unidades usadas, aspiradas por los transportistas y enfrentadas por los industriales. "El Nacional", 28-12-93, D5.

- a- se reagrupan los vehículos en tres categorías:
- 1- los vehículos automóviles destinados al transporte de personas;
  - 2- vehículos para el transporte de mercancías;
  - 3- vehículos y automóviles para el transporte colectivo de personas.
- b- Se establece que las empresas ensambladoras de vehículos automóviles podrán producir cualquiera de los vehículos señalados en las categorías mencionadas en el punto "a".
- c- Se establece un PCD para la categoría 1 de 50%. A las categorías 2 y 3 no se les exigirá ningún PCD.
- d- Se rebajan los impuestos ad valorem por concepto de importación de vehículos armados;
- cat. 1, Valores CIF menores a US\$15000 : 25%
  - cat. 1, " " mayores a " : 40%
  - cat. 2, nuevos y usados: 10%
  - cat. 3, " " " : 5%
- e- Se mantiene el régimen de importación de vehículos desarmados denominado Material de Ensamblaje Importado para Vehículos - MEIV-. El impuesto ad valorem es de : 5% cada categoría.
- f- Se establece que las ensambladoras están exceptuadas de incorporar partes nacionales.

### Posición empresarial ante estas políticas

Los resultados de estas política no fueron satisfactorios, ya que si bien se registraron dos nuevas empresas ensambladoras y se lanzaron al mercado nuevos modelos de vehículos, lo negativo fue:

- el incremento de la importación de vehículos de lujo;
- se favoreció al importador independiente;
- aumentaron los egresos de divisas;
- se redujeron las ventas y la producción de vehículos y las autopartes nacionales;
- no se lograron las metas de exportación; y
- se acumularon altos niveles de inventario en las ensambladoras.

Tanto ensambladores como autopartistas condenaron las distorsiones de esta política automotriz. Ambos estuvieron de acuerdo con la apertura del mercado automotriz iniciada en 1989, sin embargo cuestionaron el decretar políticas automotrices no concertadas y sin antes evaluar el cumplimiento de los objetivos de políticas anteriores, ya que con esta forma de acción, se aumenta la desconfianza para nuevas inversiones en el sector. Demandan que la industria automotriz merece un tratamiento justo, que no esté sometida a vaivenes frecuente e inconsultos<sup>25</sup>. Es por ello que durante 1992 casi no se presentaron en el Ministerio de Fomento, nuevos planes de inversión para el siguiente año, 1993. Apenas los presentados solo responden, a cambios de herramientas en las líneas de producción<sup>26</sup>.

Discrepancias entre ambos subsectores se observa en cuanto a la disminución de la incorporación de partes nacionales, ya que obviamente levantó la protesta de Favenpa. Para 1992, indican que el país sufrirá la fuga innecesaria de 700 millones de USA\$ como consecuencia de la importación indiscriminada, derivada de esta política automotriz. Los primeros seis meses de aplicación de esta política significó para los autopartistas una disminución de sus ventas en 50 millones de US\$, al final del año la caída de las ventas alcanzó al 30%, pese a que la producción de automóviles registra un aumento. Solicitan un moderado porcentaje de autopartes nacionales, en un rango del 24 al 30%. Los vehículos lanzados recientemente al mercado tienen escasamente un 15% de incorporación de partes nacionales, cuando anteriormente cualquier vehículos ensamblado en Venezuela tenía entre 30 y 40% de éstas. Para 1992, se desincorporaron 207 autopartes nacionales, de los cuales un 90% quedó fuera del equipo original en ese año. Señalan que la industria compite perfectamente con Brasil y México, pese a ser un país y mercado más pequeño "Nuestras autopartes son reconocidas por su calidad en el exterior, como ejemplo muchas piezas venezolanas son

incluidas en vehículos de serie fabricados, incluso en Estados Unidos"<sup>27</sup>.

Desde el lado de las ensambladoras la disminución de la incorporación de partes nacionales, fue bien recibido ya que de esa manera tenían mayor libertad para sus adquisiciones, y en algunos casos podían adquirir las autopartes con mayores niveles de calidad<sup>28</sup>.

1994 Las reacciones de crítica empresarial al final dieron lugar, a una modificación de la política automotriz, la cual se caracteriza por:

- a- Se agrupan los vehículos automotores en dos categorías, la 1, incluye automóviles, rústicos y los vehículos para el transporte de pasajeros y mercancías; y la 2, incluye los no comprendidos en la cat. 1, y los vehículos para el transporte colectivo y de mercancías.
- b- Se establece un porcentaje mínimo de contribución de divisas (PCD), que puede ser cubierto con la incorporación de autopartes nacionales y/o con la exportación de partes y vehículos. El PCD para la cat. 1 es del 57% y los nuevos modelos de vehículos de esta categoría, deberán cumplir con un 50%.
- c- Para las dos categorías se establece un porcentaje mínimo de incorporación de autopartes subregionales, 40% para categoría 1; aumenta a 45% a partir de 1995. Para la categoría 2, el 30% y aumenta a 35%, a partir de 1995.
- d- Impuesto Ad valorem por concepto de importación de vehículos automóviles armados, categoría 1, 35% y categoría 2, 15%.
- e- Régimen de vehículos desarmados (MEIV o CKD): 3%.

Los autopartistas manifestaron que si se compara a las ensambladoras, que sólo tienen que pagar de aranceles el 3% de sus

<sup>25</sup> "Aumenta índice de desempleo en sector automotriz. Ensamblaje local de vehículos está sobreviviendo" así lo señala José Bisogno, Presidente de Mitsubishi de Venezuela, en "Economía Hoy" 23-5-92, p.13.

<sup>26</sup> "No hay nuevos planes de inversión en el sector automotor para 1993" reporte procedente de las oficinas del Ministerio de Fomento, en "Economía Hoy" del 23-11-92, pag.19.

<sup>27</sup> Bruno Bortesi, Presidente de Favenpa, "Exportaciones de autopartes nacionales cayeron en un 21%" en "Economía Hoy", 23-5-92, p.13; "Política vigente desincentiva la producción de la industria automotriz" en "Economía Hoy" 25-9-1992.

Omar Bautista, Director Ejecutivo de Favenpa, "Doscientas autopartes nacionales salen del mercado", "Economía Hoy", 3-10-1992, p.13

Quiénes comercializan repuestos - CANIDRA- a través de su Presidente José Díaz, estima que las importaciones de repuestos representan 40 millones de Bs semanales, cifra que va en constante aumento. "Economía Hoy", 12-5-92, pag.13. También desde el Parlamento se manifestaron críticas al efecto de esta política automotriz. La Comisión de Economía del

Senado formula recomendaciones al Ejecutivo, planteando la necesidad de una política que permita ahorrar divisas y generar empleos; ya que lamentablemente, la actual actúa en sentido contrario. "El Nacional", 30-4-92, P. D4.

<sup>28</sup> Entrevistas realizadas con ejecutivos de ensambladoras, enero de 1995.

partes desarmadas, en cambio los autopartistas deberán hacerlo con tasas de hasta 15%, ello les obliga a altos niveles de eficiencia para mantener la competitividad<sup>29</sup>.

CUADRO No 4  
SINTESIS DE LAS POLITICAS AUTOMOTRICES (ENSAMBLAJE)

AÑOS	1990	1991	1994
CLASIFICACION DE LOS VEHICULOS: CATEGORIAS	1: PASAJEROS HASTA 9 PERS. Y MERCANCIAS HASTA 5 TON. 2: TRANSP. COLEC TI-VO Y MERCANCIAS	1: TRANSPORTE PERSONAS 2: TRANSPORTE MERCANCIAS 3: TRANSPORTE COLECTIVO	1: AUTOMOVILES RUSTICOS, TANSP. PASAJEROS, MERCANCIAS 2: LOS NO INCLUIDOS EN CAT.1. COLECTIVOS Y MERCANCIAS
PCD (%)	CAT. 1 2 1991: 60 40 1992: 62 42 1993: 65 46 1994: 70 50	CAT. 1: 50% CAT.2 Y 3: NO PCD.	CAT.1: 57% NUEVOS MODELOS 50%
IMPUESTO VEHICULOS NUEVOS -%-	CAT. 1 2 1990 50 30 1991 40 30* 1992 30 20* 1993 30 20*	CAT.1: 25 y 40%** CAT.2: 10 CAT.3: 5 (cat 2 y 3: usados)	CAT.1: 35 CAT.2: 15
MEIV / CKD -%-	CAT 1: 10 CAT.2: 1	CATS. 1, 2 Y 3: 5%	CATS.1 Y 2: 3%

\* Realmente para estos años, como se puede notar en las casillas siguientes, hubo algunas variaciones en los impuestos.

\*\* Para valores CIF hasta 15 mil US\$: 25%; sobre esa cantidad: 40%.

### III MOVIMIENTO SINDICAL

#### Estilos de funcionamiento sindical

El movimiento sindical venezolano se comporta mayoritariamente como un **sindicalismo de conciliación y control**. Se trata del control de los afiliados, sometidos a disciplinas y autoritarismos por parte de los dirigentes. Ello responde a los orígenes y evolución del propio movimiento, ya que antes de constituirse en una fuerza social

significativa, los sectores dominantes en la sociedad venezolana adoptaron esquemas que a la larga se convirtieron en mecanismos de control que subordinaron el movimiento a una notable influencia externa.

Dos fuerzas fueron dominando al movimiento y logrando colocarlo en situación de dependencia. Una el Estado, receptor de la riqueza petrolera y dotado de un marco normativo, que le permitía influir e intervenir en todas las esferas de la sociedad. Otra, el sistema de partidos políticos, los que particularmente a partir del establecimiento de la democracia representativa, devinieron en los canales de relacionamiento entre el Estado y el resto de la sociedad. En la etapa del establecimiento de la industrialización, los partidos políticos jugaron un papel muy influyente en la construcción del movimiento sindical. El dominio del movimiento sindical por parte de estas dos fuerzas, lo colocó en situación subordinada ante los empleadores, quienes a sabiendas del control estatal y partidista, utilizaba estas vías para plantear y resolver aquellos asuntos que transcendían la concepción disciplinadora y de control que tenía del sindicato en el nivel de empresa.

Una sociedad que construyó su democracia a partir de un esquema caracterizado por un sindicalismo incipiente y por unos partidos políticos carismáticos, que recibieron la responsabilidad de conducir el gobierno en una etapa muy inestable, como fue la existente de 1958 en adelante, al cabo de un primer lustro ya habían consolidado su liderazgo en el mundo sindical. Esto dio a dos organizaciones políticas, AD y COPEI, el beneficio de ejercer el gobierno y asumir funciones de dominio en el movimiento sindical.

Al movimiento se le exigió la tarea de contribuir a la consolidación del sistema democrático, en donde los partidos dominantes eran usufructuarios de las ventajas de orientar a las organizaciones sociales. Estos partidos políticos, desde sus posiciones de control de los Poderes Públicos y de administradores y dispensadores de la renta petrolera, fueron colocando al movimiento a su subordinación.

Para la inversión privada y pública, la conducción y orientación del movimiento sindical en este esquema era funcional, ya que la dirección ejercía funciones de control y disciplinamiento, lo que también era compatible con las formas de organización de la producción dominantes en la etapa de la industrialización y modernización, es decir el taylor-fordismo.

<sup>29</sup> Omar Bautista, Director Ejecutivo de FAVENPA, "Economía Hoy" del 26-1-1994, p.10.

Con estas formas de organización de la producción, el capital invertido demandaba una fuerza de trabajo que en general no requería mucha calificación, pero que si requería sometimiento a la disciplina organizativa propias de la organización del trabajo taylorfordista. Es por ello que a lo largo de los sesenta, setenta y parte de los ochenta, el movimiento sindical fue un agente de control que respondía a directrices estatales y de los partidos políticos en funciones de gobierno.

### Fuerzas políticas en el movimiento sindical

La distribución político-partidista del movimiento sindical ha venido modificándose en los últimos años. El desgaste de los partidos que tradicionalmente controlaban el movimiento sindical, se ha traducido en pérdida de influencia en los sindicatos.

Subsisten cuatro centrales o confederaciones que desde hace ya varios años han perdido capacidad de crecimiento. De ellas destaca la CTV, por tener influencia en todos los estados de la República y en todos los sectores productivos. Las otras 3 son notablemente más pequeñas. La CUTV, viene languideciendo lentamente. Mantiene algunos sindicatos en Caracas, Valencia, La Victoria, Barquisimeto y Mérida. Dos centrales de orientación social-cristiana dividen la débil fuerza sindical de esta orientación: Codesa y CGT.

Finalmente hay que señalar un grupo de organizaciones sindicales no afiliadas a ninguna confederación. De ellas destacan el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Prensa, gremios universitarios (de docentes y de empleados), y varias de las organizaciones integradas en el llamado "Nuevo Sindicalismo".

En las organizaciones sindicales se observan varios tipos de comportamiento político. A objeto de facilitar el análisis se propone la siguiente clasificación:

### Sindicalismo tradicional corporativista

Se trata de la mayoría de los sindicatos bajo control de AD, Copei, afiliados a la CTV. Los que han sido protegidos por políticas públicas, desde organismos diversos del Gobierno. Las políticas económicas implantadas desde 1989 en adelante, ha dejado a este comportamiento político sindical en una situación embarazosa, ya que se les ha venido retirando el apoyo estatal y por otro lado esta

corrientes no han definido una nueva manera de adecuarse a este importante cambio.

Sus liderazgos se sustentan en los apoyos de los aparatos partidistas, de los entes públicos relacionados con el ámbito laboral y también de las grandes empresas, que tradicionalmente han conollado cómodamente con este tipo de sindicalismo.

Este sindicalismo es mayoritario en el sector manufacturero, particularmente en los Estados Carabobo y Aragua.

### Sindicalismo clasista tradicional

Se identifican de esta manera a aquellas organizaciones de izquierda, algunas se observan en la CUTV y en la misma CTV. Cuando se han consolidado logran mantenerse establemente en la conducción sindical, tal es el caso del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Prensa, de la Unión de Trabajadores de la Industria Textil del Estado Carabobo. Eventualmente logran el control de un sindicato y luego lo pierden, ya que suelen ser más practicantes de la democracia interna, y al convocar a elecciones se unen fuerzas más poderosas para derrotarles. Las posturas políticas con las cuales se identifican, son blanco de represión patronal.

### Nuevo Sindicalismo

Con esta denominación se pueden identificar dos tipos de sindicalismo, por un lado el orientado por la Causa R y por el otro un conjunto heterogéneo de alternativas sindicales entre las cuales se incluye el Movimiento al Socialismo.

En su estilo predomina la denuncia de las prácticas sindicales corporativistas, por ello reitera un discurso sobre la ética en la administración de los recursos sindicales, así también realiza elecciones ateniéndose a los reglamentos.

En varias importantes empresas de servicio público se observa este tipo de sindicalismo: Cantv -Caracas-, Metro de Caracas, Electricidad de Caracas, Cadafe. Como se observa tiene notoriedad en la capital del país. En cuanto al nuevo sindicalismo de la Causa R, indudablemente su epicentro se localiza en el Edo. Bolívar, al sur del país.

### Sindicatos "patronales"

A los tres comportamientos políticos mencionados, cabe agregar una cuarta categoría, que corresponde a los llamados sindicatos "patronales". Se trata de los alentados en su constitución por los propios patronos. Con el advenimiento de la LOT, que niega el derecho de los grupos de trabajadores no sindicalizados para negociar convenios colectivos, en aquellos centros de trabajo en donde se venía estableciendo con estos grupos una convención colectiva, algunos de estos patronos se sintieron motivados a alentar a trabajadores de su confianza para que se organizaran en sindicatos, coartando o limitando así la posibilidad de que se constituyeran sindicatos genuinos, actores ciertos en los procesos de negociación. Políticamente estos sindicatos se abstienen de emitir pronunciamientos públicos.

## IV ORGANIZACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ

El análisis de este punto se hace en dos niveles, por un lado el de las Federaciones y por otro el de los Sindicatos. Es decir de acuerdo a la estructura organizativa del movimiento sindical en Venezuela, las primeras son organizaciones de segundo grado y los Sindicatos de primer grado. Esto nos indica que las Federaciones son organizaciones dirigidas por quienes no reciben un mandato directo de los trabajadores de las bases, sino de los delegados provenientes de los distintos sindicatos afiliados a la Federación, ya que los afiliados a estas organizaciones son los sindicatos. En tanto los Sindicatos si deben ser legitimados por sus propios afiliados de manera directa, de ahí el carácter de organizaciones de primer grado. El cuadro No 5, identifica los niveles organizativos y la afiliación correspondiente en el movimiento sindical.

CUADRO No 5

MOVIMIENTO SINDICAL: NIVELES ORGANIZATIVOS Afiliación a:

org. de base o primer grado :

	- de oficio	Federaciones
-sindicatos	- de empresa	
	- de rama productiva	
	- de varias ramas	

org. superiores:

segundo grado: federaciones

- regionales inter-profesionales	
- regionales de rama	Confederaciones
- nacionales de rama	
- nacionales de empresa	

tercer grado : confederaciones Secretariados o Federaciones y/o

Internacionales

### 1. Las Federaciones Sindicales en el sector automotriz

Antes de iniciar el análisis del nivel federativo sindical en esta rama productiva, conviene identificar las formas organizacionales posibles de adoptar a este nivel, ya que el sector automotriz presenta cierta complejidad en cuanto a su organización sindical. Tengase presente que se trata de más de 220 establecimientos dispersos en diferentes estados del país y con una heterogénea estructura en cuanto a tamaños de las unidades productivas.

Las Federaciones pueden adoptar tres formas organizacionales,

- 1) las nacionales, que las encontramos en dos formas, las de rama y las de empresa. Las primeras son de mayor importancia, por su número y posibilidades de crecimiento. En cambio las segundas

están subordinadas al ámbito de la empresa nacional en donde operan;

- 2) regionales inter-profesionales, se trata de las más tradicionales. Afilian a sindicatos de cualquier actividad en una determinada región o estado;
- 3) regionales de rama, afilian a sindicatos de una rama determinada, pero en un estado determinado. No se han desarrollado mayormente, ya que los sindicatos por rama cumplen la misma función, en cuanto a la profesionalidad, con la ventaja de que son organizaciones de primer grado.

En el sector automotriz observamos al movimiento sindical organizado en las primeras (nacionales de rama) y en las segundas (regionales inter-profesionales). Este fenómeno es compatible con la tendencia general. La coexistencia de más de una instancia organizativa a nivel del segundo grado, le plantea a los sindicatos la posibilidad de afiliarse a una o a otra, a las dos o a ninguna. De hecho la mayoría de los sindicatos adoptan la doble afiliación.

En todos estos niveles pueden existir organizaciones paralelas. El sistema normativo venezolano se identifica con el pluralismo sindical, por lo que es lícito la existencia de más de un sindicato en una empresa, rama o profesión, así como de más de una federación en sus ámbitos de actuación, y de más de una confederación, como de hecho ocurre<sup>30</sup>.

La afiliación de un sindicato a una federación busca integrarlo al conjunto del movimiento sindical. Aquellos sindicatos que no se afilian, lo cual es una opción del propio sindicato, lo expone y lo hace más vulnerable al dominio patronal. Entonces la afiliación federativa, coloca al sindicato de base a cumplir los estatutos de la federación respectiva y lo somete a las disciplinas predominantes. Cabe admitir que pierde autonomía y gana solidaridad. De todas formas la autonomía no la tiene un sindicato aislado, sujeto al control patronal.

El análisis del nivel federativo aborda en primer lugar a la Federación de Trabajadores Metalúrgicos -Fetrametal-, se trata de la que afilia ampliamente al mayor número de sindicatos en este sector. Es por lo que luego se aborda con menor profundidad a la Central

<sup>30</sup> Venezuela es firmante del Convenio sobre Libertad Sindical -No 87- de la Organización Internacional del Trabajo, el cual establece el criterio de la pluralidad sindical.

Unitaria de Trabajadores Metalúrgicos -Cutrametal- y las Federaciones Regionales, caso Carabobo en donde se localizan las mayores concentraciones de trabajadores del sector. Tengase presente que la dispersión del sector automotriz, particularmente los fabricantes de autopartes, da lugar a la localización de algunas pocas fábricas incluso en estados sin tradición industrial, tales como Cojedes, Táchira, Mérida, Trujillo, por lo que no se justifica abordar un análisis pormenorizado de las Federaciones correspondientes.

### 1.1 FETRAMETAL

Con relación a los registros de las Federaciones, que permita conocer sus afiliados, el investigador se encuentra con que éstas no presentan registros al Ministerio del Trabajo, ni tampoco éste Despacho tiene mecanismos que permitan conocer objetivamente este tipo de dato.

La dirigencia de Fetrametal nos informa que tienen 95 mil afiliados<sup>31</sup>. En Venezuela no existe una Federación que específicamente organice a los trabajadores automotrices; sin embargo, desde sus indicios ha sido la Federación de Trabajadores Metalúrgicos, Mineros, Mecánicos y Similares de Venezuela - FETRAMETAL - la que ha afiliados a casi todos los sindicatos automotrices.

Esta Federación se creó el 31 de Mayo de 1964 por iniciativa de la propia CTV, que convocó al I Congreso de Trabajadores Metalúrgicos, Mineros, Mecánicos y Similares de Venezuela.

En sus 32 años de existencia, Fetrametal además del congreso constituyente, ha convocado a siete congresos nacionales; todos ellos como antesala a los congresos nacionales de la CTV. En 1995 convocó a su VIII congreso nacional. En todos estos eventos se ha ratificado el dominio por parte de AD y COPEI. Su Presidente Fundador -José Mollegas- lo fué hasta que falleció en 1995. Las fuerzas de izquierda han sido minoritarias en el Comité Ejecutivo. Por su parte la Causa R, se ha enfrentado a la dirigencia de la Federación y ha cuestionado los mecanismos de control y se ha negado a participar en estas congresos<sup>32</sup>.

<sup>31</sup> Entrevista a Andrés Mercau, Secretario General de Fetrametal, el 5 Abril de 1995.

<sup>32</sup> El MAS igualmente manifiesta sus críticas a la forma como se maneja esta Federación, tanto en el día a día, como en sus congresos. Entrevista con Rodrigo Penso, Secretario Sindical del MAS.

En su trayectoria Fetrametal ha tenido un amplio control del sindicalismo de este sector, su mayor dificultad ha sido la relación con la Causa R -CR-<sup>33</sup>. Esta fuerza tienen sus antecedentes en la reconstrucción del movimiento sindical de Sidor, luego de la derrota sufrida por el movimiento sindical con motivo de la huelga de Sidor en 1971. Transcurridos varios años de lucha la CR llega a controlar este movimiento sindical en Sidor, pero inmediatamente se plantean divergencias entre este nuevo liderazgo y la dirigencia de Fetrametal; la que junto a Fetrolivar y la CTV deciden intervenir el sindicato de Sidor -1981- y luego de seis años de intervención, una convocatoria a elecciones da una victoria contundente al liderazgo intervenido, lo que fue percibido por los observadores como una intervención fracasada, ya que a pesar de las ventajas del control y el respaldo brindado por la empresa, el liderazgo de Fetrametal no pudo ganarse la voluntad y adhesión de los trabajadores sidoristas.

En cuanto a la relación de la Federación con los Sindicatos afiliados, normalmente un Directivo de la misma tiene asignada la responsabilidad de un determinado número de sindicatos. Ello generalmente está ligado a coincidencias político partidista entre el dirigente federativo y la directiva del sindicato.

Las actividades que dan lugar a la presencia de la Federación en el quehacer del sindicato, son en primer lugar los convenios colectivos, tanto en su elaboración como en su negociación. La Federación es normalmente incorporada como parte en el convenio, lo que le da capacidad para eventualmente participar en la administración de dicho convenio. Otra actividad de participación federativa, ocurre cuando las relaciones sindicato-empresa entran en una fase de tensión. Normalmente la Federación interviene buscando conciliar.

En el Estado Carabobo, el más importante centro industrial manufacturero del país así también automotriz, Fetrametal cuenta con cuarenta (40) sindicatos afiliados. De ellos son automotrices once (11), entre los cuales destaca el Sindicato Unico de Trabajadores Automotrices, el de mayor tamaño en el sector automotriz venezolano (más adelante se analiza su organización). Además de estos sindi-

<sup>33</sup> En la década del setenta ocurrió el surgimiento de una Federación paralela, la Federación de Trabajadores del Hierro -Fetrahierro-. Tuvo influencia durante varios años en los Estados Aragua y Bolívar. Su surgimiento, si se toma en cuenta que el dominio era también de dirigentes adcos, no planteaba diferencias ideológicas importantes.

catos afiliados se localizan en Carabobo, otros 4 sindicatos automotrices no afiliados a Fetrametal.

### Afiliación Internacional

Desde sus inicios Fetrametal se afilió a la Federación Internacional de Trabajadores de las Industrias Metalúrgicas -FITIM-, secretariado profesional perteneciente a la Confederación de Organizaciones Sindicales Libres -CIOSL-. De hecho en sus Estatutos, Fetrametal expresamente adhiere y manifiesta su apoyo a la FITIM (ordinal 2, del art. 5). La FITIM agrupa a 18 millones de trabajadores en todo el mundo, siendo el sindicato metalúrgico alemán -I.G. Metall- el de mayor tamaño, al agrupar a 2.4 millones de trabajadores<sup>34</sup>. El notable crecimiento de la FITIM en los últimos años se debe al fin de la guerra fría, que ha permitido la incorporación de oleadas de sindicatos de Europa del Este. Es por lo que la otra gran confederación internacional, tradicional rival de la CIOSL, es decir la Federación Sindical Mundial -FSM- orientada por los Partidos Comunistas, se ha venido a menos, dando lugar a traslados de importantes organizaciones sindicales de la FSM a la CIOSL y sus correspondientes secretariados profesionales.

En la década del noventa surgió la Federación Latinoamericana de Trabajadores de las industria metalúrgicas, mecánicas y mineras -FLATIM-, a la cual también se incorporó Fetrametal. Así mismo es una filial de la FITIM. Para fines de 1993, contaba con "2.7 millones de miembros en la región"<sup>35</sup>.

### 1.2 Central Unitaria de Trabajadores Metalúrgicos -CUTRAMETAL-

En 1962 la CTV se dividió y ello dio lugar al nacimiento de Federaciones Nacionales y Regionales, que luego constituyeron la Central Unitaria de Trabajadores de Venezuela -CUTV-. Este movimiento estuvo orientado por fuerzas políticas de izquierda: el Partido Comunista -PC-, el Movimiento de Izquierda Revolucionario -MIR- y por un breve tiempo Unión Republicana Democrática -URD-, ya que pronto

<sup>34</sup> Eberhard Friedrich "El sindicalismo alemán y la modernidad" en Revista "Trabajo", No. 3-4, verano-otoño 1990, México.

<sup>35</sup> "Declaración de Quito" - sede de FLATIM, en "Liberación" su órgano divulgativo, No. 7, Oct.-Dic. 1993. Sus principales ejecutivos son José Rodríguez, Presidente, y Andrés Mercau, Secretario Ejecutivo.

regresó a la CTV. Dado que el MIR desapareció, sólo quedó el PC conduciendo estas organizaciones, en algunos Estados y/o sectores productivos eventualmente con la compañía de otras organizaciones de izquierda e independientes.

Dada la estrecha dependencia que la CUTV ha tenido desde su nacimiento con el Partido Comunista, la crisis mundial del socialismo ha reducido la influencia de estos partidos, fenómeno que se manifiesta obviamente en sus organizaciones sociales. En Venezuela sus efectos se han dejado sentir en la CUTV. Son pocas las actividades por rama y las regiones en donde aún sobreviven federaciones afiliadas a la CUTV. Mantiene algunos sindicatos en Caracas, Valencia, La Victoria, Barquisimeto y Mérida.

Cutrametal es la federación profesional en la rama metalúrgica y metal-mecánica de la CUTV, y en ella se localizan varios sindicatos de rama que afilian a trabajadores automotrices. Ellos son:

- 1- Sindicato de Trabajadores de la Industria del Metal y similares del Edo.Aragua, el cual afilia a trabajadores de la empresa Farid, pequeña ensambladora de camiones de recolección de basura.
- 2- Sindicato Unico de Trabajadores de la Industria Automovilística y sus similares del DF y el Edo. Miranda, afilia a trabajadores de dos empresas: Acumuladores Duncan y Delta Industrial C.A.
- 3- Sindicato de trabajadores metalúrgicos del DF y Edo.Miranda, afilia a trabajadores de la empresa Carrosan C.A., ensambladora de transporte pesado.
- 4- Sindicato de trabajadores mecánicos, metalúrgicos del Edo. Mérida, afilia a trabajadores de la empresa Carrocerías Chama.

Como se observa estos cuatro sindicatos afiliados a Cutrametal, actúan en empresas medianas y pequeñas.

Se prevee un mayor acercamiento de la CUTV a la CTV. Algunos sindicatos se desafilian de la primera y se afilian a esta última. Es el mismo fenómeno que a nivel internacional ocurre con la Federación Sindical Mundial, órgano cupula del sindicalismo socialista al cual está afiliada la CUTV, el cual ha perdido importantes afiliados. Desde los cuarenta hasta los ochenta era la confederación sindical mundial con el mayor número de afiliados, con la caída del muro de Berlín, se produjo una estampida de las centrales afiliadas, al tiempo que en los países ex-socialistas han surgido nuevas centrales que se han afiliado

mayormente a la Confederación Sindical de Organizaciones Sindicales Libres -CIOSL-. En América Latina, las centrales afiliadas a la FSM son muy pocas y de limitada influencia, salvo la Central de Trabajadores Cubanos y la Central de Trabajadores del Perú.

### Federaciones regionales

Cuadro No. 6

#### FEDERACIONES REGIONALES QUE AFILIAN A SINDICATOS AUTOMOTRICES

- 1- FETRACARABOBO
- 2- FETRARAGUA
- 3- FUT (FEDERACION UNIFICADA DEL DISTRITO FEDERAL Y EDO MIRANDA)
- 4- FETRAMIRANDA
- 5- FETRACOJEDES
- 6- FETRALARA
- 7- FETRASUCRE
- 8- FETRANZOATEGUI
- 9- FETRATACHIRA
- 10- FETRAMERIDA
- 11- FETRATRUJILLO
- 12- FETRAZULIA
- 13- CENTRAL DE TRABAJADORES DEL ESTADO ARAGUA (CUTV)
- 14- CENTRAL REGIONAL DE TRABAJADORES DEL DF Y EDO MIRANDA (CUTV)
- 15- CENTRAL UNITARIA DE TRABAJADORES DEL EDO. MERIDA (CUTV)
- 16- FETRAUNIDOS CARABOBO (se desconoce Confederación)

De la No 1 a la 12 son filiales de la CTV

Se observan sindicatos automotrices en los estados en donde operan plantas ensambladoras y fabricantes de autopartes. De aquí que afilian a estos sindicatos las Federaciones Regionales indicadas en el Cuadro No. 6. El análisis que se realiza a continuación se concentra en Fetracarabobo por ser el Estado de mayor actividad automotriz del país.

Todas las Federaciones Regionales afiliadas a CTV son dominadas políticamente por AD. Un caso excepcional es Fetracarabobo,

desde su última convención celebrada en Marzo 1994<sup>36</sup>. Pero paralelo a esa dirección surgió otra directiva bajo el liderazgo del sindicalismo adeco, encabezada por el Secretario General del Sindicato Automotriz, Jesús Pérez, lo cual produjo cierta tensión. Sin embargo en las empresas, los ejecutivos de Relaciones Industriales manifestaron la necesidad de mantener un perfil bajo, en cuanto a no involucrarse en esta pugna. Tengase presente que el cuestionamiento de la autoridades electorales de la Convención de Fetracarabobo, impugnaban la plancha liderizada por el Secretario General de Sutrautomotriz, por no haber realizado elecciones.

De estas pugnas se desprende que entre uno y otro bando, lo que predomina son diferencias personales y políticas, pero que no inciden en el estilo de acción sindical.

CUADRO No 7

SINDICATOS AUTOMOTRICES AFILIADOS A FETRACARABOBO

- 1- SINDICATO UNICO DE TRABAJADORES AUTOMOTRICES (SUTRAUTOMOTRIZ)
- 2- SINDICATO DE TRABAJADORES DE ENSAMBLADORA CARABOBO (CHRYSLER)
- 3- SINDICATO DE TRABAJADORES DE METALCAR
- 4- " " " " FORUM
- 5- " " " " BUNDY
- 6- " " " " IVRA
- 7- " " " " SH FUNDICIONES
- 8- " " " " FANABUS
- 9- ASOCIACION DE TRABAJADORES METALURGICOS (TUBO-AUTO)
- 10- SINDICATO DE TRABAJADORES DE OCI-METALMECANICA
- 11- SINDICATO DE TRABAJADORES DE CORPORACION MIRANDA (MORON)
- 12- SINDICATO DE TRABAJADORES DE VETUSIL
- 13- SINDICATO DE TRABAJADORES DE PRODASA
- 14- SINDICATO DE TRABAJADORES DE ENSAMBLAJE SUPERIOR

<sup>36</sup> Antecedentes de esta escisión se ubican en 1992 cuando el Presidente de Fetracarabobo, Martín Hernández Zamora es expulsado de las filas de AD, más por razones políticas que sindicales. MHZ era entonces diputado en la Asamblea Legislativa y desató la línea del partido en determinadas votaciones. Sin embargo esta circunstancia no dió lugar a la emergencia de un nuevo tipo de acción sindical. Se esperaba que en la siguiente convención de la Federación, MHZ saldría de la Presidencia, sin embargo un acuerdo que éste realiza con Copei y algunos dirigentes sindicales adecos descontentos con la conducción oficial del partido, le permitió mantener la Presidencia.

Otros sindicatos vinculados con el Sector Automotriz en el Estado Carabobo y afiliados a Fetracarabobo son:

- Sindicato Nacional de Trabajadores del Caucho (antiguamente el Sindicato Unico de Trab.del Caucho del Edo.Carabobo)
- Sindicato de trabajadores de Torcar (fábrica de tornillos)

Se localizó también al Sindicato Unico Profesional de Trabajadores de las Industrial Fabricantes, Distribuidoras y Ventas de Partes Automotrices -SUPTRAINFADIVERSAS-, que afilia a las empresas EPECUEN y EMBRAGUES VENEZOLANOS, fabricantes de autopartes ubicadas la primera en Valencia y la segunda en Tocuyito. Este Sindicato está afiliado a la FETRAUNIDOS, organización sindical regional de la cual no se tiene mayor información, ya que no está afiliada a ninguna Confederación.

En tanto en Aragua, se observan organizaciones sindicales de rama que agrupan a los autopartistas y no a las ensambladoras. Aquí también vale mencionar la existencia de una Central regional afiliada a CUTV (Central Regional de Trabajadores) con sede en La Victoria, que ha incorporado a trabajadores autopartistas. En general se observa un poco más de pluralidad sindical en cuanto a orientaciones políticas, en el sector de autopartistas que en el de ensambladoras. Aquí cabe recordar el mayor interés que manifiesta Fetrametal, en el control sobre la acción sindical en las ensambladoras<sup>37</sup>.

<sup>37</sup> Entrevista a Andrés Mercau, Secretario General de Fetrametal; marzo 1995.

CUADRO No 8

SINDICATOS AUTOMOTRICES AFILIADOS A FETRARAGUA

- 1- SINDICATO PROFESIONAL DE TRABAJADORES DEL METAL, DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ, SIMILARES Y CONEXOS DEL EDO ARAGUA
- 2- SINDICATO DE TRABAJADORES DE INVEAUTO
- 3- SINDICATO DE TRABAJADORES DE AUTOPARTES
- 4- SINDICATO DE TRABAJADORES DE TECFIL
- 5- SINDICATO UNICO DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ DEL EDO.ARAGUA
- 6- SINDICATO DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA DEL METAL Y SIMILARES DEL EDO.ARAGUA
- 7- SINDICATO PROFESIONAL DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA DE REPUESTOS, FRENOS DE AUTOMOVILES, SIMILARES Y CONEXOS DEL MUNICIPIO SUCRE, CAGUA
- 8- SINDICATO DE TRABAJADORES DE METALMECANICA PATRISSI
- 9- SINDICATO DE TRABAJADORES DE LA EMPRESA METALURGICA GERARDUZZY
- 10- SINDICATO PROFESIONAL DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA DE PERFILES, METALMECANICOS Y DEL HIERRO, Y SUS CONEXOS DEL ESTADO ARAGUA
- 11- SINDICATO DE TRABAJADORES DE TALLERES METALURGICOS, MECANICOS AUTOMOTRICES, CONEXOS Y SIMILARES DEL MUNICIPIO SUCRE

**El Sindicalismo Automotriz**

Este sector cuenta con una alta tasa de afiliación sindical. Se reconoce que entre 12 y 15 mil trabajadores del sector están organizados sindicalmente, lo que refiere a una tasa entre el 65 y 80%, de los 19 mil trabajadores del sector para 1992<sup>38</sup>. Se trata de una de las tasas más altas del país.

En todo el país los sindicatos que afilian a trabajadores automotrices, suman unas 22 organizaciones, que para el universo de

<sup>38</sup> El Ministerio del Trabajo no cuenta con datos de la afiliación sindical. Los sindicatos no presentan informes anuales que den a conocer el número de afiliados. Los datos que presentamos provienen de entrevista realizada a Andrés Mercáu, Secretario General de la Federación de Trabajadores Metalúrgicos y Mecánicos -Fetrametal-, a la cual están afiliados la amplia mayoría de los sindicatos automotrices del país. Entrevista realizada el 5 de Abril de 1995.

la fuerza de trabajo del sector, nos plantea un tamaño medio de estas organizaciones, bien bajo. De todas estas organizaciones, 11 se encuentran en el Estado Carabobo.

El modelo laboral predominante en Venezuela, hace de la empresa el centro de la acción de los sindicatos, por tanto la mayoría de estos sindicatos son de empresa, o de rama a nivel local. No existen sindicatos nacionales. Obviamente los organizados por rama, tienen la oportunidad de alcanzar un mayor tamaño.

La razón del predominio de la organización de rama sobre las otras, se explica por la propia naturaleza y funcionamiento del sector automotriz, ya que está integrado por múltiples unidades productivas, que operan en la condición de proveedores vinculados entre sí. Por un lado las ensambladoras requieren de las partes automotrices específicas para sus modelos, los cuales a su vez son modificados frecuentemente. Los autopartistas a su vez se vinculan entre sí.

Las otras tradicionales formas organizacionales sindicales, como son las de oficio y de empresa, no son las más idóneas para el propio proceso y funcionamiento de las Relaciones de Trabajo. Tengase presente que la organización por oficios, resulta limitada para una rama productiva cuya fuerza de trabajo mayoritaria son los operarios de producción, que no requieren de una especialización en un oficio.

En cuanto a la organización por empresa el surgimiento de los establecimientos industriales de gran tamaño facilitó la formación de las formas organizativas basados en el hecho de que un contingente importante y numeroso de trabajadores, laboraban para un mismo empleador, pero carecía de la capacidad integradora que caracteriza a la industria automotriz.

Aún cuando se señaló la mayoritaria afiliación a organizaciones sindicales por rama, existe un buen número de sindicatos de empresa, como se puede ver en Cuadros Números 7 y 8.

En el sector automotriz en la medida que se moderniza, da lugar a nuevas relaciones entre las ensambladoras y los autopartistas. En otra parte del proyecto se analizan estas transformaciones. Lo importante para el punto que se desarrolla en este capítulo, es destacar la sofisticación que caracteriza a este sector. Todo esto crea una red de relaciones entre los fabricantes, cuyas unidades productivas alcanzan grandes tamaños en el nivel de ensamblaje,

pero no tanto en el de autopartistas. Son estas consideraciones las que le dan sentido al predominio de la organización sindical por rama.

En cuanto a los estilos de funcionamiento sindical, el sindicalismo automotriz se comporta mayoritariamente como un **sindicalismo de conciliación y control**. Se trata del marcado privilegio de la conciliación antes que cualquier otra acción sindical y del control de los afiliados, sometidos a disciplinas y autoritarismos por parte de los dirigentes. Los dirigentes son objeto de una doble percepción por parte de los afiliados, por un lado como jefes, y por otro como líderes. La percepción de "jefes" se asocia al grado de confianza que las empresas depositan en ellos, lo que les da potestad de ejercer disciplina y control. Además es un sindicalismo que en los treinta y seis años de régimen democrático, se ha identificado con las fuerzas políticas que han ejercido el poder gubernamental en el país, derivando de ello el ascenso de algunos dirigentes a funciones políticas extra-sindicales que fortalecen la imagen de "jefes".

Este sindicalismo, particularmente por el papel disciplinador y controlador que ejerce ha sido compatible con las formas de organización de la producción dominantes en la industrialización y modernización, es decir el taylor-fordismo.

Con esta formas de organización de la producción, el capital invertido demanda una fuerza de trabajo que en general no demanda altas calificaciones, pero si requiere sometimiento a la disciplina organizativa propias de la organización del trabajo taylor-fordista. Es por ello que desde que se inicia el "boom" de la industrialización, en los sesenta y setenta, el movimiento sindical fue un agente de control que respondía no sólo a las directrices de las empresas, sino también a los partidos políticos en funciones de gobierno.

### **Sindicalismo en Ensambladoras y en Autopartistas: afiliación y localización.**

Se observan mayores tasas de afiliación sindical en las ensambladoras que en las autopartistas. Las primeras son empresas de mayor tamaño, cuya afiliación a nivel de obreros es cercana al 100%. Al instalarse orientaron su actividad productiva solo al ensamblaje, no ocurre como en las mayores industrias automotrices de América Latina -Brasil y México -, que al mismo tiempo fabrican piezas importantes del vehículo. De tal manera que la fabricación de autopartes, corrió a cargo de otras empresas de tamaños diversos. El

universo autopartista lo componen 133 empresas, de las cuales 30 son grandes, que para las estadísticas venezolanas -OCEI-, se trata de tener más de cien -100- trabajadores. Son aquellas de menor tamaño, calificadas como medianas y pequeñas en donde la afiliación sindical se reduce.

Conviene diferenciar dos categorías entre las ensambladoras de vehículos. Una primera, aquellas organizadas en la Cámara Venezolana Automotriz -CAVENEZ-, que comprende ocho afiliados y constituyen las más grandes ensambladoras en el país:

CUADRO No 9

#### ENSAMBLADORAS AFILIADAS A CAVENEZ, PAIS Y UBICACION -EDO.-

1- FORD	USA	CARABOBO
2- GENERAL MOTORS	USA	"
3- CHRYSLER	USA	"
4- FIAT	ITALIA	ARAGUA
5- RENAULT *	FRANCIA	CARABOBO
6- MACK-HONDA	USA-JAPON	ARAGUA
7- MITSUBISHI	JAPON	ANZOATEGUI
8- TOYOTA	JAPON	SUCRE

Estas empresas se especializan en el ensamblaje de vehículos de pasajeros, comerciales y rústicos. En tanto las ensambladoras de autobuses y otros vehículos comerciales, cuentan con una organización gremial diferente, la cual es la Cámara de la Industria Venezolana Automotriz -CIVA-. Sus afiliados han venido disminuyendo, e incluye:

\* En 1995 decidió trasladar sus operaciones a Planta ya existente en Colombia.

CUADRO No 10

## ENSAMBLADORAS AFILIADAS A CIVA, PAIS Y UBICACION -EDO.-

1- ENCAVA	VENEZUELA	CARABOBO
2- FANABUS	"	"
3- TALLERES GAGO	"	"
4- ENSAMBLAJE SUPERIOR	"	"
5- FIAV	ITALIA	ARAGUA

La Empresa FACORCA ubicada en el Edo.Carabobo, no está afiliada a ninguna cámara.

En el primer grupo de ensambladoras la afiliación sindical alcanza cerca del 100 % a nivel de obreros. En cambio en el segundo grupo es algo menor. Se trata de empresas con menor capacidad económica, y ello se refleja en el nivel de beneficios y salarios. La dirigencia automotriz admite su mayor concentración en las primeras, privilegiando en ellas su actividad reivindicativa<sup>39</sup>. En las ensambladoras predomina el sindicalismo organizado por rama, así se desprende de observar que en las ensambladoras de Carabobo: GM, Ford, Encava, Renault, Talleres Gago, están afiliadas a un Sindicato de rama, Sutrautomotriz Carabobo. Igual ocurre en Aragua con Fiat, FiaV y Mack-Honda, y en Sucre con Toyota. No están organizados en sindicatos por rama de industria, sino de empresas: Chrysler, Mitsubishi y Fanabus.

El sindicalismo automotriz orienta sus esfuerzos de afiliación hacia el personal obrero, de esa manera las empresas se sienten más cómodas, ya que con ello deslindan claramente sus políticas laborales para su personal de nómina semanal y los de nómina quincenal. Las altas tasas de afiliación en el nivel obrero, se apoyan en los derechos alcanzados por los sindicatos de ser proveedores del personal necesitado. Ello oscila desde un 50% hasta un 100%, según lo observado en los convenios colectivos. Esta tradición le ha permitido a los sindicatos afiliarse a los nuevos trabajadores al mismo tiempo que ingresan a las compañías. Las empresas cooperan en estas acciones.

<sup>39</sup> Entrevista con Andrés Mercáu, Secretario General de Fetrametal, 5 Abril 1995.

Por otro lado, estos empleos siempre han sido considerados de gran atractivo para la fuerza de trabajo, ya sea por el nivel de las remuneraciones, otros beneficios económicos y sociales. Por lo que a las organizaciones sindicales no les han faltado aspirantes a su disposición, para satisfacer los requerimientos de las empresas en un momento dado.

Estos mismos criterios son válidos para explicar las tasas de afiliación sindical en las autopartistas grandes o pertenecientes a grupos económicos poderosos.

La afiliación sindical en las empresas autopartistas es menor que en las ensambladoras. Sin embargo conviene hacer una distinción que separe a las primeras en tres grandes grupos, por una lado transnacionales, que operan con una planta de tamaño discreto, dado el mercado que atienden o las tecnologías; luego las de capital nacional, pero pertenecientes a grupos corporativos conformado por numerosas plantas, aquí tenemos a Procesa, Metalcon, Mancini, Covenal; y finalmente las autopartistas de propietarios independientes de los dos anteriores, que disponen de una planta o varias pequeñas plantas. De estos tres grupos se observa una alta afiliación sindical en los dos primeros, pero no es así en el tercer grupo.

También vale advertir que existen empresarios que fragmentan en varias personas jurídicas una determinada empresa, y que incluso en algunos casos continúan operando en las mismas instalaciones industriales de la empresa matriz fragmentada, dando lugar a un marco motivador de sindicatos pequeños o de no sindicalización.

En general la afiliación sindical en las autopartistas, responde a diversos factores:

- En primer lugar al hecho de que el sector autopartistas está menos concentrado que el de ensambladoras. Por un lado, está más disperso en el país. Sabido es que las mayores tasas de afiliación sindical en la actividad manufacturera, se localizan en el centro del país y en la zona del hierro. El sector autopartistas se localiza en las más diversas regiones. Se aprecia la existencia de sindicatos autopartistas en 13 distintas entidades federales, en cambio las ensambladoras sólo se observan en 4 entidades federales (Carabobo, Aragua, Anzoátegui y Sucre, apenas una empresa en cada uno de estos dos últimos). Incluso se conoce de la existencia de empresas autopartistas en varios estados, pero no se conoce de la existencia de sindicatos específicos automotrices para este

tipo de trabajadores, tales son los casos de Falcón, Zulia, Yaracuy. Una alternativa organizacional utilizada en estos casos, así como en algunos otros estados en donde registra sindicalización de trabajadores automotrices (Miranda, Lara, Mérida, Táchira), es que se afilian a sindicatos de la rama metalúrgica y metalmeccánica, compartiendo en el mismo sindicato con trabajadores de empresas que no tienen relación con el sector automotriz.

- Una segunda razón de la menor afiliación sindical, tiene que ver con el tamaño de las unidades productivas en el sector autopartistas. De los 220 establecimientos registrados para el sector automotriz (ensambladoras, fabricantes de carrocerías y autopartistas) en la Encuesta Industrial de OCEI -1992-, 171 de ellos correspondían a unidades productivas con menos de 100 trabajadores - mediana y pequeña industria -. Las pequeñas con menos de 20 trabajadores, constituían 120 establecimientos. Las ensambladoras se localizan en el segmento gran industria, que cuenta con más de 100 trabajadores, en tanto las autopartistas en su gran mayoría se observan en las pequeñas y medianas unidades.

El sindicalismo automotriz, admite en cuanto a las ensambladoras, que el número de sus afiliados ha disminuido, pero que no sus tasas de afiliación porque lo que ha ocurrido es una disminución total del empleo del sector. Es válida la afirmación si se toma en cuenta el peso de los convenios colectivos en la incorporación del personal. Incluso con la incorporación de la LOT, estos mecanismos se fortalecieron a ser incluidos en su articulado. Sin embargo si se reconoce una reducción de la afiliación en términos netos en el sector de autopartistas, porque muchas empresas han cerrado o se han reconvertido hacia la producción de otras líneas<sup>40</sup>.

La sindicalización de los empleados no es frecuente en este sector. Los pocos empleados afiliados que se localizan en los sindicatos, generalmente son obreros ascendidos a cargos de empleados y mantienen sus vinculaciones afectivas con el Sindicato, sin embargo no manifiestan activismo alguno. Viven una situación

<sup>40</sup> La realización del trabajo de campo del proyecto ha mostrado una alta tasa de mortalidad empresarial entre las pequeñas. En algunos casos se han fusionado a otra de mayor tamaño, en otros se han dedicado a la fabricación de diferentes líneas de productos, se han mudado o han cerrado sus puertas.

ambigua, por un lado cuidan su nuevo status, y por otro no es fácil cortar los lazos de camaradería cultivados previamente.

### Orientación política

La dirigencia dominante en Fetrametal -AD y Copei - han privilegiado su acción en las ocho ensambladoras afiliadas a Cavenez, es por lo que estas fuerzas políticas tradicionalmente han controlado las Juntas Directivas. Sin embargo una disidencia es observada en el Sindicato de Trabajadores Mecánicos y Automotrices del Estado Sucre, el cual afilia fundamentalmente a Toyota; quienes sustituyeron a una dirigencia autoritaria y burocrática, que se mantuvo durante diez y seis años controlando el sindicato, hasta que diversas presiones ejercidas por los trabajadores dieron lugar a acciones judiciales que obligaron a la realización de elecciones en Agosto de 1992, resultando ganadoras planchas alentadas por el MAS y por la Causa R, en tanto la dirigencia anterior sólo logró mantener un puesto en la directiva. Los nuevos directivos manifiestan que admitieron el apoyo de las organizaciones políticas mencionadas por temor a que no se les reconociera su victoria, sin embargo manifiestan actuar con absoluta independencia de estas organizaciones.

El resto de las ensambladoras están controladas por dirigentes sindicales afectos a AD y Copei. El movimiento sindical no cetevista no tiene influencia en las ensambladoras, así como tampoco el sindicalismo independiente no afiliado a las centrales<sup>41</sup>.

<sup>41</sup> Dos centrales de orientación social-cristiana dividen la débil fuerza sindical de esta orientación: Codesa y CGT.

CUADRO No 11

SINDICATOS AFILIADOS A FETRACARABOBO: ORIENTACION POLITICA Y AFILIACION

(el número corresponde al cuadro anterior; las organizaciones políticas mencionadas están colocadas en el mismo orden de fuerza)

No SIGLAS-EMPRESA	ORIENTACION POLITICA	FETRACARA BOBO	FETRA METAL
1- SUTRAUTOMOTRIZ (tiene seccionales en 17 automotrices)	AD-COPEI Y MEP (solo en una seccional: Sidaven)	X	X
2- STEC - CRHYSLER	COPEI	X	X
3- STM - METALCAR	AD-COPEI	X	X
4- STF - FORUM	AD	X	
5- STB - BUNDY	MAS	X	X
6- STI - IVRA	AD	X	nd
7- STSH - SH FUNDICIONES	COPEI-AD	X	X
8- STF - FANABUS	COPEI-MAS	X	X
9- ATM - TUBOAUTO	COPEI	X	X
10- STOM- OCI METALMECAN	INDEPENDIENTES	X	
11- STCM- CORPORACION MIRANDA - MORON	AD-COPEI	X	X
12- STV - VETUSIL	AD	X	X
13- STP - PRODASA	AD	X	X
14- STES-ENSAMBLAJE SUPERIOR	nd	X	

nd: información no disponible.

CUADRO No 12

SINDICATOS AUTOMOTRICES DE ARAGUA: ORIENTACION POLITICA Y AFILIACION A FEDERACION

No SIGLAS-EMPRESA	ORIENTACION POLITICA	FETRA-RAGUA	FETRA-METAL	OTRAS
1- SPTMIASCEA (varias)	AD-COPEI	X	X	
2- STI - INVEAUTO	AD-COPEI	X	X	
3- STA - AUTOPARTES	AD-INDEPEND.	X	X	
4- STT - TECFIL	AD-CONVERGER	X	X	
5- SUTIA (varias)	AD	X	X	
6- STIM - FARID	PCV			CTA-CUTRA METAL
7- SPTIR - MAMUSA	AD-MAS	X	X	
8- STMP - PATRISSI	nd	X	X	
9- STEM- METALURGICA GERARDUZY	nd	X	X	
10- SPTIPMH (varias)	INDEPENDIENT	X		
11- STTMMA (registro 1993)	nd			

CTA: Central de Trabajadores del Edo.Aragua; CUTRAMETAL: Central de Trabajadores del Metal - afiliadas a la Central Unitaria de Trabajadores de Venezuela - CUTV-.

CUADRO No 13

## SINDICATOS AUTOMOTRICES DEL RESTO DEL PAIS\* Y AFILIACION A FEDERACION REGIONAL Y NACIONAL

No. NOMBRE DEL SINDICATO	AFILIACION
1- SINDICATO UNICO DE TRABAJADORES DE LA IND.AUTOMOVILISTICA Y SUS SIMILARES DEL DF Y EDO MIRANDA	CUT-CRT-CUTV
2- SINDICATO DE TRABAJADORES METALURGICOS DEL DF Y EDO MIRANDA	CUT-CRT-CUTV
3- SINDICATO DE TRABAJADORES DE FUNDICIONES, HERRERIAS Y CONEXOS DEL EDO. MIRANDA	FETRAMIRANDA FETRAMETAL
4- SINDICATO DE TRABAJADORES DE TUTECA	FETRAMIRANDA
5- SINDICATO PROFESIONAL DE OBREROS Y EMPLEADOS DE LAS INDUSTRIA METALURGICA, METAL-MECANICAS Y SUS SIMILARES DEL ESTADO MIRANDA	FETRAMIRANDA
6- SINDICATO UNICO DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA METALURGICA, SIDERURGICAS, MECANICAS, MINERAS DEL EDO. LARA	FETRALARA FETRAMETAL
7- SINDICATO DE TRABAJADORES MECANICOS, METALURGICOS DEL EDO MERIDA	CUR-CUTEM- CUTV
8- SINDICATO DE TRABAJADORES DE MITSUBISHI DE VENEZUELA	FETRANZOATE- GUI FETRAMETAL
9- SINDICATO UNICO DE TRABAJADORES ORGANIZADOS DE LA INDUSTRIA METALURGICA, MECANICA, MINERA Y SUS SIMILARES DEL EDO. ANZOATEGUI	FETRANZOTEGUI FETRAMETAL
10- SINDICATO DE TRABAJADORES MECANICOS Y AUTOMOTRICES DEL ESTADO SUCRE	FETRASUCRE FETRAMETAL
11- SINDICATO DE TRABAJADORES DE RADIADORES FRAPCA	FETRACOJEDES FETRAMETAL
12- SINDICATO METALURGICO Y SIDERURGICO	FETRATACHIRA FETRAMETAL
13- SINDICATO DE TRABAJADORES DE LA EMPRESA METALURGICA ANDINA	FETRATACHIRA FETRAMETAL
14- SINDICATO DE TRABAJADORES DE VALVENCA	FETRATRUJILLO FETRAMETAL

\* excepto Carabobo y Aragua

De todos estos sindicatos automotrices, el de mayor número de afiliados es el Sindicato Unico de Trabajadores Automotrices del Ed. Carabobo (Sutra-Automotriz). El número de afiliados actualmente es de 3.500, pero se trata de un momento de baja afiliación, ya que han llegado a tener 6 mil afiliados, como fue alrededor del año 1980. Las seccionales de mayor tamaño y número de afiliados son GM y Ford, cada una tiene más de un mil afiliados. El control del sindicato reposa en dirigentes afectos a AD y a Copei. Las veces que otras corrientes políticas han intentado introducirse han sido reprimidas.

Está organizado en base a seccionales, representado por una junta directiva, con un número que oscila entre 7 y 14 directivos, dependiendo del tamaño de la planta. Esta directiva de seccional recibe directrices del comité ejecutivo de Sutra-Automotriz. Sus seccionales son:

- Ejeven
- Rudeveca
- Wix de Venezuela
- Encava
- Autaca
- Aceros Goa
- Ford
- Talleres Gago
- Covenal
- Sidaven
- Danaven
- Auto Mundial
- Rualca
- Sidaforjas
- Amusa
- General Motors
- Gabriel

Como se aprecia Sutrautomotriz activa tanto en ensambladoras como en autopartistas, incluso también lo hace no sólo en los que trabajan con metal, sino con otras materias primas para producir productos para las ensambladoras y el mercado de reposición, tal es el caso de Autaca, fabricante de asientos.

### Elecciones Sindicales

El tema de las elecciones sindicales tiene relevancia en el movimiento sindical, ya que una de las críticas más frecuentes que recibe, es el cuestionamiento a la prevalencia de métodos poco democráticos.

En el contenido de los estatutos sindicales se indica el sistema de elecciones de la Junta Directiva, así como de otros órganos de dirección. Se exige que la elección sea secreta y en forma directa,

bajo pena de nulidad. En sus resultados debe aplicarse la representación proporcional, cuando se trata de la elección de la Junta Directiva y de los Representantes de los trabajadores. Estas disposiciones "relativas a las elecciones sindicales, regirán también a las Federaciones y Confederaciones en cuanto fueren aplicables", art.467.

En cuanto a la CTV, en su congreso -1990- aprobó una nueva estructura, que prevé celebrar elecciones directas y secretas, de 1er grado, para:

- delegados de taller, departamento o comité de empresa;
- comité sindical o su equivalente;
- las juntas directivas, tribunal disciplinario y demás organismos estatutarios de los sindicatos estatales, regionales, seccionales o de base;
- los comités ejecutivos, tribunal disciplinario, comisión electoral permanente y demás organismos estatutarios de los sindicatos nacionales y/o federaciones nacionales por sectores de la economía;
- los delegados permanentes al consejo general de las secciones estatales;
- los delegados a la convención regional de las seccionales.

Todo lo anterior significa que los comités ejecutivos y organismos de dirección de las seccionales estatales (equivalentes a las actuales Federaciones Regionales) serán electos en segundo grado. En cuanto al comité ejecutivo de la Confederación, así como los órganos a elegir en sus congresos, se aprecia que los votantes serán de segundo y tercer grado. Sin embargo esta reforma es un avance, ya que la estructura sindical por rama será la votante en segundo grado. Es de esperar que esto sea una transición para una futura elección plena de segundo grado o ir directamente a una elección de primer grado, al menos de los cargos más importantes en el nivel de la confederación.

Ya señalábamos que su elección debe ser en forma directa y secreta, y ejercerá sus funciones el tiempo que indiquen los estatutos sindicales, pero en ningún caso podrá establecerse un período mayor de tres (3) años. Se observa una situación desigual, con relación a las Federaciones y Confederaciones, a quienes no se les fija término máximo.

Es frecuente la ocurrencia de juntas directivas que no realizan sus elecciones dentro de estos términos. La explicación dada es que "los trabajadores están satisfechos". Sin embargo, la evasiva a realizar elecciones directas y secretas, obliga a ver con escepticismo la anterior afirmación. En varios sindicatos se acumula un largo período sin consultas electorales directas y secretas. Los dirigentes que dominan el sindicato sólo hacen acuerdos de cúpula, es decir los dirigentes se reúnen con sus jefes políticos y deciden.

Es por esto que aparece en la LOT la disposición, que plantea: "Transcurridos tres (3) meses de vencido el período para el cual haya sido elegida la directiva del Sindicato sin que se haya convocado a nuevas elecciones, un número no menor del diez por ciento (10%) de los trabajadores miembros.." podrá solicitar al Juez del Trabajo que disponga la convocatoria respectiva. Es una disposición novedosa en la legislación laboral venezolana. Por medio de ella fue como los trabajadores de Toyota, pudieron hacer sus elecciones en Agosto de 1992; sin embargo no fue un proceso fácil, ya que incluso los trabajadores recurrieron a un recurso de amparo para poder poner fin al continuismo sindical.

De talleres y encuestas realizadas en el sector automotriz se ha derivado los siguientes resultados a partir de la pregunta ¿Cuándo fue la última vez que se convocó a elecciones? y ¿con qué frecuencia se efectúan?.

Un 22% de los entrevistados prefirió no contestarla, lo que se entiende como evasiva a tratar el asunto. De quienes respondieron se aprecian casos que también expresan evasión, como los sindicalistas de una empresa, uno señaló que no se hacen elecciones sino acuerdos políticos y otro indicó una fecha. Lo que sugiere que quién señala una determinada fecha, realmente está refiriéndose es a los llamados acuerdos políticos, que obviamente no son elecciones, sino la reunión de los jefes de fracciones para decidir la prorrogación del vigente liderazgo.

Entre los autopartistas uno señaló "no recuerdo", otro que se hacen "concertaciones", otros "no se hacen elecciones, sino asambleas". Un dirigente de una seccional sindical, indicó que la última vez que se celebraron elecciones fue hace 10 años.

## V Relaciones de Trabajo

En América Latina los sistemas de Relaciones de Trabajo están en el centro del debate, cuando se emprenden procesos de modernización e integración de las economías. De lo que se trata es buscar formulas que modifiquen los sistemas normativos, los sistemas de gestión de la fuerza de trabajo y replantee el papel de la negociación colectiva y de los sindicatos. En ese sentido Venezuela no está al margen. No ha ocurrido un alto grado de flexibilización en la normativa laboral. Sin embargo en los hechos, dado el deterioro del mercado de trabajo, existe una marcada flexibilización. Para el sector empresarial su mayor aspiración es lograr modificaciones del régimen de prestaciones sociales<sup>42</sup>.

### Negociaciones Colectivas

Vamos a analizar las transformaciones ocurridas en las negociaciones colectivas. El análisis realizado en los convenios colectivos de empresas del sector automotriz cubrió en casi todos los casos, un convenio previo a la apertura y otro posterior, con el objeto de identificar los cambios<sup>43</sup>. Aun cuando se aprecian cambios, no son tan marcados como es el discurso exteriorizado por la mayoría de las empresas sobre las nuevas relaciones de trabajo.

El análisis de estos convenios se ha centrado en los siguientes aspectos:

- Unidad de negociación y población amparada: hace referencia a la cobertura de unidades productivas y quienes son los trabajadores cubiertos por los convenios colectivos;

<sup>42</sup> Con el inicio de la apertura económica, el empresariado reactivó su propósito de modificación, por considerarlo como una carga desventajosa para la competencia internacional.

El régimen consiste en el pago de un mes de sueldo por cada año de servicios del trabajador. El pago se efectúa con el último sueldo al final de la relación de trabajo. Las cantidades que se van acumulando generan intereses a favor del trabajador, los cuales se establecen a niveles de rentabilidad, que aseguren al trabajador el mantenimiento del poder adquisitivo de estos activos, sin embargo dada la alta inflación de los últimos años, ello no ha sido posible.

El movimiento sindical se ha opuesto a su modificación, sin embargo dada la creciente flexibilización en las formas de contratación y de remuneración, estimuladas por el propósito de evasión de la carga de las prestaciones sociales, el movimiento sindical ha reconocido la necesidad de revisar el sistema.

<sup>43</sup> Se analizaron los convenios colectivos de 8 ensambladoras, representa más del 50% del universo nacional; y 25 empresas autopartista, de diversos tamaños.

- Organización de los trabajadores para negociar: formas organizativas y estrategias adoptadas para negociar;
- Beneficios socio-económicos: que costos se generan y que beneficios reciben los trabajadores, a partir del convenio colectivo;
- Administración del convenio y organización del trabajo: se trata de identificar como funciona la administración del convenio, particularmente en la esfera de la organización del trabajo.

### Unidad de Negociación y Población Amparada

- Al igual que en el sistema laboral venezolano, predomina la unidad de negociación por empresa. A pesar de la existencia de algunas organizaciones sindicales importantes, estructuradas por rama de actividad, no existe negociación en este ámbito. Las empresas pertenecientes a un mismo grupo corporativo, tienden a tener los mismos contenidos contractuales, sin embargo al estar organizados los trabajadores en un sindicato de rama y existiendo una seccional sindical en cada empresa, se negocia su convenio colectivo de manera separada.
- La población amparada en todos los casos incluye a los trabajadores de la nómina semanal. Pero en la mayoría de los casos el convenio es extendido también a los de la nómina quincenal -empleados-, con las salvedades del personal de confianza y dirección. Dado que no existe afiliación sindical de los empleados, la extensión de cuales beneficios y condiciones de trabajo, y cuales no les son extendidas, queda a criterio de las empresas.

Los tabuladores o las clasificaciones de cargos incluidas, se refieren siempre a cargos de la nómina semanal. Generalmente los tabuladores no incluyen a los trabajadores calificados.

### Organización de los Trabajadores para Negociar

- Los actores representativos de los trabajadores son organizaciones sindicales, con doble afiliación a organizaciones de segundo grado, por un lado a una organización de carácter profesional nacional y por otro a una de carácter inter-profesional regional. Lo que plantea que se observan generalmente tres partes y hasta cuatro en representación de los trabajadores en los procesos de negociación. Sin embargo, el liderazgo lo lleva el sindicato y la seccional de la empresa. Los casos de cuatro organizaciones que

adquieren el carácter de partes, ocurre cuando el Sindicato contratante es de rama industrial y está organizado en seccionales en cada uno de los centros productivos en donde opera.

- La elaboración de los proyectos de convenios colectivos la realizan los trabajadores de una determinada seccional o sindicato de base, con la asesoría de dirigentes de la Federación Nacional.

### Beneficios Socio-Económicos

- Los convenios se caracterizan por contener un alto número de cláusulas. En las pequeñas empresas, muchas de estas cláusulas repitan lo que la legislación ya indica. Se trata de un patrón de contenido observable en otras actividades productivas. Una buena parte del contenido de los convenios abordan temas extra-productivos, es decir asuntos que no se relacionan directamente con el acto productivo, sino más bien con el otorgamiento de beneficios al trabajador y sus familiares.
- Los beneficios económicos y sociales de las ensambladoras transnacionales son más altos que los observados en las empresas autopartistas. Pero entre las ensambladoras se reitera la diferenciación con las nacionales organizadas en Civa, por ejemplo vease en el cuadro No. 14, las tres primeras con relación a la ensambladora de autobuses Encava. Y entre las autopartistas es notoria la diferencia entre las pertenecientes a los grandes grupos corporativos (Sidaven y SH Fundiciones, de los grupos Metalcon y Procesa) y las autopartistas de grupos menos poderosos en este sector (Oci-Metalmecánica del Grupo Mendoza) y las independientes de menor tamaño (Microtor).
- La cláusula de mayor complejidad en las negociaciones es el aumento de salarios, obviamente es la que representa mayores costos. En las grandes empresas de tres aumentos durante la vigencia del convenio - uno anual -, como era lo tradicional, se ha pasado a aumentos cada seis meses. Si bien el aumento de mayor proporción es el otorgado al momento de la firma. Sin embargo aquí se nota una modificación entre el patron pre apertura y el actual.

CUADRO No 14

PORCENTAJE DEL AUMENTO A LA FIRMA (1ero) CON RELACION AL AUMENTO DURANTE VIGENCIA DEL CONVENIO Y MONTO TOTAL CONVENIDO

#### ENSAMBLADORAS

	1986-89 Bs	89-92 Bs	92-95 Bs	
1- GM	75% 20	60% 50	39% 320	
2- Chrysler	1985-88 Bs 79% 19	88-91 Bs 58% 38	91-94 Bs 35% 230	
3- Mack	1986-89 Bs 79% 19		92-95 Bs 39% 260	
4-Encava		88-91 Bs 56% 18	94-97 Bs 33% 300	

#### AUTOPARTISTAS

	1987-90 Bs	90-93 Bs	93-96 Bs	
5- Sidaven	50% 30		36% 370	
6- SH Fundiciones	62% 16	39% 56	38% 320	
7- Oci-Metalme- cánica	85% 20		38% 260	
8- Microtor			91-94 Bs 38% 80	

Fuente: Elaboración H.Lucena con los convenios respectivos.

Anteriormente los aumentos salariales se concentraban en una alta proporción al momento de la firma, el fenómeno es más notorio en las ensambladoras que en las autopartistas. Estas, además de otorgar aumentos menores, los distribuían dando un % menor al momento de la firma. Actualmente el patrón de ensambladoras y autopartistas se ha uniformado en este aspecto. En ambos casos ha ocurrido que los

**durante la vigencia**, en el entendido que estos aumentos ya se definen - su monto y fecha de otorgamiento - al momento la negociación, por lo que en los últimos años ha ocurrido que algunas veces resultan de una cuantía insignificante al momento de otorgarse estos aumentos, ya que uno o dos años más tarde es un lapso muy largo en tiempos de inflación. Por lo tanto estos aumentos dejan de cumplir un papel motivador, a lo sumo se convierten apenas en un consolador.

Este fenómeno obliga a otra reflexión, vinculada con la entrada en vigencia de la LOT, en 1991. Se trata del efecto del Parágrafo Unico, del Art. 138, que reza :

"Cuando el patrono asuma en la convención colectiva suscrita con un sindicato el acuerdo de aumentar los salarios cada año en más de un veinte por ciento (20%), podrá establecerse como parte del acuerdo el que el exceso sobre el veinte por ciento (20%) del aumento no se considere en las prestaciones sociales del trabajador respecto de los años de antigüedad anteriores al del aumento"

Si bien es conocido la aplicación de esta disposición, incluso en Decretos Gubernamentales, los sindicatos han sido evasivos a adoptarla en los convenios colectivos, no obstante que se hacen convenios con las empresas para recibir beneficios que tienen su fundamento en la prestación de servicios, base conceptual del salario, pero los mismos no han sido incorporados al contenido de los convenios<sup>44</sup>. También debe mencionarse que no son frecuentes los incrementos de más de un 20% en un determinado año. De los convenios analizados se observaron incrementos por encima del 20% en Metalcar en 1993: 30%; en Rudeveca en 1991: 22%. Sin embargo no se tomó ninguna decisión con relación lo indicado en Parágrafo Unico del art. 138 de la LOT.

Sin embargo para las empresas, es estratégicamente conveniente distribuir en el tiempo el monto global del aumento, a objeto de estar preparado para una eventual aplicación de esta regla. Aunque por otro

<sup>44</sup> En reciente convenio colectivo negociado por el Sindicato de Trabajadores de Torcar (Tornillos Carabobo) se acogió que una parte del aumento de salarios no afectaría a las prestaciones sociales. Igual ocurrió en el último convenio colectivo negociado en la Siderúrgica del Orinoco.

Sin embargo para las empresas, es estratégicamente conveniente distribuir en el tiempo el monto global del aumento, a objeto de estar preparado para una eventual aplicación de esta regla. Aunque por otro lado, en la medida que la inflación aumenta en los niveles que ocurre en Venezuela en la década de los noventa, se imponen aumentos mayores de los que muestran estos convenios.

Los aumentos son generalmente otorgados en valores absolutos, como es lo tradicional en los convenios de otros sectores. Sin embargo se observan aumentos establecidos en valores relativos; tal fue el caso de dos convenios revisados correspondientes a empresas del grupo Sivena.

- Al fenómeno de la inflación las partes no han reducido la duración de los convenios, para negociar aumentos salariales por períodos menores. Los sindicatos no han podido materializar acuerdos de reducción de la duración a dos años, aprobados en los Congresos de CTV, IX y X, 1985 y 1990<sup>45</sup>. Tampoco se han introducido cláusulas de revisión durante la vigencia del convenio. Cabe destacar aquí, que con el personal sometido sólo a relaciones individuales de trabajo, - empleados de nivel medio y alto - es normal la revisión salarial semestral, pero sometida a una evaluación de desempeño. Esta técnica se empieza a observar en algunos convenios, a nivel de personal obrero.

Sin embargo si se observa en grandes empresas ensambladoras y autopartistas, aumentos al margen de lo convenios, llamados extra-contractuales. En 1994, dada la alta inflación durante el año - 70%-, se negociaron estos aumentos en la mayoría de las ensambladoras y las grandes autopartistas.

<sup>45</sup> La negociación del último convenio colectivo de la industria petrolera, dió lugar a una huelga -nov. 1995- en donde uno de los elementos controversiales era la duración, concluyéndose en su reducción a dos -2- años. Es de esperar que esta conquista en este convenio colectivo, históricamente tan influyente, produzca sus consecuencias en el ámbito contractual nacional.

CUADRO No 15

Número de días pagados por concepto de Utilidades

Años	1987-8	1990-1	1992-3	1994-5
General Motors	74	75	120	120
SH Fundiciones	68	71	101	
Metalcar	72	72	100	110-120
Rudeveca	74	90	90	110-120
Danaven				105-120
Oci-Metalmecánica	74	74	90	90

- Con la entrada en vigencia de la nueva LOT, que otorga hasta 120 días pago de utilidades los convenios colectivos dieron un salto, ya que estos valores para cuando entra en vigencia dicha ley oscilaban entre 70 y 90 días para las empresas de mayor tamaño, y algo menos en las más pequeñas. No todas las empresas dieron el salto a los 120 días, pero en los convenios post LOT se observan incrementos sustanciales. También se generalizó mantener un número de días en el convenio colectivo, y agregar un determinado número de días en acta especial.

### Administración del Convenio y Organización del Trabajo

- Manifiestan las empresas, que las cláusulas de mayor complejidad para su administración, son aquellas relativas a permisos para los trabajadores, las de otorgamientos de medicinas, de útiles escolares, las de pagos por asistencia perfecta. La mayor complejidad deriva del trabajo administrativo que demandan los controles necesarios para que la cláusula funcione.
- Son objeto de negociaciones extra-contractuales diversas condiciones de trabajo, las que se plasman en actas que surten los mismos efectos del convenio colectivo. Ejemplos: La empresa Danaven recién tuvo necesidad de implementar un cuarto turno, convino con el sindicato lo relativo a pagos y horarios; Toyota y el sindicato, utilizaron esta vía para implementar el funcionamiento

del comedor. Se observan actas negociadas que luego son depositadas en la Inspectoría del Trabajo, pero también casos en donde no lo son. El depósito otorga mayor legitimidad al compromiso de las partes, sin embargo es evidencia de relaciones maduras, el que las partes puedan asumir compromisos y sostenerlos directamente sin apelar al órgano administrativo del trabajo. El Ministerio del Trabajo a nivel central no tiene registros de estas actas, siendo de suma importancia su contenido ya que es a través de ellas que las partes vienen asumiendo las transformaciones de sus relaciones de trabajo.

- De las diversas cláusulas sindicales, una de las más importante es la de suministro o enganche de personal. Con ella el sindicato negociador preserva su control de la fuerza de trabajo, evita el paralelismo sindical y junto a la empresa actúa como "filtro" en el ingreso de nuevo personal; con ello se rechazan a trabajadores que de acuerdo a referencias de sindicatos amigos, son "indeseables". Obviamente entre las empresas también se intercambian este tipo de información.

Si bien las empresas son las que hacen el procedimiento de selección y contratación, los sindicatos disfrutan de un porcentaje de ingresos por su intermedio. Como se señaló anteriormente, se observan porcentajes que van desde un 50% hasta un 100%.

Los convenios colectivos en este sector abundan en beneficios para los sindicatos y sus dirigentes, los más frecuentes son:

cartelera sindical	comunicaciones escritas
permisos sindicales	permisos para eventos
contribuciones a:	los sindicatos
	las federaciones
	al Imprecetevista
	al Fondo de Solidaridad Laboral
sede sindical	biblioteca
excursiones	1o de Mayo
elecciones sindicales	fuero sindical
información al sindicato	llamado a relaciones industriales
oficina sindical	procedimiento de reclamos
reunión periódica	visitas sindicales
precios especiales para los productos terminados	

Existen negociaciones en situaciones de crisis, que han dado lugar a disminuciones de personal y de ingresos económicos.

- Las empresas más innovadoras en sistemas de remuneración y en general en técnicas de gestión de personal, han evitado incorporar éstas al contenido de los convenios. Por ejemplo el sistema de pagos por conocimiento que se observa en casi una decena de empresas automotrices en el Estado Carabobo, tan sólo se menciona en los últimos convenios de Rudeveca y Ford (1995-1998).
- Son pocas las empresas en donde se haya convenido con el sindicato sistemas de pagos por productividad; Rualca es una de esas excepciones. En donde estos pagos existen, operan al margen de las relaciones colectivas de trabajo.
- El otro fenómeno a considerar en cuanto a la simplificación de las organizaciones es la reducción de categorías. El propósito consiste en ampliar el contenido de los cargos, enriqueciendolos vertical y horizontalmente, para dar lugar a un operario que se desenvuelva en una mayor variedad de funciones, lo que en la literatura sobre flexibilización interna, es denominado polivalencia.

GM redujo en su contrato colectivo del 1989, de un total de 95 tipos de cargos en su nómina diaria, a 75. Chrysler de 40 tipos de cargos, los compacto en 11 categorías. Ford, de 33 tipos de cargos, representando cada uno una categoría - 1989-, redujo a 6 categorías que agrupan a 16 tipos de cargos - 1993 -.

La categoría mas alta en la jerarquía de la nómina semanal, son Caporal o Capataz. Los Supervisores generalmente están en nómina quincenal.

El cargo de más baja ubicación en la clasificación es el Operario de Producción u Operario Labores Generales. Para ingresar a las empresas grandes le exigen tener al menos 3er Año de Bachillerato.

En el convenio de Ford se observa un agrupamiento que ha reducido las categorías.

CUADRO No 16  
FORD: Clasificación de cargos nómina diaria

1989	1993
1- Almacenista	GRUPO I
2- Ayudante general	- Caporal de talleres
3- Caporal de 1era	GRUPO II
4- Caporal de 2da	- Matricero
5- Carpintero de 1era	- Instrumentista
6- Carpintero de 2da	- Caporal de planta
7- Chequeador ciclico	GRUPO III
8- Chofer de 1era	- Operario de Mantenimiento
9- Chofer de 2da	- Auditor de Proceso
10- Electricista instrument.	- Especialista
11- Especialista	GRUPO IV
12- Especialista electricis.	- Pintor
13- Inspector de 1era	- Costurero
14- Inspector de 2da	- Latonero
15- Latonero	- Soldador
16- Latonero de 1era	- Vigilante de 1era
17- Matricero de 1era	GRUPO V
18- Matricero de 2da	- Operario de Producción
19- Operador de abastecimto.	- Operario de Abastecimiento
20- Operador de mantenimiento.	- Vigilante de 2da
21- Operador de mant. 1era	GRUPO VI
22- Operador de mant.2da	- Operario Labores Generales
23- Operador de producci. 1era	
24- Operador de produc. 2da	
25- Operador de producc. 3era	
26- Operador de producc.4ta	
27- Pintor Pistola 1era	
28- Pintor Pistola 2da	
29- Pintor Pistola 3era	
30- Soldador de 1era	
31- Soldador de 2da	
32- Soldador de 3era	
33- Vigilante de 1era	
34- Vigilante de 2da	

## Reestructuración Productiva: Efectos Laborales

- Tradicionalmente el sector automotriz ha privilegiado la contratación de trabajadores a tiempo completo e indeterminado, siguiendo el patrón utilizado en todo el sector manufacturero. Pero una consecuencia de los procesos de reestructuración ha sido el mayor uso del trabajo a tiempo determinado. Para ello ha contribuido la LOT al extender el período de prueba de 30 a 90 días, así como permitir la renovación por una vez de este lapso, sin que por ello se configure una situación de contratación a tiempo indeterminado, lo que se traduce cómodamente en contrataciones a tiempo determinado de seis (6) meses.

No es usual encontrar en los convenios colectivos, disposiciones que regulen este tipo de contratación. Un caso excepcional se observa en Mack de Venezuela, tanto en sus convenios previos a la apertura, como posterior a ella<sup>46</sup>.

- En materia de entrenamiento y desarrollo de personal, los convenios colectivos no contemplan cláusulas. Los pocos que indican alguna referencia, sólo señalan que el sindicato suministrará nombres de trabajadores interesados en cursos. Un hecho bien evidente es que las empresas cuando un trabajador asume la actividad sindical, lo discrimina de los programas de desarrollo. Esto en el fondo presiona al trabajador a mantenerse en la actividad sindical como un *modus vivendi*, y no sentirse motivado a regresar a la producción. Se percibe que las empresas prefieren identificar de una vez un operario que asuma el puesto del sindicalista, ya que éste no garantiza una presencia permanente en el puesto por sus propias responsabilidades sindicales. Esta conducta empresarial es funcional con el sindicalismo de control, que ha predominado en el sector, pero si se planteara un sindicalismo participativo en los procesos de transformación organizacional y tecnológica planteados por la reestructuración, no parece lógico dejar de lado a los trabajadores dirigentes sindicales de los planes de desarrollo. Dejarlos de lado tiene sentido, si fuera previsible la sobrevivencia del sindicalismo de control, lo cual empieza a ser discutible dada la necesidad de que los sindicalistas hagan vida productiva permanente como la vía alternativa para poder negociar las transformaciones que demanda la reestructuración.

<sup>46</sup> En todo caso las partes tienen a su disposición lo establecido en la LOT -art. 77 y 78 -, que permite los contratos a tiempo determinado y los contratos para trabajar en el exterior.

## Las Relaciones entre las partes

### 4.1 Enfoque de análisis

El esquema de análisis divide este punto en conflictos individuales y colectivos. En el ámbito del Derecho del Trabajo, esta división también es identificada como conflictos de derecho o interpretación y conflictos de intereses o económicos.

La importancia de esta clasificación, es que en base al tipo de conflicto se aplica una determinada solución. Es así que para los conflictos individuales que plantean diferencias de interpretación en torno a normas laborales, cuando éstos trascienden la relación directa entre el reclamante y el reclamado, los conflictos concluyen en el ámbito judicial.

En cambio los conflictos colectivos o de intereses, ellos al trascender la relación directa entre las partes, pasan al ámbito de la administración del trabajo, quienes ponen en práctica los mecanismos de mediación, conciliación o arbitraje, dependiendo de la situación y desarrollo de los acontecimientos.

Sin embargo también se privilegia en el enfoque aplicado, hurgar en la naturaleza de las relaciones de trabajo entre las partes, ya que se trata de un sector en donde el grueso de las discrepancias son abordadas en el seno de esta relación y no trascienden al exterior.

Pero además de la conflictividad entre las partes, se aborda la existente en el interior del movimiento sindical, ya sea la pugnacidad que adquiere formas por vía del paralelismo sindical - intersindical -, o la existente en el interior de una determinada organización - intrasindical -.

Finalmente en cuanto a la preservación de la relación entre las partes, se analizan los mecanismos que se han creado contractualmente en este sector.

### Limitaciones

Una limitación para quienes investigan esta problemática, es la deficiente información proveniente del Ministerio del Trabajo. Se considera que existe un sub-registro en esta materia. Temas como : - pliegos; -huelgas; -trabajadores involucrados; - horas-hombre pérdidas; son de especial importancia para el análisis de la materia, sin

embargo no son registrados cabalmente en algunos casos, o simplemente no son registrados de ninguna manera.

También plantea dificultades en el análisis de este tema, la actitud empresarial y sindical del sector automotriz, ya que ambos exteriorizan orgullosamente el alto nivel de las condiciones laborales de las que disfrutaban los trabajadores, por lo que otorgan poca relevancia al tema de la conflictividad laboral.

### La conflictividad en el sector automotriz

La percepción general que se tiene de la conflictividad en este sector, es equivalente a la que se tiene del sector manufacturero en general; es decir, del predominio de un estado de paz laboral<sup>47</sup>. Cuando se aborda a viejos trabajadores automotrices, tan sólo recuerdan la huelga de la Ford en Valencia, en 1967; la cual es conocida popularmente como "la huelga del pescado", ya que una tensa situación laboral estalló cuando a los trabajadores les sirvieron un pescado en mal estado en el almuerzo.

En cuanto a las fabricantes de partes, es más complejo emitir una posición que englobe todo el sector, ya que su composición es muy heterogénea, en cuanto a tamaño, poder y nivel de organización de las unidades productivas.

Sin embargo, es necesario llamar la atención de algunos elementos, para captar con más precisión el fenómeno observado en importantes segmentos del sector automotriz. En primer lugar, es cierto que el sindicalismo de control y conciliación, como se caracterizó al sindicalismo automotriz, ha logrado sus objetivos así como los aspirados por las empresas, en cuanto al mantenimiento de la paz laboral. Pero ello se apoya primariamente en el mantenimiento y real reproducción de mecanismos de control ejecutados por los sindicatos, con el amplio apoyo de las empresas.

**¿Que mecanismos contribuyen al mantenimiento de la paz laboral? ¿Cómo se fortalece el papel de control de los sindicatos?**

<sup>47</sup> En uno de los pocos estudios que se han elaborado sobre diversos aspectos de la industria automotriz, si bien no otorga relevancia al área laboral, si destaca "Los sindicatos no constituyen un obstáculo" - pag. 72- Sánchez, Rómulo "Industria Automotriz" Documento de base No.9, Proyecto Venezuela Competitiva, Ediciones IESA, 1993.

1- En primer lugar, **el sindicato como vía de ingreso al empleo automotriz**. Si bien en la LOT, se incluye la norma que permite al sindicato servir de oferente de recursos humanos a las empresas, desde mucho antes los sindicatos venían ejecutando este papel. En las empresas se tiene la confianza, de que el sindicato gestione el ingreso de trabajadores; ante lo cual una vez ocurrido, el sindicato adquiere carácter de cuasi-patrono, por lo que asumirá su papel disciplinador sobre aquellos trabajadores ingresados por su intermedio. Por lo demás, la empresa reduce costos importantes en las tareas de reclutamiento.

Este mecanismo ha servido para evitar el ingreso de militantes izquierdistas o simplemente trabajadores que pudieran adherir a un cuestionamiento del sindicato, pero también ha contribuido a la partidización de los trabajadores a favor de las corrientes dominantes en los sindicatos.

Por supuesto que a las empresas lo que más les interesa en contar con un trabajador productivo y rendidor, pero cuando éste baja su ritmo e incurre en ausentismo, falta de cooperación o frecuentes reposos, el sindicato es llamado para hacerle saber la conducta del trabajador, y pedirle que tome acciones correctivas. De no hacerlo, la empresa advierte que tomará entonces medidas unilateralmente, lo que casi es entendido como sanciones. Pero ocurre que a favor del sostén de la paz laboral, la conducción sindical admite tareas disciplinadoras dentro de su ámbito de responsabilidades<sup>48</sup>. Se reconoce entonces, la existencia de un consenso real entre este sindicalismo y las empresas. La paz laboral alcanzada, requiere entonces del mantenimiento de una acción sindical disciplinadora.

Es previsible y comprensible que un sindicato le asegure a la empresa una representatividad genuina de sus afiliados, como garantía necesaria para acordar compromisos, que sean cumplibles y exigibles por ambos lados. Por eso el sistema normativo, exige reglas de representatividad al actor sindical. Cuando estas reglas no se materializan, la medición de la representatividad adquiere expresiones basadas en la arbitrariedad. A las empresas se le plantea una situación delicada, ya que por principio el marco normativo, exige su no intervención en los asuntos internos de los sindicatos; ello les lleva

<sup>48</sup> Una expresión evidente, se observa en la concesión de permisos contractuales remunerados que demandan la autorización -firma- de un representante sindical. Ver Cláusula No.24 del Convenio Colectivo entre Ford y Sutrautomotriz.

a hacerse la vista gorda, o al encubrimiento, de situaciones controvertidas del ámbito de la libertad y representatividad sindical.

2- Una segunda explicación para la pregunta sobre la paz laboral y el papel controlador del sindicato requiere tomar en cuenta el **nivel de los beneficios económicos y sociales que reciben los trabajadores**. En ese sentido el trabajador automotriz de las ensambladoras y de las grandes autopartistas, es beneficiario de condiciones de trabajo que en promedio están por encima de otras actividades productivas.

Con la apertura económica, este sector ha participado activamente en su contribución a las exportaciones no tradicionales, compensando así el deterioro del mercado interno. Permitiéndose mantener las condiciones económicas y sociales.

Distinta es la situación de las pequeñas empresas independientes de transnacionales o de los grandes grupos automotrices nacionales, ya que dado el predominio de las negociaciones por empresas en este sector, ello da lugar a diferenciación en las condiciones salariales y de trabajo. Desde 1988 hasta 1992, el número de establecimientos no experimentó mayores cambios (225 en 1988, 220 en 1992), sin embargo la realización de las encuestas requeridas en el trabajo de campo, se topó con el problema de una alta mortalidad de las pequeñas empresas en el sector, habían cerrado o se cambiaron de rama productiva.

3- Un tercer factor es el hecho de que estamos en presencia de un **sector productivo rico y vigoroso, pero con la existencia de sindicatos pobres**. Está generalizado el que la mayoría de los sindicatos no informen de sus actividades financieras, a pesar de las claras disposiciones de la LOT -art.441- que exige la rendición anual de cuentas a la asamblea, y además sanciona a quienes no cumplen con esta obligación, al impedirles la reelección. Todo esto es letra muerta, la Administración Pública del Trabajo no se ocupa del asunto. Las empresas se hacen las desentendidas<sup>49</sup>. Dada la

<sup>49</sup> Hemos podido conocer en otros sectores productivos, casos donde recientemente las empresas demandaron de la organización sindical el cumplimiento de estos aspectos normativos de índole sindical. Casos de la Compañía Nacional de Teléfonos de Venezuela y en la Pepsi-Cola. Sin embargo, la motivación empresarial derivaba más de una relación tirante con las organizaciones sindicales contrapartes, que una genuina preocupación por la democracia sindical y el respeto a las reglas respectivas.

pobreza económica de las organizaciones sindicales en el sector, no estarían en condiciones de sostener económicamente una situación conflictiva. En la hipótesis de una eventual situación de paro huelgario, con que recursos atendería el sindicato las necesidades de sus afiliados, así como las del conflicto mismo. No se conoce capitalización alguna de parte de estos sindicatos.

4- Para terminar, tenemos la **conflictividad tipo "válvula", es decir que sirve para exteriorizar cotidianamente discrepancias**. Así se calificaría el planteo del trabajador y el sindicalista de base, que acuden a reclamar correcciones en su pago semanal. Es el reclamo sindical más frecuente. Por ello es imprescindible la presencia sindical y del personal de relaciones industriales en el día de pago de la nómina -generalmente los viernes-, en las instalaciones fabriles.

Pero el grueso de estos reclamos actúan como válvulas de escape, ya que así como ocurren frecuentemente, así se resuelven. Generalmente surgen por la no llegada oportuna de información correspondiente a horas extras y sus complementos -comida, transporte-, permisos remunerados, cambios temporales de categorías -suplencias-.

Este nivel de reclamos corre por cuenta del dirigente del nivel más bajo en la escala jerárquica sindical, el cual a su vez es formulado a un nivel de base de representantes de relaciones industriales de las empresas.

En las grandes empresas, una porción minoritaria de este tipo de reclamos sube a niveles más altos en la jerarquía gerencial y sindical. Una pequeña o mediana empresa sólo cuenta con un nivel para el tratamiento de estos casos, a lo sumo dos niveles. Cuando sube a un nivel superior, las partes cuentan con los máximos líderes en sus correspondientes jerarquías, para tratar de resolver la diferencia. En los niveles inferiores, no dejan de amenazarse con llevar el caso o involucrar, a la jerarquía máxima correspondiente, algo así como funcionaba "la guerra fría" de las superpotencias.

La dirigencia sindical manifiesta que prefiere entenderse, en lo relativo a reclamos y en general la diversidad de temas que debe tratar con la empresa, con los profesionales con formación en Relaciones Industriales, ya que encuentran en estos mayor comprensión a

los problemas<sup>50</sup>. Esta afirmación sindical tiene sentido al observarse, en algunos casos, ejerciendo funciones en Relaciones Industriales a profesionales con formación en disciplinas muy ajenas a los estudios laborales. También cabe mencionar aquí, que desde el punto de vista de los Supervisores y de los Ingenieros de Producción, tiende a considerarse a la gente de Relaciones Industriales, más bien blandos ante los sindicalistas. Pero el hecho concreto es que si bien ocurren frecuentes pequeños reclamos, en este sector es bien infrecuente la ocurrencia de conflictos que conduzcan a paralizaciones.

### Conflictos Colectivos o de Intereses

Como se planteo al inicio de este informe, la clasificación de los conflictos (de Intereses y de Interpretación) es de utilidad para su análisis, ya que ello determina las instancias y procesos de desarrollo de los mismos.

Los conflictos colectivos responden en el sistema laboral venezolano generalmente a la necesidad de mejoras económicas, a seguridad en el trabajo, y al mejoramiento de las condiciones bajo las cuales se prestan los servicios, lo que corresponde a la categoría de conflictos de intereses. El conflicto clásico de este tipo, es el que se fórmula a partir de la presentación de pliego de aspiraciones a ser negociadas y convertidas en el convenio colectivo que rige las relaciones entre las partes. Como el mismo es de vital importancia para el desenvolvimiento de las Relaciones de Trabajo, existe toda una trama normativa que busca canalizar y orientar este proceso. En las grandes empresas del sector no es frecuente conflictos de esta naturaleza. Es un sector que dispone de capacidad económica para proveer mejores condiciones por encima del promedio en la industria, por lo que ello disuade la conflictividad, particularmente en el contexto de una situación económica recesiva.

Caso aparte se observa en las pequeñas unidades productivas, normalmente no sindicalizadas. Cuando ocurre lo contrario, es decir que alguna organización sindical logra introducirse, las relaciones entre las partes pasa por tensiones. En primer lugar la resistencia mayor, deviene del empleador que nunca antes tuvo que enfrentar los reclamos sindicales, y cuando por primera vez una organización le reclama y cuestiona, su reacción inicial es desconocerla, así como

reprimir a los seguidores. Evidentemente es una situación de insuficiente desarrollo de las Relaciones de Trabajo. La cual se agrava cuando se constata que generalmente, quienes sindicalmente activan en el ámbito de las pequeñas empresas, son gestores sindicales; es decir personas que suelen ser extraños a un determinado centro productivo, donde la misma precariedad de las condiciones económicas y las arbitrariedades patronales, dan lugar al logro de cierto grado de apoyo, e inmediatamente intentan asegurar beneficios sindicales y materiales<sup>51</sup>.

Si bien los conflictos colectivos son identificados en el ámbito del Derecho del Trabajo, como conflictos de intereses, también es observable planteamientos que entran en la categoría de conflictos de interpretación, aquellas iniciativas sindicales que conducen a acciones judiciales, a objeto de demandar ante una autoridad judicial la clarificación de una norma en donde se discrepe con el patrono o también cuando se demande un pronunciamiento judicial sobre una disposición del ejecutivo, que afecta los intereses de los representados, en este caso pudiera ser una acción de origen de los trabajadores o de los patronos<sup>52</sup> con fecha 8 de Junio de 1995, el Tribunal Segundo de Primera Instancia del Trabajo -Edo.Carabobo-, decide declarando sin lugar esta demanda.

### Política de Ajustes

- La apertura económica y las políticas de ajustes, iniciadas en 1989, han traído dificultades al sector manufacturero. Aquellas empresas que no tenían capacidad para competir se vieron obligadas a despedir personal y en algunos casos a cerrar. Las

<sup>51</sup> En esta categoría ubicamos el caso de Embrague, pequeña empresa fabricante de elementos para frenos y clutch; ubicada en Tocuyito, con tan sólo 35 trabajadores. Con esta empresa un Sindicato de la rama, afiliado a Fetraunidos, organización independiente no confederada, ha mantenido una relación conflictiva, a partir del momento de introducción del pliego de convenio colectivo (julio 94). Aquí se entra en un círculo vicioso, de pliegos, reclamos, objeciones, estancamientos, amenazas. La estrategia parece ser que quien se cansa primero pierde (Entrevistas con sindicalistas de Fetraunidos en Sept. 1995).

<sup>52</sup> Un caso conocido en el sector autopartista es de acción judicial contra la empresa Sidaforjas. Donde la seccional sindical, perteneciente a Sutrautomotriz, introdujo demanda reclamando más de cien millones de Bolívares, por concepto de pagos pendientes relacionados con el trabajo durante los días sábados. Esta acción judicial era típica de conflicto de interpretación, porque el sujeto de controversia era la interpretación del día sábado, si se trataba de día descanso como lo aspiraban los trabajadores, o no, como lo trataba la empresa

<sup>50</sup> Entrevistas realizadas en dirigentes automotrices del Estado Carabobo, sept. 1994.

estadísticas de producción del sector automotriz en 1989 al 91 son elocuentes. En 1992 se logra al fin una aproximación a los niveles pre ajuste, sin embargo en 1994 -crisis financiera- y 1995 -control de cambios- se producen nuevamente despidos y deterioro de las condiciones de trabajo.

Las relaciones de trabajo en el sector han respondido a estos momentos de crisis, asumiendo salidas flexibilizadoras en el tiempo de trabajo y en la terminación de la relación de trabajo. En lo primero, adoptando lapsos de trabajo menores a los convencionales: semanas de cuatro días o menos, jornadas de medio día, vacaciones anticipadas. En todos estos casos se firmaron actas, en donde el sindicato pugnaba por evitar la reducción de la fuerza de trabajo, y la empresa por reducir sus costos de mano de obra. Sin embargo, no obstante los esfuerzos minimizadores, cierto grado de reducción de personal ocurrió, así como se hicieron esfuerzos por al menos proveer el pago completo del salario básico a los trabajadores, para ello se pusieron en práctica varias modalidades, entre ellas: descontar lo pagado adicionalmente de las utilidades de fin de año - caso Ford -; pagar con trabajo en días sábados o feriados, por supuesto al normalizarse la situación - caso Toyota - .

En cuanto a las salidas flexibilizadoras en la terminación de la relación de trabajo, se observó: evitar la calificación del Ministerio del Trabajo que autoriza el pago simple de las prestaciones sociales, en casos de crisis económica de las empresas; pagos adicionales en la indemnización por despido; compromiso de reenganche al superarse la situación de crisis.

### **Nuevas Tecnologías**

- Los conflictos colectivos no aparecen ligados a la introducción de nuevas tecnologías. Estas se han introducido al tiempo que las empresas no experimentan una situación de crisis económica, lo que ha permitido traslados de trabajadores a otras tareas. La introducción de nuevas tecnologías conlleva no sólo la preocupación sindical por posibles despidos, sino la situación de los trabajadores con algún grado de calificación y su destino inmediato. Normalmente son parte de la agenda de discusiones que realizan empresas y sindicatos.

Las más avanzadas innovaciones tecnológicas en los últimos años en las ensambladoras, se observa: en la introducción la robótica en

General Motors, en soldadura y en aplicación de iuretano; los sistemas de pintura en Toyota y en Chrysler.

### **Conflictos Sindicales: Intersindicales e Intrasindicales.**

En la clasificación del análisis de los conflictos juega especial relevancia los ocurridos entre sindicatos - intersindicales -, que en algunos casos da lugar al paralelismo sindical, y en el seno de determinadas organizaciones - intrasindicales -.

Los conflictos sindicales observados en el caso de Oci-Metalmecánica, se combinan con una situación de inestabilidad y dificultades económicas. Se trata de una empresa perteneciente al Grupo Mendoza<sup>53</sup>, y por esa vía vinculada con uno de los Bancos intervenidos en 1994, el Banco La Guaira. Ante el incumplimiento de compromisos contractuales por parte de la empresa y la incapacidad del liderazgo sindical existente para enfrentar la situación, se presentaron pugnas entre los trabajadores, que llevaron a la realización de un proceso electoral, de ahí salió el actual equipo directivo. Una de sus primeras medidas fue desafiliarse del sindicato de la rama -Sutramotriz- y lograr un registro como sindicato de empresa.

En el caso Sidaforjas anteriormente analizado, también se exteriorizan fricciones entre la seccional y el comité ejecutivo del sindicato de rama, que han dado lugar a intentos de desafiliación de Sutramotriz<sup>54</sup>.

### **Conflictos Sindicales por razones políticas**

Aquí caben dos niveles de análisis. Primero, la existencia de distintas ópticas de interpretar el papel del sindicato en el ámbito de las relaciones de trabajo y del desarrollo socio-económico del país. El

<sup>53</sup> En el sector automotriz, este grupo empresarial en mejores momentos fue propietario de Ensambladora Carabobo, que ensamblaba los vehículos de la American Motors (Jeep), y también adquirió a General Motors de Venezuela, pero antes de cumplirse los dos años la negociación de deshizo, con grandes pérdidas para este grupo empresarial.

<sup>54</sup> Con fecha 17 de Mayo de 1995 los trabajadores de la Seccional de Sidaforjas, introdujeron solicitud de disolución de dicha seccional, sin embargo el Tribunal del caso declaró inadmisibles tal solicitud (26 de mayo de 1995), por considerar que la figura de la Seccional no es equivalente a la de Sindicato, que es la situación prevista en la LOT.

segundo nivel, corresponde a la interpretación que se tenga de la práctica sindical y su relación con las organizaciones partidistas .

El tema de los conflictos sindicales ligados a problemas de manejo autoritario de estas organizaciones, ha dado lugar a que fuerzas político sindicales no mayoritarias hayan traído al debate propuestas de democratización sindical. Los primeros en hacerlo formalmente, fueron los de la Causa Radical - CR -, presentando el "Proyecto de Ley de protección al ejercicio de la democracia interna en los sindicatos, federaciones y confederaciones de trabajadores", luego Copei presentó el Proyecto de "Ley de los derechos democráticos de los trabajadores y sus organizaciones sindicales". El MAS ha sido reiterativo en demandar más democracia sindical<sup>55</sup>. De los dos proyectos de leyes presentados, las fracciones políticas convinieron en integrar uno sólo<sup>56</sup>.

### El tratamiento de los conflictos en la negociación colectiva<sup>57</sup>

Los diferentes mecanismos, procedimientos, contemplados en los diferentes convenios colectivos revisados, para el tratamiento y resolución de problemas, así como, para la canalización de quejas y reclamos que pudieran presentarse entre trabajadores y/o sindicato y la empresa varían de un contrato a otro, sobre todo en lo que respecta a los diferentes aspectos considerados y la profundidad o detalle con el que son tratados, no así en cuanto a la esencia de lo que contemplan las diferentes cláusulas relacionadas con estos tópicos, entre las cuales se encuentran, con ligeras variaciones en sus denominaciones, entre otras, las siguientes:

- I - Relaciones obrero-patronales
- Llamado a relaciones laborales
- Procedimiento de reclamos (conciliación)
- Puntos desechados
- Contestación de correspondencia

<sup>55</sup> "Por un sindicalismo diferente: proclama de Sucre", "El Nacional" 14-5-95, pag.D3.

<sup>56</sup> El proyecto que resultó aprobado por la Cámara de Diputados (25 mayo de 1995) se denomina "Ley de los derechos democráticos de los trabajadores en sus sindicatos, federaciones y confederaciones". Ahora pasa a primera discusión en el Senado.

<sup>57</sup> En el análisis de los convenios para el desarrollo de este punto, se contó con la asistencia de Tanya Contreras, egresada de la Escuela de Relaciones Industriales, Universidad de Carabobo.

- II - Determinación de normas y reglamentos
- Reuniones con la gerencia
- Reunión periódica con sindicato y/o a solicitud con la federación.

El primer bloque incluye aquellas que se observan con más frecuencia, en cambio el otro bloque indica la menos frecuentes. Todas ellas pueden ser agrupadas, de acuerdo a la intención o finalidad que persiguen, en tres grandes grupos:

### Relativas a las relaciones entre las partes

Involucra todas aquellas cláusulas que, de alguna manera, se encuentran orientadas a fomentar y mantener actitudes que permitan un clima organizacional donde prevalezca la paz laboral. Este tipo de cláusulas abordan, fundamentalmente, compromisos de ambas partes (trabajadores-empresa) para la adopción de comportamientos y actitudes adecuados que contribuyan a la fluidez en su interacción cotidiana atenuando o tratando de evitar la posibilidad del surgimiento de conflictos, lo que se encuentra ligado al tratamiento que se le da a la comunicación formal y a los diferentes mecanismos de información. Cláusulas de este tipo son: "Relaciones Obrero-Patronales", conocida también como "Relación entre las partes", o, "sindicato-empresa", otro nombre menos común es el de "Solidaridad obrero patronal"; "Relaciones humanas"; "Trato de los supervisores"; "Visitas a los sitios de trabajo" y "Contestación de la correspondencia".

### Relativas a los mecanismos y procedimientos utilizados para abordar problemas y/o conflictos

Involucra todas aquellas cláusulas relacionadas con el tratamiento que se le da a diversos problemas que surgen en las relaciones trabajadores-empresa, ya sean pertinentes a un individuo en particular o al colectivo e independientemente de la naturaleza de los elementos que los originan; estando orientadas, en la mayoría de los casos, a la solución pacífica y armoniosa de las situaciones conflictivas planteadas, así como a evitar que las mismas trasciendan el ámbito de la empresa. Cláusulas de este tipo son: "Procedimiento de quejas y/o reclamos", "Reuniones con la gerencia" (denominación menos común de la anterior, encontrándose como única diferencia la manera general como es abordado el trámite de reclamos en esta cláusula) y "Llamado de trabajadores a relaciones industriales".

### **Relacionadas al mantenimiento de un clima de entendimiento y participación**

Involucra cláusulas que abordan acciones tendentes a prevenir situaciones conflictivas, refiriéndose, básicamente, a mecanismos que permiten mantener canales abiertos de comunicación e información entre la empresa y los trabajadores, a través del sindicato. Cláusulas de este tipo establecen "Reuniones periódicas entre el sindicato y representantes de la empresa", la conformación de "Comisiones tripartitas", discutir con el sindicato las "Normas y reglamentos internos de la empresa" (exceptuando los de carácter técnico).

En este orden de ideas, se encuentran diferencias entre los contratos de empresas con diferente: 1) actividad económica (ensambladoras, autopartistas y carroceras); 2) estrato de ocupación (estratos pequeño, mediano y superior); 3) ubicación geográfica; pero también, entre empresas con la misma actividad económica, pertenecientes a un mismo grupo, afiliadas a un mismo sindicato, por lo que, prácticamente no se puede hablar de la existencia de algún elemento común que permita establecer algún tipo de homogeneidad, a pesar de que si existe, en mayor o menor grado, cierta representatividad en la mayoría de los tres grupos de cláusulas mencionados. En este sentido, se encuentra que de las 6 empresas ensambladoras consideradas tres de ellas (General Motors, Chrysler y Ford) son las únicas cuyos contratos presentan casi toda la gama de cláusulas mencionadas, incluyendo, en dos de ellos, una poco común como la de determinación de normas y reglamentos, lo que determina cierta uniformidad en la orientación, profundidad y detalle que se le da a la conflictividad y la solución de diferencias en los convenios colectivos de las tres ensambladoras de EEUU que funcionan en el país con respecto al de otras ensambladoras, que si bien, poseen cláusulas que se ubican dentro de los tres grandes grupos mencionados, su tratamiento es más limitado y poco específico, en alguno de los casos; en este sentido, FIAT y ENCAVA poseen la cláusula relativa a relaciones obrero patronales, que en el caso de ENCAVA se complementa con una que establece reuniones semanales con el sindicato, mientras que FIAT posee un procedimiento detallado de conciliación y reclamos, en el caso de la otra ensambladora, TALLERES GAGO, su contrato sólo posee una cláusula poco común como es la determinación de normas y reglamentos, pudiéndose observar que existen elementos comunes entre empresas afiliadas a sindicatos diferentes (caso Chrysler con

General Motors y Ford) y diferencias notables entre empresas afiliadas al mismo sindicato como ENCAVA y Talleres Gago con respecto a General Motors y Ford.

Entre las autopartistas, se observan menor número de cláusulas relacionadas con los aspectos tratados, aparte de las variaciones de un contrato a otro, ya mencionadas, incluso entre empresas pertenecientes a un mismo grupo económico y afiliadas al mismo sindicato; por otra parte, se observa poca complejidad y detalle en el tratamiento de dichas cláusulas en empresas pertenecientes a los estratos de ocupación mediana superior e inferior y pequeña industria e inclusive muchas de esos tipos de empresas no contemplan en sus contratos cláusulas que por su naturaleza puedan ser ubicadas en la clasificación mencionada, pudiéndose afirmar que el tema de la conflictividad no es abordado en dichos contratos o se le aborda con cierta superficialidad o de modo muy general.

En líneas generales, de la revisión realizada en 28 contratos colectivos del sector automotriz ( 6 de empresas ensambladoras y 22 de autopartistas) se desprende que las cláusulas pertenecientes al denominado grupo I (RELATIVAS A RELACION ENTRE LAS PARTES) son la que mayor presencia tienen, encontrándose en todos los contratos de las ensambladoras alguna(s) que se puede(n) identificar con la naturaleza de este grupo, sucediendo lo mismo con el 81% de los contratos de autopartistas revisados. Los grupos II (RELATIVOS A LOS MECANISMOS Y VIAS UTILIZADOS PARA ABORDAR LOS PROBLEMAS Y/O CONFLICTOS) y III (RELACIONADAS AL MANTENIMIENTO DE UN CLIMA DE ENTENDIMIENTO Y PARTICIPACION), en las ensambladoras, se encuentran presentes en la mayoría de los contratos (83%), con las diferencias mencionadas anteriormente entre las ensambladoras americanas y el resto, mientras que en las autopartistas su presencia es mucho menor, cláusulas ubicables dentro del grupo II se encontraron en el 56% de los contratos y del grupo III en sólo el 31%. Igualmente, cabe señalar que en el 27% de los contratos revisados no se encontraron cláusulas que aborden desde alguna perspectiva el tema de la conflictividad, todos esos contratos pertenecen a empresas autopartistas y todas, excepto una (del estrato gran industria) son empresas de los estratos mediano inferior para abajo.

Cuadro No. 17

## Convenios Colectivos y Solución de Conflictos

	ABORDAN CONFLICTIVIDAD	NO ABORDAN CONFLICTIVIDAD
ENSAMBLADORAS	06 (100%)	00
AUTOPARTISTAS	16 (73%)	06 (27%)

	GRUPO I	GRUPO II	GRUPO III
ENSAMBLADORAS	6 (100%)	5 (83%)	5 (83%)
AUTOPARTISTAS	13 (81%)	9 (56%)	5 (31%)

**Conflictos Individuales**

La manera como se expresan los conflictos individuales es muy diversa, ya que los mismos no siempre responden a orientación de la organización de los trabajadores, sino a insatisfacción laboral que da lugar a conductas críticas de parte de los trabajadores.

Se pueden señalar como manifestaciones de conflictos individuales los siguientes:

- ausentismo
- retardismo
- falta de cooperación
- accidentabilidad alta
- sabotaje y pérdida de materiales o herramientas
- quejas
- acciones administrativas y judiciales individuales

Generalmente la ocurrencia de manifestaciones frecuentes de este tipo de conflictividad, es un reflejo de una deficiente gestión de los

recursos humanos. Ya sea por la ocurrencia de arbitrariedades y abusos desde la gerencia, no necesariamente desde el máximo nivel, ya que pudiera provenir de un nivel intermedio o supervisorio. En todo caso es a la máxima gerencia, la que le toca la responsabilidad de mantener una situación irregular, en el sentido de una alta ocurrencia de conflictos individuales, o tomar decisiones que corrijan estas situaciones, que permitan disminuir este tipo de conflictos.

En cuanto a las quejas, se provee un análisis de los procedimientos utilizados en punto "Relativas a los mecanismos y procedimientos utilizados para abordar problemas y/o conflictos"

**Ausentismo y Retardismo**

Ha sido tradición en la industria encarar muy seriamente el tema del ausentismo y retardismo. Para ello se llama la atención de los trabajadores al apenas ingresar, del efecto que esto produce, habida cuenta de estar organizado el proceso productivo en estas empresas por líneas de producción y ensamblaje, basados en una alta división del trabajo. De hecho este sector es emblemático en cuanto al desarrollo de la organización productiva taylor-fordismo.

El ausentismo y retardismo trae consigo para el trabajador de producción la consecuencia inmediata, de que en la medida que incurra en estas prácticas, su salario disminuye, ya que le descuentan el tiempo no trabajado, y ello le va a afectar negativamente varias percepciones de carácter regular: pago del descanso, de feriados, de vacaciones, de utilidades.

Con el establecimiento de los subsidios de alimentación y transporte, por vía ejecutiva, el primero en 1994, luego en 1995 y 1996, los que suman una mayor cantidad que el propio salario mínimo, y son pagados por jornada trabajada, han representado otra ayuda al combate del ausentismo. Las empresas manifiestan no tener ahora problemas con el ausentismo y el retardismo. El suministro de transporte por parte de la empresa - generalmente las grandes lo otorgan -, contribuye también a la reducción del retardismo.

Otro recurso utilizado para combatir el ausentismo, es la provisión de algunos convenios colectivos, de otorgar permisos remunerados para trámites personales. El Convenio de Ford, en su cl. No. 24 otorga 3 días libres anualmente, los cuales son utilizados para trámites del trabajador. Estas cláusulas originalmente exigían justificación, pero con el tiempo tan sólo se requiere el permiso escrito del supervisor. Al

final del año fiscal de la empresa, si no se hubiese utilizado parte de este tiempo, le es pagado al trabajador. Finalmente, ya desde hace tiempo se viene observando el pago de bonos por asistencia perfecta.

### **Falta de cooperación**

Aquí la manifestación más evidente es la negativa al trabajo extraordinario. Sin embargo esta negativa del trabajador, no ocurre al margen del sindicato, quién en algunas circunstancias recurre a esta arma de presión, exigiéndoles a los afiliados no hacer trabajo extraordinario o sobretiempo. Sin embargo el deterioro salarial de los últimos años, le ha restado posibilidades a esta herramienta de la conflictividad laboral, ya que los ingresos que devienen del trabajo extraordinario son apetecidos por los trabajadores, quienes tendrían que tener razones muy poderosas para sacrificar este ingreso extra. Incluso es discutible, el carácter de extraordinario de buena parte del trabajo llamado así, ya que suele hacerse rutinario, es decir adquirir el carácter de ordinario, porque se realiza permanentemente.

De las entrevistas realizadas, ha apelado a este recurso recientemente el Sindicato de la Toyota, y de esa manera los trabajadores han alcanzado sus objetivos.

### **Acciones administrativas y judiciales individuales**

Las acciones administrativas son aquellas que se plantean ante la Administración Pública del Trabajo, y las acciones judiciales, ante los órganos de administración de justicia. De nuestras indagaciones se llega a la conclusión de que en este sector son infrecuentes acciones ante estos organismos. ¿ Que explicación deba darse ? En primer lugar las empresas son opuestas a que esto ocurra. Sus ejecutivos de Relaciones Industriales tratan muy especialmente de resolver las diferencias internamente. Por el lado de los sindicatos, sostienen igual postura, y como la sindicalización es alta, el resultado es que muy pocos casos trascienden a estas instancias públicas.

En las Relaciones de Trabajo, el fenómeno más frecuente de reclamo administrativo y judicial, es el relativo al pago de liquidación por cesación del contrato individual de trabajo. En el sector los pagos que se hacen por este concepto, no dan pie a situaciones de reclamos, ya que se hacen ajustado a la LOT o los convenios colectivos, según sea el caso.

En las empresas además se tiene una percepción mala de la Administración del Trabajo, en el sentido de que su intervención no asegura transparencia y fluidez en el tratamiento del reclamo. Si bien estos servicios son gratuitos, la poca recurrencia a ellos, también encuentra como explicación, el que los sindicatos prefieren entenderse directamente con la empresa.

En cuanto al ámbito judicial, si bien es conocido que constituye un escenario más utilizado por altos empleados que llevan reclamaciones judiciales demandando pagos, en este sector tampoco se observan frecuentes situaciones de este tipo. En cuanto a la poca recurrencia de los obreros, encuentra las mismas explicaciones citadas en el caso de la Administración del Trabajo, pero con la diferencia de que para usar estos servicios hay que disponer de un Abogado, y estos cobran honorarios que resultan altos para los trabajadores, además de la lentitud con la cual opera buena parte de la administración de justicia o sino las habilidades y mayores recursos profesionales de los que dispone el empleador, que en casos en donde no es claro que tenga la razón, apela entonces a argucias que retardan o complejizan el proceso, presionando así a transacciones intermedias.

## CONCLUSIONES

- 1- El breve período de reestructuración y apertura transcurrido en la década de los noventa, muestra ya impactos en el funcionamiento de la industria automotriz, así como en la fuerza de trabajo.

Si bien este documento se ha centrado más en las repercusiones en las Relaciones Laborales, se advierte tanto en este área como en la denominada de los Recursos Humanos, el surgimiento de proposiciones empresariales innovadoras, que dan más protagonismo a la gerencia actuando unilateralmente que las tradicionales acciones conjuntas con los sindicatos.

- 2- Los diversos grados de innovaciones organizacionales no son la resultante de acciones concertadas por vía de las Relaciones Colectivas de Trabajo, ni en un plano sectorial ni de empresas. Se trata de ensayos gerenciales, de un alcance y ritmo moderado que cuentan con la ventaja de un sindicalismo de una conducta conservadora, que los mantiene a la zaga de los cambios de las empresas más agresivas en propuestas. El que el sindicalismo haya desempeñado un rol estable de control y de conciliador a lo largo del período de economía cerrada, ha internalizado profundamente en la acción de la dirigencia, un papel que no le ha facilitado ponerse al nivel de las demandas planteadas en los procesos de reestructuración productiva.

Es por ello que los procesos de transformaciones y flexibilizaciones desde el lado de la empresa, encuentra a los sindicatos aferrados a los esquemas de la organización productiva anterior, aún sin el diseño de alternativas y por supuesto con cierto retraso en la

respuestas que exigen los cambios, para poder lograr una mayor participación de los trabajadores, que se traduzca en una elevación de sus niveles de bienestar. El sindicato no ha sido un obstáculo a las transformaciones, pero tampoco ha sido un estimulante. Continúa ejerciendo el papel de concentrar casi todas sus energías en privilegiar la paz laboral, como requisito para el desarrollo productivo.

- 3- El que las empresas acepten este estado de cosas, puede dar lugar a una profundización de las transformaciones por caminos no bilaterales. En muchos casos, los sindicatos caminando atrás de las transformaciones, al final legitiman procesos no suficientemente aclarados en las relaciones con las bases. Para los nuevos contingentes de fuerza de trabajo, esta situación puede plantear vacíos de representación.

Lo anterior puede dar lugar a las siguientes opciones:

- 3.1- una, que procesos de transformación y renovación en el seno de las organizaciones de los trabajadores, coloquen a éstas en el camino de mayor protagonismo en las transformaciones; esto está ligado al hecho de que en ciertas empresas modernizantes, reconociendo la importancia de unas relaciones colectivas de trabajo estables, como vía para hacer más legítimas las transformaciones que involucran cambios en la organización del trabajo, no asuman posiciones anti-sindicales, ante eventuales modificaciones y renovaciones de las plataformas o de los liderazgos sindicales.
- 3.2- la otra opción, es que las empresas profundicen transformaciones de la organización del trabajo y de la gestión del personal unilateralmente, aprovechando el retraso y debilidad sindical. Se corre el riesgo, de que un exceso en este sentido agudice caminos flexibilizadores a un ritmo que entre en contradicción, con las aspiraciones de un mayor involucramiento y participación de los trabajadores bajo el liderazgo gerencial.
- 4- El nivel de conflictividad laboral del sector es bajo, no obstante que se ponen en práctica esquemas organizacionales que alteran las prácticas tradicionales. Dado que sigue siendo este sector relativamente beneficiario de buenas condiciones de trabajo, en un marco general de bajos salarios y en una situación recesiva que lleva más de una década, son condiciones que ayudan a explicar

la paz laboral automotriz. Agregándose el papel disciplinador que ejercen las organizaciones sindicales sobre la fuerza de trabajo.

- 5- Las políticas automotrices puestas en vigencia con todas las observaciones que se formulen, han permitido la incorporación de actividades industriales de importantes nuevos fabricantes: Mitsubishi y Honda, han ampliado su participación en el país.

En 1995 se incorpora el primer fabricante coreano, Hyundai.

Las plantas de ensamblaje establecidas han realizado inversiones y han incorporado nuevos modelos. CAVENEZ manifiesta que con este ritmo de inversiones se asegura la preferencia del consumidor por los productos ensamblados localmente, sobre los importados - "El Universal" 23-8-94, p 11.12-

- 6- El sector de autopartistas ha logrado recuperarse, a pesar de que las políticas para ellos han sido más severas. Se destaca su recuperación y logro de un grado importante de competitividad, lo que le ha permitido que de su volumen de exportaciones, un 66% se destina a los EEUU. Cabe destacar que en esta actividad, existen empresas que se habían planteado iniciar procesos de reestructuración con antelación al programa de ajuste de 1989 y a las nuevas políticas de apertura de 1990 en adelante. Esto ha permitido que FAVENPA anuncie que: el sector automotriz tiene el 64 de los ISO-9000 obtenidos por el sector industrial<sup>58</sup>.
- 7- En todos estos fenómenos analizados las relaciones de trabajo y en particular los sindicatos, no se han constituido en un obstáculo a los procesos de reestructuración emprendidos por las empresas.

<sup>58</sup> Silvano Gellini, Presidente de FAVENPA, "Economía Hoy" 16-3-95, p.9.

## BIBLIOGRAFIA

- Betancourt, Keyla, Freije, Samuel y Marqués, Gustavo. "Reformas del mercado laboral ante la liberalización de la economía. El caso Venezuela". BID. Doc. Nº 178, Washington, 1994.
- Cavenez -Cámara Automotriz de Venezuela -
  - Boletín "Cavenez Informe", varios números
  - Memoria y Cuenta 1992.
- Cedrola Spremolla, Gerardo "Calidad total como nueva forma de "management" y sus efectos sobre las relaciones laborales" en Revista RELASUR No.3, edit. OIT y Min.del TSS España, Montevideo, pp.95-115.
- Clemente, Lino "Evolución y perspectivas de la industria automotriz". Doc. Min. Fomento, no publicado, Feb. 1993.
- Convenios Colectivos de diversas empresas ensambladoras y autopartistas (ver listado en contenido del Informe)
- DIEESE (Departamento Intersindical de Estadística e Estudios Sócio-Económicos, Sub-sección Sindicato ABC Metalúrgico) "The brazilian metalworkers and the new factory's challenge: a negotiated change at Mercedes-Benz" X Congreso de la AIRT, Washington, mayo 1995.
- Dombois, Rainer y Ludger, Pries "¿Necesita America Latina su propia Sociología del Trabajo?" en Revista Latinoamericana "Estudios del Trabajo", No 1, 1995, Edit. por Aso. Latinoamericana de Sociología del Trabajo, pp 97-132.

- Ellner, Steve "Organized labor in Venezuela 1958-1991. Behavior and concerns in a democratic setting" SR Books, Washington, 1993.
- De la Garza, Enrique "Reestructuración del corporativismo en México: siete tesis" en El Cotidiano No. 56, Julio 1993.
- Esser, Klaus "América Latina : Industrialización sin visión" en Rev. Nueva Sociedad No. 125, Mayo-Junio 1993;p.27-46
- Favenpa "Directorio de empresas venezolanas fabricantes de autopartes", 1993.
  - "Documento Reunión informativa de asociados", Junio de 1989.
- Gaceta Oficial de la República de Venezuela:
  - No. 35.386 del 21 Enero de 1994, Decreto No 3.303 "Normas para el desarrollo de la industria automotriz"
  - No. 35.456 del 9 de Mayo de 1994, Decreto No. 121, Reforma Parcial del Decreto No. 3.303.
- Garza, Enrique de la "Los sindicatos en América Latina frente a la reestructuración productiva y los ajustes neoliberales" en El Cotidiano, No 64, Sep-Oct. 1994, UAM-México, pp. 3-15.
- Garza, Enrique de la "Reestructuración del corporativismo en Mexico: siete tesis" el cotidiano No. 56, Julio 1993.
- Grebe López, Horst "La industrialización Latinoamericana ¿Sólo un recuento de frustraciones? en Rev. Nueva Sociedad No. 125, Mayo-Junio 1993; p. 47-57.
- Greer, Charles "Trends in the utilization of human resources in US companies and their international implications", presentado en II Congreso Americano de Relaciones de Trabajo Valencia, Sept. 1993
- Herrera Lima, Fernando "DINA: del enfrentamiento a la negociación" en El Cotidiano, No. 56, Julio 1993.
- IESA-Cavenez-Favenpa "Demanda de divisas de la industria automotriz", Caracas 1989
- Ince, Cavenez, Favenpa y Civa, Fetrametal, CTV, Inaesin y Fitim "1er Encuentro de Trabajadores y Empresarios de la Industria Automotriz Venezolana", Nov. 1993, Caracas.

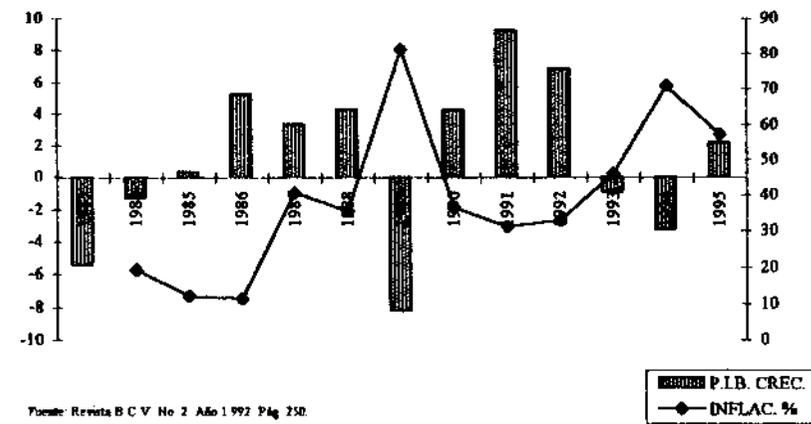
- Jabbar, Marcela "Gestión social de las innovaciones tecnológicas en la industria argentina de procesos continuos", Doc. del Centro de Estudios e Investigaciones Laborales -CEIL-, 1992.
- Juárez Nuñez, Heberto "Productividad en la industria automotriz: el caso de WV de México" en El Cotidiano, No 64, Sep-Oct. 1994, UAM-México, pp. 65-76.
- Kornblith, Miriam "La crisis del sistema político venezolano" en Revista Nueva Sociedad, No. 132, Nov-Dic. 1994, pag. 142-157.
- Levaggi, Virgilio "Las organizaciones empresariales" en Revista RELASUR No.4, edit. OIT y Min.del TSS España, Montevideo, pp. 105-119.
- Lucena, Héctor "Las Relaciones Laborales en Venezuela" 2da ed. Edit. Centauro, 1992.
- Melgoza, Javier "Estrategias sindicales, negociación y productividad: la experiencia del sindicato mexicano de electricistas, 1984-1992" ponencia en el I Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo, México DF, Nov. 1993.
- Naciones Unidas, Organización de: Informes Estadísticos, Serie M, No 4, Rev.2 (CIU) de las Naciones Unidas, s/f.
- ----- : "Código de productos acabados" Programa Estadísticas Industriales, Documento Técnico No.4, Naciones Unidas, s/f.
- OCEI "Encuestas Industriales", varios años ( 1988-1992)
- ---- "Principales indicadores de la Industria Fabril, 1988-1991", Sept. 1993.
- Oficina Internacional del Trabajo -OIT- "El trabajo en el mundo" No.2, Ginebra.
- ----- "Relaciones de Trabajo en Venezuela" Serie Relaciones de Trabajo No. 79, Ginebra, 1995; 169 págs.
- Rojas, Eduardo "La relación ciencia-sindicatos. Temas prácticos, técnicos y críticos" en Rev.Nueva Sociedad No.124, Marzo-Abril 1993, Caracas, p.146-157.
- Sánchez, Rómulo "Industria Automotriz" Documento de base No.9, Proyecto Venezuela Competitiva, Ediciones IESA, 1993; 96 págs.

- Sengenberger, Werner "Intensificación de la competencia, reestructuración industrial y relaciones de trabajo" en Revista Internacional del Trabajo, vol 111, 1992, No.3; pp.221-289.
- "Sivensa Global", publicación periódica del grupo Sivensa, Año III, No.20; Jul-Ag.1994.
- Spyropoulos, George "El sindicalismo frente a la crisis: Situación actual y perspectivas futuras" Revista Relasur No.4, 1994, Edit. OIT, Min. del Trabajo y SS España, p.81-104, Montevideo.
- Van Liemt, Gijsbert "La mundialización de la economía: Posibilidades al alcance de los trabajadores y estrategias de empresas en los países de costos laborales altos" en Revista Internacional del Trabajo, vol 112, 1993, No.1; pp.55-74.
- Veneconsultores "Una política industrial para el Estado Carabobo", Marzo 1995. No publicado.
- Viana H, Avalos I, A Balaguer, M A Cervilla y C Suarez "Estudio de la capacidad tecnológica de la industria manufacturera venezolana" Edi.lesa, Centro de Prod. e Innova.Tecnológica. Julio 1993.
- Wehmhorner, Arnold "Rasgos estructurales y tendencias regionales de los sindicatos asiáticos" en Rev. Nueva Sociedad No.124, Marzo-Abril 1993, Caracas, p.158-167.
- Weiss, Dimitri "La nueva gerencia " en Rev. Personal, Buenos Aires, No.37, Marzo 1992.
- Womack J, Ross D y Rootes D en "La máquina que transformó al mundo" MIT 1990. Versión en español editada por la Asociación Mexicana de Distribuidores de Automoviles.
- Revista FRAGUA , marzo 1994, No.183
  - Convenio automotor -tripartito- (productividad)
  - Convenio Inaesin-Fetrametal (formación)

**ANEXOS**

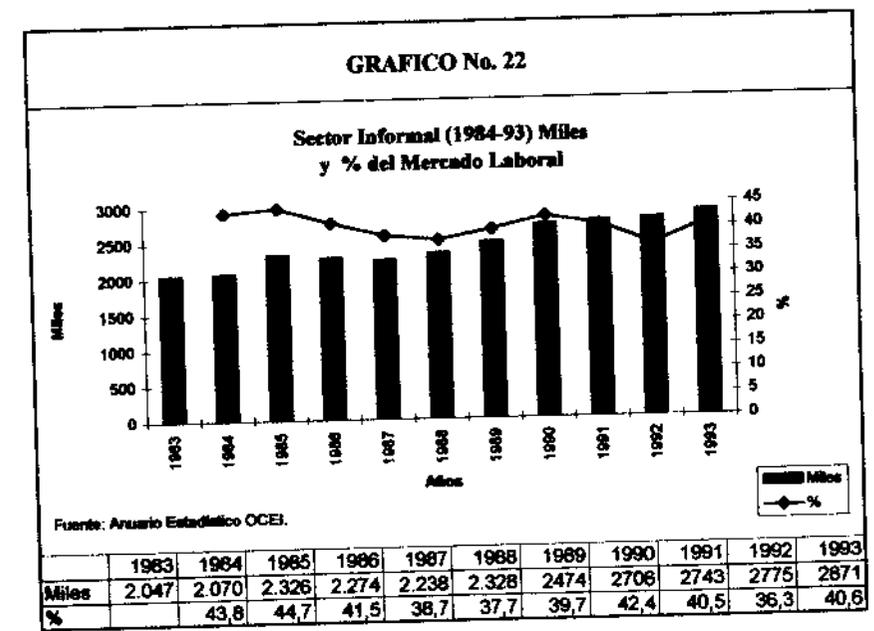
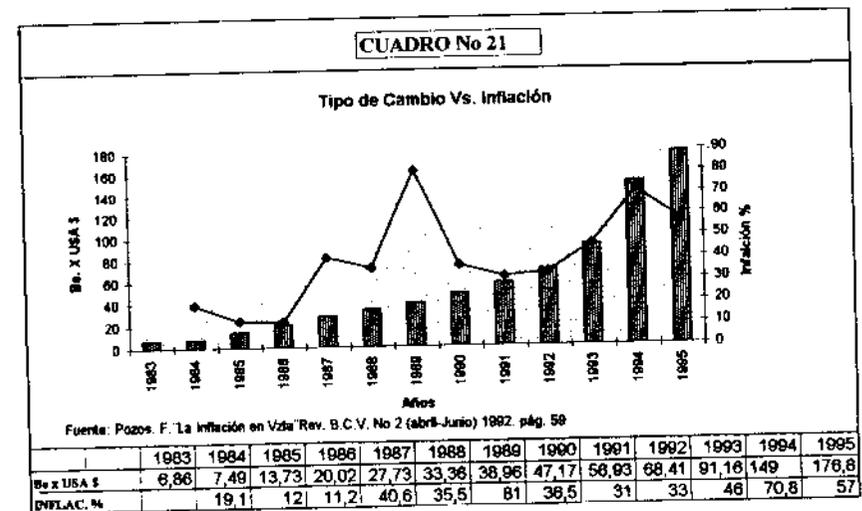
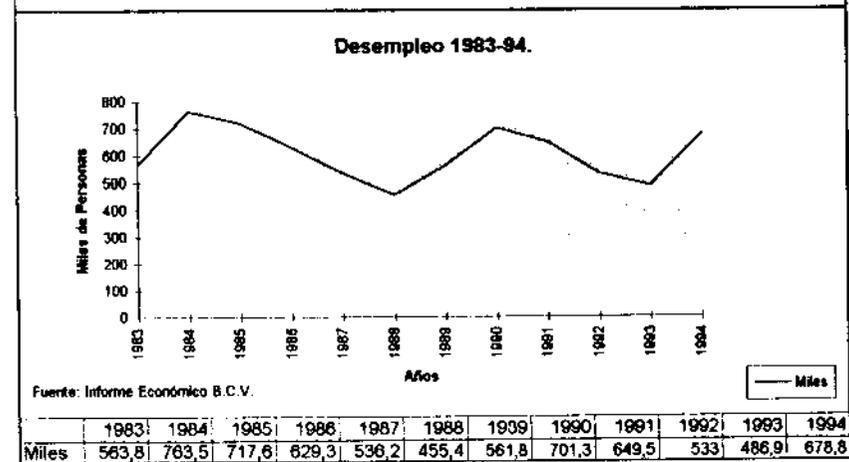
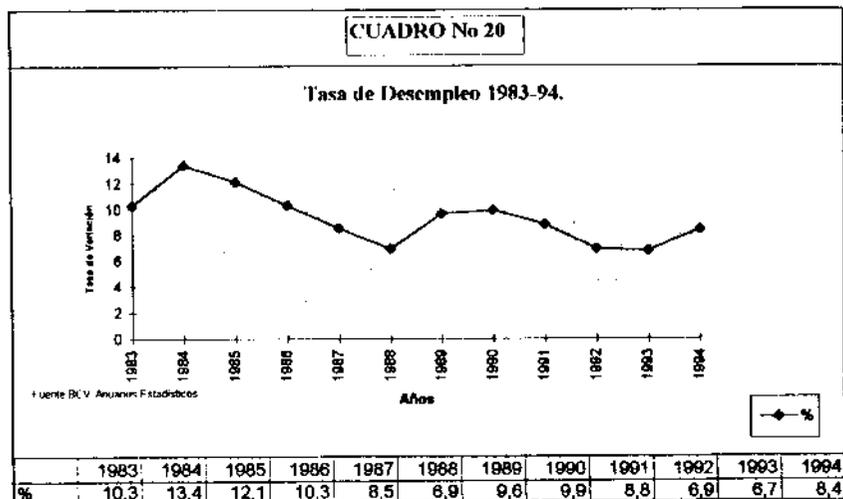
CUADRO No 19

PIB e INFLACION 1983 - 95



Fuente: Revista B C V No 2 Año 1992 Pág 250.

	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	###	1992	1993	1994	1995
PIB CR:	-5,5	-1,4	0,3	5,2	3,3	4,2	-8,3	4,2	9,2	6,8	-1	-3,3	2,2
INFLAC %		19,1	12	11,2	40,6	35,5	81	36,5	31	33	46	70,8	57



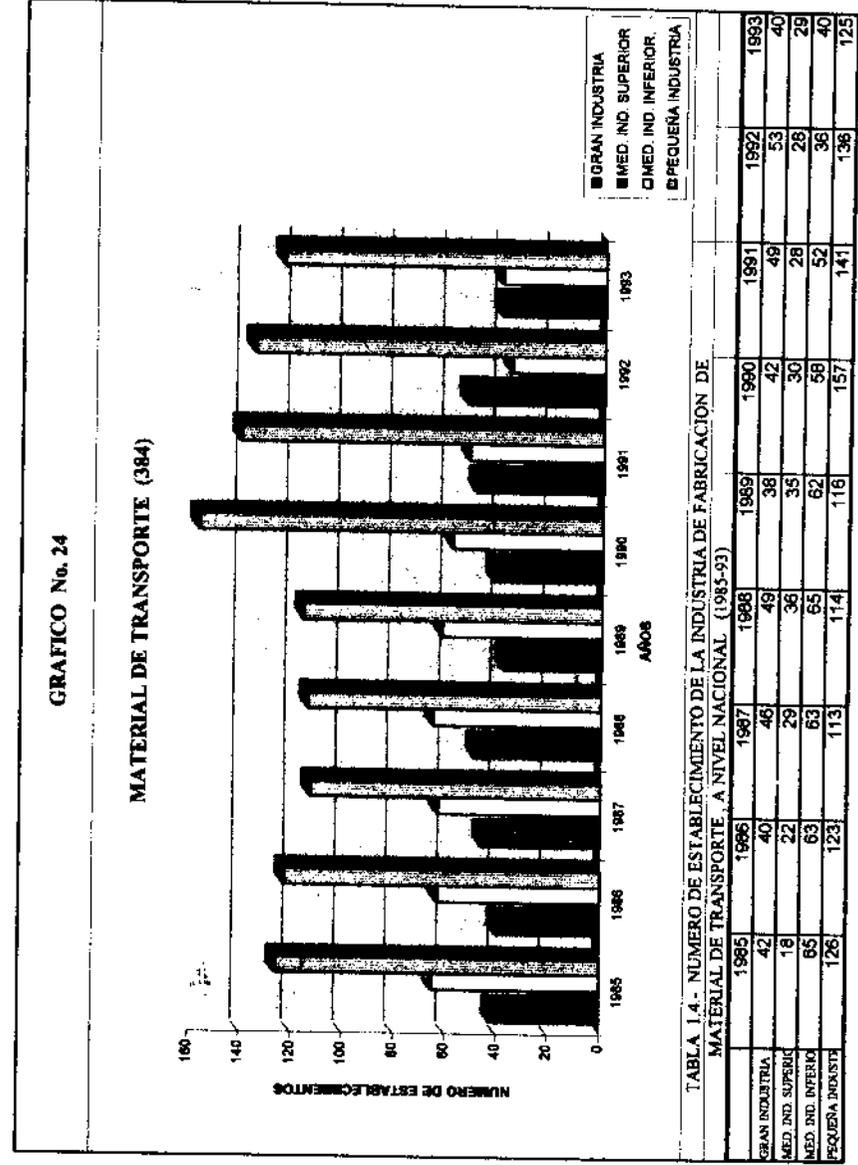
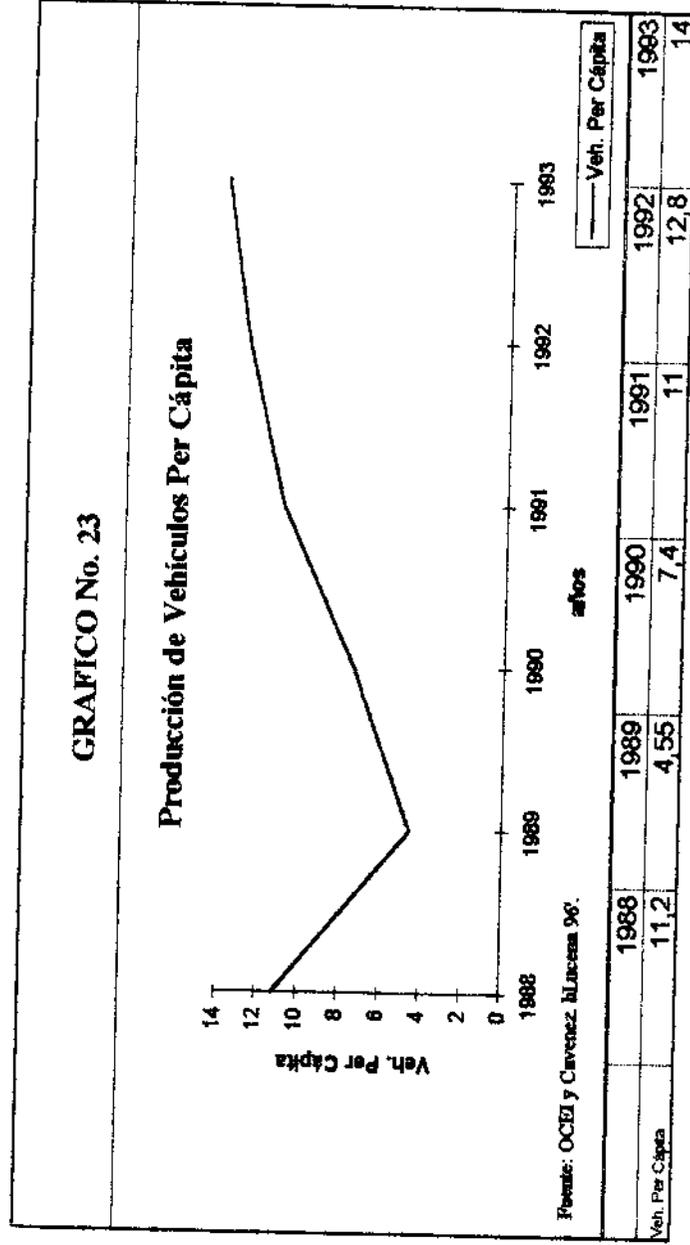


TABLA 1.4.- NUMERO DE ESTABLECIMIENTO DE LA INDUSTRIA DE FABRICACION DE MATERIAL DE TRANSPORTE - A NIVEL NACIONAL (1985-93)

	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
GRAN INDUSTRIA	42	40	46	49	38	42	49	53	40
MED. IND. SUPERIOR	18	22	29	36	35	30	28	28	29
MED. IND. INFERIOR	65	63	63	65	62	59	52	36	40
PEQUEÑA INDUSTRIA	126	123	113	114	116	157	141	136	125

**Industria Automotriz Argentina:  
Redefiniendo Estrategias Productivas,  
Mercados y Relaciones Laborales**

**Marta Novick (CEIL-CONICET)**

Doctorado en Sociología en la Universidad de París VII

Investigadora del CONICIT - CEIL

Profesora de Sociología del Trabajo  
de la Universidad de Buenos Aires

**Ana María Catalano (UBA)**

Doctorado en Sociología,

Profesora de la Universidad de Buenos Aires.

## 1. Introducción

### 1.1 Algunas hipótesis sobre las estrategias de desarrollo implementadas por el sector automotriz argentino en la fase de globalización

El sector automotriz en la Argentina, a lo largo de sus cuatro décadas de desarrollo, fue un referente importante en materia de organización del trabajo, empleo industrial, concentración dinámica de trabajadores por unidad productiva, nuevas modalidades de relaciones laborales y nuevas propuestas de negociación colectiva. En el año 1974 alcanza su máximo nivel histórico de empleo ocupando 57.400 trabajadores mientras que en 1983, cuando la dictadura militar llega a su fin, ocupa a 23.260 trabajadores que fabrican 150.000 unidades. Una década más tarde, en 1994, a partir de la firma de un Acuerdo Marco concertado entre cámaras empresariales, Sindicatos y gobierno, con un aumento significativo en términos de producción y productividad, ocupa casi esa misma cantidad de trabajadores que fabrican 400.000 vehículos. Si bien la retracción en la demanda en 1995 - producto de la crisis externa e interna - bajó el nivel de ventas de la industria, continúan activos los proyectos de inversión y de instalación de nuevas plantas, en particular, aquellas orientadas a la fabricación de vehículos utilitarios.

La industria automotriz es uno de los sectores económicos más modelados por las políticas públicas en la Argentina. El estado ha intervenido fuertemente sobre el mismo aún en épocas de desregulación y de apertura de la economía. Atraviesa actualmente una profunda transformación estructural que involucra tanto sus modelos de organización del trabajo como la morfología y comportamiento del sector en su conjunto y el marco regulatorio e institucional en el que opera. La apertura externa y los procesos de integración regional han traído como consecuencia un nuevo modelo

de organización industrial que se va alejando del que existiera en la etapa de la industrialización sustitutiva de importaciones. El modelo de la industria automotriz de esta última etapa se encamina hacia una nueva reorganización de los procesos de trabajo, un nuevo tipo de establecimiento y nuevos modelos de comportamiento de mercado.

En los 40 años de historia de la industria automotriz argentina pueden diferenciarse tres grandes etapas.

La primera, que se desarrolla entre 1959 y 1975, se caracteriza por la radicación de empresas terminales extranjeras y por la instalación del «modelo fordista» en la Argentina. En ella, se pueden distinguir dos subperíodos, uno ligado a la implantación y desarrollo de la industria y otro, referido a un proceso de decantación y afirmación de un modelo de organización productiva sectorial.

La segunda gran etapa, que abarca desde 1976 a 1990, transcurre en un escenario de quiebre del modelo de «sustitución de importaciones», concentración de capital, crisis del sistema de producción, políticas de apertura de mercado, introducción de cambios tecnológicos y ruptura del «acuerdo fordista» en las relaciones laborales. La última parte de este subperíodo corresponde a la introducción masiva de innovaciones organizacionales y al comienzo de una estrategia de las firmas hacia la especialización autopartista. El contexto es de fuerte recesión y disminución pronunciada del consumo.

La integración regional de los mercados que se está gestando a través del MERCOSUR (mercado de integración entre Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay) y la firma en el año 1991<sup>1</sup> de un acta Acuerdo del sector entre el Gobierno, los sindicatos y las Cámaras empresarias han dado origen a una nueva etapa. La industria automotriz ocupa en diciembre de 1994 a 59.830 personas si se suman la industria terminal y el sector autopartista, correspondiendo 25.734 trabajadores a las terminales y 34.096 al sector autopartes. En 1993, representaba un 3.2% del PBI, correspondiendo 2.4% al sector terminal y 0.8% a autopartes<sup>2</sup>.

En este sentido, se observa en la última década una clara evolución en las estrategias de las terminales que acaba por arrastrar

1 Acuerdo de la rama Automotriz que se firmó en 1991 y fue renovado en 1994 hasta 1999.

2 Nofal, M. B «Diagnóstico de competitividad Industrial. Síntesis regional. Sector automotriz y autopartes», Proy. BID - MERCOSUR, Junio 1994.

a sus redes de proveedores dada la escasa independencia que alcanzan los mismos. Las terminales se debaten entonces en encontrar un nicho de mercado donde puedan competir y, simultáneamente, ir financiando parte de su reconversión productiva en un escenario de globalización. Es claro que la industria automotriz argentina no ha alcanzado todavía un nivel de desarrollo que le permita competir a nivel internacional. Sin embargo, también es claro que ha superado con esfuerzo el estar acotada a un mercado interno altamente protegido. Es evidente que su inserción en la producción automotriz globalizada todavía no está definida y que para ello necesita desarrollar su logística en materia de red de proveedores locales, regionales e internacionales que la habilite a pasar a competir en calidad y precio. El tema de la productividad, de la reducción de los costos de fabricación y operar sobre las nuevas fuentes de rentabilidad es central en el rediseño de esta industria y de su inserción internacional<sup>3</sup>. En vista de ello las terminales locales han diseñado estrategias de desarrollo a dos niveles:

- a ) a nivel de firma individual,
- redefiniendo sus líneas de "negocio" y ensayando diversas opciones (especialización en componentes, partes o subconjuntos, desarrollo de nuevos modelos destinados a franjas de mayor poder adquisitivo del mercado, desarrollo de modelos destinados a la exportación dentro de un mercado regional asignado por la matriz, desarrollo de líneas de utilitarios, etc.);
  - redefiniendo la organización de su producción y sus procesos de trabajo a partir de incorporación de nuevas tecnologías de gestión en forma más o menos generalizada (Programas de Calidad Total, Círculos de Calidad, formas de JIT "a la argentina", Programas de reducción de stocks, etc) y de la implantación puntual en algunos sectores de tecnología microelectrónica e informática (robot de soldadura, de pintura y diversos automatismos);
  - redefiniendo una particular forma de eslabonamiento productivo con los proveedores del sector. La estrategia apunta al quiebre del modelo de integración vertical y a cambios substantivos en la forma de encarar la subcontratación y la relación con su red de

3 Morales, R.; Katz, J. "Industrial responses to liberalization and increased competitiveness in the Latin American automobile industry" ECLAC-IDRC-INTECH CONFERENCE, august 1995.

proveedores locales, regionales e internacionales. Esta redefinición de los eslabonamientos productivos requiere de un cambio en la modalidad de gestión no sólo de la red de proveedores sino al interior de las plantas de los propios proveedores y subcontratistas. En este sentido, esta modalidad requiere de proveedores que sean capaces de desarrollar sus negocios manteniendo una autonomía relativa de las estrategias ágiles, puntuales y cambiantes que proponen las terminales. Esta autonomía relativa en la cadena de proveedores presenta fuertes dificultades en su desarrollo en parte por su desconocimiento sobre las dinámicas del mercado y por su falta de flexibilidad en encontrar rubros en los que puedan operar en forma contracíclica.

b) a nivel institucional,

- redefiniendo nuevas formas de coordinación entre Gobierno, empresas del sector y Sindicatos para enfrentar la reconversión del sector en el marco de la globalización. Estas nuevas formas de regulación, en nuestro caso, se expresan en el Acuerdo Marco celebrado en 1991, y renovado con algunas variaciones en 1994, que establece un régimen especial para la industria automotriz con el objetivo de favorecer su reconversión y participación relativa en la globalización del sector;
- redefiniendo nuevos parámetros de relaciones contractuales entre proveedores;
- redefiniendo nuevos escenarios y acordando con el actor sindical nuevas reglas de juego en las relaciones laborales.

De la caracterización y desarrollo de estas estrategias versa el punto 2 del presente artículo.

### **1.2 las características singulares del sistema de relaciones laborales en el sector automotriz**

El sistema de Relaciones Laborales del sector se constituyó con algunas diferencias significativas respecto del "modelo paradigmático" vigente en la Argentina desde la década del 50. Este sistema "paradigmático" atraviesa épocas de profundos conflictos políticos, sucesivos golpes militares, el advenimiento de la democracia y las reestructuraciones institucionales de los últimos años. Se caracteriza por otorgar personería gremial (capacidad de representar jurídicamente) a un único Sindicato y permitir la celebración de un único

convenio sobre salarios y condiciones de trabajo por rama de actividad.

La industria automotriz, desde la instalación de las primeras terminales, inaugura un nuevo modelo de relaciones laborales. En la década de los años 60 con la llegada de las empresas multinacionales se introduce el sistema fordista de producción y se instala el "sindicato por empresa" como figura típica de las relaciones laborales que pretenden construir. Dicha modalidad, que generó no pocas situaciones de fuerte enfrentamiento obrero-patronales en la década del 70, condujo, posteriormente, a un sistema de relaciones laborales peculiar que le dio una fuerte capacidad de descentralización en la negociación sin que su dirección política fuertemente centralizada pagara los costos de la heterogeneidad de las situaciones de trabajo y de las relaciones laborales que su accionar creaba e institucionalizaba en convenios celebrados por empresa. Esta construcción histórica que segmentó al gremio cuando estaba vigente el "acuerdo fordista" en materia de relaciones laborales se inserta con facilidad en las nuevas estrategias de negociación colectiva que las firmas automotrices proponen actualmente. En la tercera parte de este artículo hacemos particular referencia a cómo la modalidad de negociación y de relaciones laborales que establece el sindicato mayoritario del sector como lógica sindical predominante en el sector sientan las bases para el desarrollo de una negociación articulada. La negociación articulada en este sector tiene las características de garantizar empleo y estabilidad estableciendo compromisos previos relativos a la paz social. Las partes firman asimismo módulos particulares que singularizan las condiciones de uso y retribución de la fuerza de trabajo a las situaciones económico-financieras de cada empresa.

En materia de flexibilidad, la industria terminal fue uno de los primeros en introducir tecnologías de base microelectrónica y nuevas técnicas organizacionales y de gestión que modificaron la configuración y el contenido del trabajo. Estas modificaciones estructurales no se expresaron en los convenios colectivos sino muy recientemente. Estrategias de flexibilidad respecto a la contratación de mano de obra en el sector fueron acompañadas por las normas de flexibilidad general impuestas en los últimos años por la legislación argentina. En muchos casos, vía acuerdos de empresa, el mismo sindicato autoriza dichas formas de contratación.

En la industria automotriz, mayoritariamente los trabajadores están afiliados al SMATA (Sindicato de mecánicos y afines del transporte automotor) y sólo una empresa pertenece a la UOM (Unión Obrera Metalúrgica de la República Argentina). Esta ambigüedad existente en el encuadramiento de los trabajadores de la actividad por parte del estado, ha provocado no pocos conflictos intersindicales el último de los cuales se desarrolló durante enero de 1996 con motivo de la instalación de una nueva planta de la firma FIAT y de la celebración de un convenio colectivo de trabajo propuesto por la empresa primero al sindicato metalúrgico (UOM) y, posteriormente, ante la dilación de éste en aceptar las pautas salariales propuestas, celebrado con el sindicato de los mecánicos (SMATA). Esta representa una nueva modalidad de celebración de convenios ya que no se pacta con los representantes de un colectivo de trabajo preexistente, sino con una representación social abstracta.

## 2. la industria automotriz en la Argentina

### 2.1. Instalación y Consolidación de un Modelo Idiosincrático de Industria Automotriz: 1959/74

#### 2.1.1. fase A) 1959/64. Instalación de la industria

El proceso de instalación de la industria automotriz se inicia en la década del '50. En 1951, cuando la industria automotriz es incorporada al régimen de protección y promoción industrial en vigencia en la época (decreto 3693/59), existía una demanda insatisfecha alta. Por otra parte, las tasas esperadas de crecimiento bruto interno del país indicaban un mercado «potencial» significativo. Los rasgos básicos del esquema industrial consistían en: -un ritmo creciente y acelerado en el proceso de integración de piezas y partes de fabricación nacional a los vehículos producidos y, -una elevada protección arancelaria para los mismos. Esto equivalía a una situación típica de reserva de mercado<sup>4</sup>.

La industria automotriz creció vertiginosamente. En 1951 representaba el 2.5% del PBI y en 1965 llegó a abarcar el 10.3% del mismo. Entre 1958 y 1965 su tasa anual de crecimiento fue del 24%.

<sup>4</sup> Kosacoff, B; Todesca, J; Vispo, A: «La transformación de la industria automotriz de Argentina. Su integración con Brasil», Documento N° 40, CEPAL, Buenos Aires, Julio 1991

La importancia de su desempeño la llevó a recibir la calificación de «motor de crecimiento de la economía». Sin embargo, las plantas automotrices que se radicaron en la Argentina estaban lejos de tener la escala y la organización del trabajo de las plantas instaladas en los países más desarrollados. En materia de tecnologías de fabricación, las plantas locales estaban menos automatizadas y tenían un mix de producción más amplio. Debieron recrear, en el medio local, una significativa cantidad de tecnologías de producto, de proceso y de métodos que no estaban disponibles en el país como lo estaban en sus casas matrices. Ello afectó el modelo de organización industrial del inicio del proceso de producción automotriz e influyó negativamente sobre los tiempos de utilización de equipos y la velocidad de rotación del capital empleado. El resultado fue que la industria automotriz argentina terminó operando con una tecnología subóptima de producción y de organización del trabajo y una ingeniería local dedicada, en gran medida, a resolver los problemas tecnológicos de una escala inadecuada de trabajo y una organización industrial prototípica de un medio industrial más inmaduro que el de los países desarrollados<sup>5</sup>. Se sumaron así deseconomías estáticas y dinámicas de escala y de organización industrial que fueron bloqueando la posibilidad de salir del estrecho círculo del mercado interno<sup>6</sup>.

La implantación de las terminales automotrices determina que se desarrolle, en esta época, una red de proveedores o subcontratistas fabricantes de piezas y partes para esta industria. Se verifican acelerados esfuerzos tecnológicos para crear un tejido de proveedores locales que permitiera cumplir los crecientes requerimientos legales de integración nacional de la producción.

A causa de los beneficios otorgados, 21 establecimientos fabriles fueron aprobados en 1960 e iniciaron su operación para un mercado que apenas alcanzaba a 100.000 unidades anuales. El empleo aumentó de 9.700 personas en el sector en 1959 a 17.500 en 1960, lo que significa un aumento cercano al 100 %. De las 21 firmas muchas

<sup>5</sup> Katz, J; Lengyel, M.; «Reestructuración e inserción internacional: el caso de la industria automotriz», Mimeo, Buenos Aires, 1991

<sup>6</sup> Como dato cuantitativo para ilustrar lo anterior puede mencionarse que una firma local para fabricar 12.000 vehículos al año, ocupaba 3.500 personas, lo que indica una productividad media anual de alrededor de tres vehículos por persona ocupada mientras los estándares internacionales de la época quintuplicaban los niveles de rendimiento alcanzados localmente.

fueron dejando el mercado en los años subsiguientes a través de un largo y costoso proceso de compras/ fusiones/ quiebras/ cierres, lo que reafirma la irracionalidad del cuadro original de organización de la producción y del régimen regulatorio que la indujo<sup>7</sup>. Otro rasgo crucial fue la prohibición total de importar vehículos hasta 1976, año en que se produce la primera apertura relativamente masiva de importaciones.

### La llegada del fordismo a la Argentina: organización del trabajo y relaciones laborales

El modelo de organización del trabajo que se desarrolla en los talleres industriales argentinos a lo largo del período 50-75 podría caracterizarse como de un *prototaylorismo*<sup>8</sup> en la medida que no orientaba sus componentes técnicos, organizacionales y sociales hacia la obtención de la productividad —entendida como eficiencia técnica propia de la especialización— sino como disciplinamiento y control sobre la fuerza de trabajo. El arribo de la industria automotriz significa la llegada del modelo fordista de producción que, aunque aparentemente «sostiene los rasgos fundamentales del taylorismo-fordismo, continúa reforzando los mecanismos de control y disciplinamiento sobre la fuerza de trabajo más que aquellos ligados al incremento técnico de la productividad».

El modelo de organización del trabajo —signado por el control y disciplinamiento de la mano de obra más que por la productividad— permite diferenciar el patrón de gestión de la producción que rigió en la Argentina de aquel que basado en la productividad individual que caracterizó la producción taylorista en los países centrales.

Las terminales extranjeras arriban a nuestro país hacia fines de la década del '50 dispuestas a radicarse y a instalar un nuevo modelo de relaciones laborales. Temerosas tal vez del sindicalismo fuerte —aunque negociador— que presentaba la historia de las relaciones laborales en la Argentina, proponen una organización sindical no centralizada por rama o región sino geográficamente descentralizada y por empresa. La organización del proceso de trabajo en las

<sup>7</sup> Katz/Lengyel, op cit

<sup>8</sup> Lo llamamos así para diferenciarlos de los modelos de la Organización Científica del Trabajo -OCT- de los países centrales donde la división del trabajo, la pérdida de autonomía del trabajador, el contenido del trabajo, las condiciones de trabajo estaban concebidos centralmente para disminuir tiempos muertos y aumentar la productividad y rentabilidad.

terminales adopta formas fordistas que tienden a diferenciar profundamente el contenido del trabajo de los mecánicos de los talleres de reparación del que es desempeñado al interior de las plantas terminales. A esto se suma el nuevo tipo de dinámica que se genera al interior de las grandes concentraciones de asalariados en las plantas terminales. La densidad operaria y el tipo de trabajo desempeñado diferencia profundamente los trabajadores de las terminales de aquellos asalariados de los talleres de reparación, o de los de las concesionarias de venta o de los productores de carrocerías. Se difunde así un nuevo modelo de empresa y de organización del trabajo en la industria argentina, por un lado, y de relaciones laborales, por el otro. Plantas que nuclean miles de operarios, formas fordistas de organización del trabajo, cronometrización de los ritmos, etc. El sindicato por empresa deja de representar la diversidad intercategoría de un sector de trabajadores, de especificar sus intereses y reivindicaciones y tiende a definir la representación en términos de la relación salarial con una u otra organización empresaria y es escasa la vinculación de los intereses de los trabajadores con su actuar profesional o con el ejercicio de funciones y roles específicos. La identidad sobre la cual se pivotea no está dada por el rol profesional desempeñado sino por aquella que se forja en la pertenencia a una u otra cultura organizacional y productiva. Prima menos la identidad forjada alrededor del «hacer» que la forjada en la diferenciación o identificación con las relaciones laborales que se proponen al interior de los establecimientos. En este sentido es más una representación social que laboral.

En este tipo de representación, basada en la forma que adoptan las relaciones laborales, el tema central es la perspectiva autónoma que son capaces de construir los trabajadores ya que en ella se redefine su identidad social.

#### 2.1.2. fase B: 1964/75. Consolidación y quiebre del modelo anterior

Desde 1964 hasta 1975 se observa, simultáneamente, la caída de la inversión agregada y una pelea interfirmas en relación a la participación en el mercado. Varias empresas pequeñas de origen nacional deben abandonar el mercado por los '60, y a fines de la década sólo actúan nueve plantas productoras hecho que hace crecer, significativamente, la concentración de capital en el sector. Si bien se producen algunos cambios de tecnología de producto y de

proceso, estos no modifican los rasgos idiosincráticos mencionados anteriormente de modo que las plantas locales se acerquen a los patrones tecnológicos y organizativos prevalecientes en los países más desarrollados. Por el contrario —señalan Katz y Lengyel— las innovaciones mencionadas fueron incorporadas en *lays outs* existentes sin que mediara una reorganización productiva de importancia. La industria automotriz continuó exhibiendo en esos años bajos niveles de automatización, reducidas escalas de producción, amplia diversidad del mix de productos, altos tiempos de fabricación y una orientación exclusiva a satisfacer una demanda interna cautiva dado los altos niveles arancelarios..

Dato significativo del período puede señalarse que, a inicios de la década del '60, las empresas transnacionales continuaron abasteciéndose de partes importadas encargando a empresas de capital nacional sólo aquella parte de la producción en la que la tecnología estaba suficientemente difundida. La escasa uniformidad de la demanda determinaba mercados reducidos y niveles de rentabilidad menores a los requeridos por las empresas transnacionales. Sin embargo, los mayores requisitos de integración nacional exigidos por el régimen sancionado en 1965 provocaron que las compras locales de partes y otros elementos inherentes de la industria automotriz, expresadas en proporción del valor de producción de las mismas, pasaran de 26.3% en 1960 a 35% en 1963 y a cerca del 50% hacia fines de los '60 .

El desarrollo del sector productor de autopartes estuvo acompañado por las firmas terminales que avanzaron sobre el mismo internalizando esa fabricación en sus propios establecimientos<sup>9</sup>.

El golpe de Estado de marzo de 1976 y el programa de apertura externa de la economía que promovió el gobierno militar marcaron un claro corte en la historia industrial del país.. Se producen importantes cambios en la industria terminal. Un nuevo régimen suprimió la prohibición de importaciones y fijó los aranceles para automóviles en un 95% y para vehículos utilitarios en un 65% a cumplirse hasta 1979 y otra reducción progresiva del 55% y 45% a cumplirse en un

<sup>9</sup> Kantis, H; Queirolo, A: "Bloque metalmecánico y construcción. reorganización Industrial y eslabonamientos productivos en el sector automotriz: de la integración productiva autocentrada a la internacionalización pasiva" Programa de asistencia Técnica para la gestión del Sector Público Argentino, Proyecto de Análisis Sectorial en Base a las técnicas de Insumo-Producto, SICE-PNUD-Arg 86- R01, Junio de 1990

cronograma decreciente hasta 1982. Autorizó, simultáneamente, el incremento del contenido de importaciones en los vehículos fabricados, eliminó las restricciones sobre integración vertical en el «mix» producido, estableció la regulación de las importaciones por «categoría» de vehículo y no por modelo, redujo las tarifas de importaciones para partes y subconjuntos, abrió la posibilidad de ingreso a nuevas firmas en el mercado y admitió los acuerdos de comercio compensado interfirmas. Este proceso -paralelo a la reestructuración que el sector estaba atravesando a nivel interna-cional- puso en marcha una transformación profunda en el sector automotriz argentino. Aumentó considerablemente la concentración económica de la rama<sup>10</sup>. Como dato indicativo de este proceso, la industria terminal ve disminuido su peso en la producción industrial desde el 13.3% en 1973 a tan sólo el 8.5% en 1984..

Esta compleja situación de cambio en las políticas regulatorias del sector, de aumento de los componentes y unidades importadas, de un régimen represor sobre las estructuras gremiales tiene una contrapartida inmediata sobre el empleo y la productividad. Así se registra una merma espectacular en materia del número de empleos que pasa de 54.556 trabajadores en 1975 -último año del gobierno constitucional-, a 23.620 en los primeros años del retorno a la democracia. (Cuadros I y II).

La productividad sufre un incremento significativo. Avanza de 3.61 en 1974 a 7.08 en 1984 (Cuadros I y II). Si bien en este período se produce algún tipo de reorganización de la producción e incorporación puntual de tecnologías con base microelectrónica, el aumento de productividad está centrado en la mayor intensidad del trabajo y en el mayor número de horas obrero trabajadas.

<sup>10</sup> Tal como se señaló anteriormente, la industria automotriz intentó instalar 21 empresas en la década del 50, de las que sólo quedaron 9 firmas a fines de los años 60: Chrysler, Fiat, Peugeot, General Motors, Citroen, Renault, Ford, Volkswagen y Di Tella (empresa de origen nacional con licencia de la Morris inglesa). En el período se verifica: la adquisición de Chrysler por parte de Volkswagen; la fusión de Safrar (ex Peugeot) que se retira de la Argentina —con FIAT CONCORD— que vende partes de su paquete accionario en 1979. Esto dio lugar al nacimiento de SEVEL Argentina (uno de los grupos económicos nacionales que alcanza una participación en el mercado automotriz del 25%) manteniendo marcas y licencias firmas multinacionales.

El cierre en 1978 y salida del país de General Motors. Finalmente, en 1979 de Citroen Argentina se retira del país y su modelo más popular, años más tarde, es retomado sin éxito por una firma mediana de capital nacional.

### Proceso de incorporación tecnológica e innovaciones organizacionales

Uno de los rasgos que caracterizan al sector automotriz a nivel internacional es su elevado dinamismo en materia de introducción de innovaciones en productos, procesos y materiales. En países como Argentina, estas innovaciones se difunden con cierto rezago temporal, al carecer las firmas locales de sectores de investigación y desarrollo. Su introducción está influenciada por las especificidades del mercado argentino y por un significativo proceso adaptativo que, según algunos trabajos, inciden decisivamente en la configuración tecnológica resultante<sup>11</sup>. Parte del proceso de cambio técnico en las terminales requiere de un importante esfuerzo de ajuste en las industrias proveedoras que permite concebir al subbloque automotriz como un espacio tecnológico articulado y fuertemente vinculado con las transformaciones que se registran en los países centrales<sup>12</sup>.

En el caso argentino, el atraso acumulado en los diseños respecto a los modelos producidos en los países desarrollados comenzó a disminuir a partir de la apertura importadora de los años 80. La difusión de los adelantos en tecnología de producto y la reorientación en el perfil de la oferta hacia los segmentos de mayores ingresos dinamizaron el proceso de actualización de modelos<sup>13</sup>.

La década del '80 fue escenario de un proceso de *aggiornamento* tecnológico parcial que las firmas emprendieron como respuesta a la política de apertura de importaciones propiciada por el gobierno militar, que significó, al mismo tiempo, la baja en las tasas de importación y la aparición de los modelos extranjeros en el mercado, que instalaron otros parámetros en términos de calidad como de confort.

<sup>11</sup> Katz, J; Ablin, E: From infant industry to technology exports: the argentine experience in the international sale of industrial plants and engineering works, IBD/ECLA/IDRC/UNDP, Working paper N 14, 1978.

<sup>12</sup> Kantis, H; Queirolo, A. Bloque metalmeccánico y construcción. reorganización industrial y eslabonamientos productivos en el sector automotriz: de la integración productiva autocentrada a la internacionalización pasiva", SICE/PNUD/ARG 86-01, junio 1990

<sup>13</sup> Considerando en forma agregada la incidencia sobre el total de insumos de los coeficientes técnicos correspondientes a "radios y TV", "aparatos de comunicación", "acondicionadores de aire", "relojes", "instrumental de medición" y "otros suministros eléctricos" se aprecia un incremento de 4 puntos porcentuales, pasando de menos de 1% de las compras de insumos en 1973 al 5% en 1984 (Queirolo, Kantis, 90).

Se introducen innovaciones en términos de producto (lanzamiento de nuevos modelos y *aggiornamento* de los viejos) y en procesos (modernización y automatización de diversos procesos como pintura, fabricación de componentes plásticos y soldadura). Se realizan ajustes de *lay out* de plantas y se incorporan equipos para control de procesos y *testeo* de productos para homogeneizar las partes y componentes con las fabricadas por las casas matrices dada la tendencia a la reducción de componentes de fabricación nacional.

Las innovaciones organizacionales comienzan a implementarse lenta y fragmentariamente en la industria argentina. A fines de la década del '70 y comienzos de los '80, Renault inicia la implementación de un programa de participación de los trabajadores centrado en la presentación de sugerencias para la solución de problemas de diversa índole. FORD introdujo en los años 80/81 los «círculo de calidad» SEVEL encara hacia 1982 la implementación del trabajo en equipos con el mismo objetivo.

Hacia los últimos años de esta fase e inicios de la siguiente etapa se observa una tendencia a la concentración de mercados tanto en el sector automotriz como en el de autopartes, un redimensionamiento y reorientación de la oferta, racionalización de la mano de obra y presentación de nuevos modelos y retiro de los antiguos. Se da inicio así a un período de reconversión industrial del sector<sup>14</sup>.

Como síntesis de esta etapa podría afirmarse —como lo hacen Katz y Lengyel— que: «El comportamiento de la inversión por parte de las terminales automotrices desde los finales de los años '70 exhibe el mismo carácter espasmódico que en las décadas pasadas, a pesar que hacia fines de la década del '80 se ha registrado un importante cambio cualitativo en la orientación de la misma asociado a nuevas estrategias productivas y de internacionalización que esas firmas vienen desarrollando desde mediados de la década pasada».

<sup>14</sup> CEPAL-CIID: Reconversión industrial y cambio estratégico en el bloque automotriz argentino 1980-1993, Proyecto conjunto CEPAL-CIID "Reestructuración productiva, organización industrial y competitividad internacional en América Latina y El Caribe".

## 2.2. Segunda Etapa: 1985-1990.

### Búsqueda de Alternativas ante la Retracción del Mercado Interno. Primera etapa de reconversión

Hacia mediados de la década del '80, se vislumbra una tendencia en los proyectos de inversión a controlar filiales autopartistas. Esta tendencia desplazaba el eje de la actividad automotriz de las terminales a la producción de autopartes. Los planes de inversión apuntaban a consolidar un nuevo patrón productivo que, centrado en la manufacturación de autopartes, le permitiría ocupar un espacio definido dentro de los esquemas de especialización productiva que se estaban consolidando a nivel mundial. Parecía que la especialización se iba a dar por piezas (mientras que, actualmente, hay una tendencia a la especialización por modelos). La estrategia de especialización por piezas era funcional a la franca retracción del mercado interno. Para las empresas que se mantuvieron en el país, esta alternativa era una de las pocas posibilidades de subsistencia. Estos proyectos, además de alimentar a las terminales tendrían un importante efecto en el aumento de las exportaciones. En ese período la especialización regional, y la complementación con Brasil recién comenzaba a consolidarse. Sin embargo, la política de especialización estaba -a excepción probablemente de SEVEL- en las estrategias de las casas matrices a nivel internacional<sup>15</sup>.

Según las estimaciones realizadas por Katz y Lengyel, el nivel de automatización de las plantas locales hacia 1987 resultaba extremadamente bajo en relación a los estándares internacionales.

Parte de incorporaciones tecnológicas (centradas en la automatización creciente del proceso de soldadura de carrocerías) se producen con motivo del lanzamiento de nuevos modelos. A partir de 1980 y en relación con la apertura de las importaciones, la industria ensaya una respuesta de adecuación tecnológica parcial que redundaba en un flujo de inversiones que incluye ajustes de *lay out* programas de actualización tecnológica en procesos (cataforesis, etc.), renovación de maquinarias y equipos con incorporación de automatización parcial (CNC, robots de soldadura), equipamiento de control de procesos y *testeo* de productos orientados a la homogeneización de partes y componentes con las casas matrices para facilitar la incorporación de

<sup>15</sup> Como ejemplo, la fábrica de cajas de velocidad de Autolatina realiza una fuerte inversión tendiente a una modernización radical de su planta con el objetivo de cubrir no sólo las demandas del mercado regional sino, también, las de Casa Matriz.

autopartes importadas para los nuevos modelos. En promedio, sólo el 4.3% de las etapas del proceso de producción estaban automatizadas en nuestra industria frente a un 38% en las japonesas, un 33% en las europeas, un 31% en las estadounidenses y un 18% en los NIC's asiáticos. En términos de densidad de robots, la cifra promedio para las terminales argentinas era de 0.3 robots por cada 100 operarios frente a 12/100 en Japón y 4/100 en Europa y los Estados Unidos.<sup>16</sup> En un marco internacional de rápido cambio técnico y en presencia de una política industrial que se limitó a incrementar los márgenes de acción de las firmas automotrices, la estrategia de las mismas tendió a privilegiar la importación por sobre el desarrollo y/o actualización tecnológica de los proveedores locales y, simultáneamente, a incrementar los aprovisionamientos desde las plantas subsidiarias. El incremento en las compras al exterior y a las subsidiarias locales tendió hacia una endogeneización del proceso productivo al interior de distintas plantas de una misma firma..

En términos de innovaciones organizacionales, puede indicarse que, con menor o mayor grado de desarrollo, todas las firmas han introducido importantes estrategias de cambio en materia de tecnologías de gestión, aunque difiriendo en los tiempos de aplicación, en la profundización de las mismas y en el diferente alcance que tienen sobre la organización y contenido del trabajo. Como indicadores de estas transformaciones transcribimos a continuación los resultados de un cuestionario contestado por delegados de la totalidad de terminales existentes en 1991 en el país.

El resultado de un cuestionario<sup>17</sup> aplicado a la totalidad de delegados de las empresas terminales (automotrices, camiones, tractores, etc.), -aún con las limitaciones que tiene un registro de opinión- da cuenta de un proceso de generalización de estas tecnologías hacia 1991, sobre todo de las centradas en técnicas de calidad, círculos de calidad, etc.<sup>18</sup> más que en las llamadas tecnologías «duras».

<sup>16</sup> Katz, J; Lengyel, M. op cit

<sup>17</sup> Seminario sobre «Industria automotriz y nuevas tecnologías», organizado por CIOSL/ORIT-/FITIM/OIT/CISL, en San Luis en noviembre de 1990.

<sup>18</sup> Novick, Marta: Nuevas tecnologías de gestión y acción sindical. Los métodos japonese de producción en la industria argentina en Estudios del trabajo, Año 1, N° 1, 1r semestre de 1991, Buenos Aires

Las nuevas tecnologías de producción y de organización del trabajo están, así, en esa época con una mayor presencia que las tecnologías derivadas de la microelectrónica o informática. El 91,6 % de los delegados presentes afirman estar trabajando con Programas de reducción de stocks, el 83,3% de los mismos afirman estar en contacto con Programas de Calidad Total y el 66,6% con Círculos de Calidad. Un 58,3% de los delegados afirman que en su empresa se están aplicados formas del sistema *Just in time*. El 83,3% de los delegados consultados opina que la microelectrónica y la informática está incorporada a las maquinarias con las que se opera habitualmente en planta. Un 66,6% de los entrevistados afirma que su entorno productivo cuenta con máquinas herramientas a control numérico y un 50% de las menciones se refiere a la presencia de autómatas programables en los ámbitos laborales. Otras tecnologías como el CAD, CAM, robots manipuladores y mecanismos de transferencia tienen una menor presencia en las plantas argentinas de las terminales automotrices.

Incorporación de innovaciones tecnológicas y organizacionales en la industria terminal argentina (\*\*)

Tecnologías de gestión	Si	No
Calidad Total	83.3	17.7
Círculos de calidad	66.6	33.3
Reducción de stocks	91.6	8.4
Sistema just'in time	58.3	41.7
Otras técnicas de gestión	33.3	66.6
<b>Incorporaciones Tecnológicas</b>		
Mecanismos electrónicos sobre la maquinaria habitual	83.3	17.7
Autómatas programables	50.0	50.0
Máquinas Herramientas de Control numérico	66.6	33.3
Manipuladores	25.0	75.0
Robots	25.0	75.0
Sistemas de transferencia	16.6	83.3
CAD (Sistema de diseño asistido por computadora)	33.3	66.6
CAM (Sistema de manufactura asistido por computadora)	33.3	66.6
Introducción de otra tecnología informatizada	17.7	83.3

(\*) Fuente: Novick, Marta: Tecnologías de gestión y acción sindical. Los métodos japoneses en la industria argentina. en Estudios del Trabajo N°1, Año 1, 1991. Se trataba de 20 delegados gremiales correspondientes a todas las plantas de la industria terminal (autós, camiones, tractores, motores, etc.).

### 2.3. Concertación Social y Recuperación de la Industria Terminal: 1991-1995

#### 2.3.1. Régimen Especial de la Industria Automotriz

Dada la importancia del sector por su participación en el producto bruto, por los efectos de encadenamiento (o multiplicadores) en la actividad industrial, por su capacidad de generación de empleo y por el peso en el comportamiento de la balanza comercial, logró un régimen particular en el proceso de estabilización de la economía y de

apertura de los mercados. A diferencia de lo sucedido para los otros sectores, no se abre irrestrictamente la importación y permite que sean las mismas firmas productoras las importadoras de modelos desde el exterior a partir de cuotas progresivas anuales. Esta reglamentación establece un sistema de apertura de mercado con exigencias de modernización y adecuación de las fábricas a modelos más modernos tecnológicamente. Los elementos principales del régimen de la industria automotriz son:

- el aumento del 40% de autorización legal en los contenidos importados promedio por línea de cilindrada;
- el acuerdo con las empresas terminales para importar vehículos y autopartes con un arancel muy reducido, que las empresas deben compensar con exportaciones y
- cupos para la importación de modelos no producidos localmente.

Los resultados de este Régimen especial para la industria automotriz —acompañado por el plan de convertibilidad y la reducción de la inflación— pueden constatarse en un fuerte aumento de la producción (a partir de un mercado con fuertes demandas atrasadas en la década del '80) y un incremento considerable del comercio intraindustrial, dado por un descenso en el precio de los automóviles de alrededor del 35%.

En marzo de 1991 se rubricó un acuerdo entre las entidades representativas de firmas terminales (ADEFA), las concesionarias (ACARA) y los sindicatos del sector (SMATA y UOM) que otorga un serie de beneficios a estas industrias.. Uno de los objetivos principales que se deriva del contenido de dicho acuerdo consiste en equilibrar el balance de divisas de las firmas terminales.

Cada parte se comprometió a :

- El Gobierno a desgravar el impuesto del Fondo Nacional de Autopistas e Impuestos Internos que inciden un 5,2 y un 4% respectivamente en promedio sobre el precio de venta al público.
- La Asociación de Concesionarios de la República Argentina (ACARA) disminuyó su comisión en un porcentaje que significa el 2% de la venta al público.

- Los proveedores nacionales de autopartes redujeron sus precios por el período enero- febrero de 1991 en un promedio del 16% en dólares, es decir, un 3% del precio de venta al público.
- Los sindicatos del sector aportaron su cuota a través de las negociaciones salariales en curso en ese momento.
- Las terminales no debían trasladar a los precios el aumento en dólares de los meses Enero y Febrero de 1991.

Durante ese período no habría despidos de personal de los gremios del sector en las terminales automotrices y concesionarios en funcionamiento, salvo por motivos disciplinarios.

Adicionalmente, hacia fines de 1993, el gobierno encaró una serie de medidas tendientes a continuar en esta línea de desregulación y eliminación de impuestos. En ese contexto, fue suscrito el denominado Pacto Fiscal entre el gobierno nacional, gobiernos provinciales con el fin de que estos últimos reduzcan impuestos como a los ingresos brutos, sellos, etc. que gravan todas las actividades productivas<sup>19</sup>. En el caso de la producción de vehículos, el impacto de la eliminación del Impuesto a los Ingresos Brutos constituye una reducción del 5.3% sobre el valor bruto de producción si se estiman al menos dos vueltas del impuesto a lo largo de la cadena de producción. Por otra parte, se han incluido en el Pacto fiscal, reducciones de los aportes patronales al sistema de seguridad social del orden del 30%. Este significó una baja en el costo laboral de las empresas del sector terminal y de autopiezas a partir de 1994.

### Productividad y competitividad sectorial en el período

Mientras la producción crece en 1994 cerca del 310% respecto a 1990, el empleo lo hace en un 48% para el mismo período. La productividad asciende espectacularmente: el total de automóviles en relación a los trabajadores ocupados pasa del 5.71 de 1990 a 15.88 en 1994. En relación a la cantidad de horas trabajadas por automóvil producido se confirma también un incremento de productividad. Desde 1982 en forma oscilante ha ido descendiendo la cantidad de horas de trabajo que insume cada vehículo. Así, mientras en 1982 la produc-

<sup>19</sup> Este pacto y la consiguiente eliminación de impuestos estaba atado a las políticas provinciales y los acuerdos con el gobierno nacional. Para la industria automotriz fue ventajoso porque entre las Provincias que suscribieron el pacto se encuentran Córdoba y Buenos Aires, que son las principales provincias sede de la industria terminal.

ción de un vehículo insumía 221,1 horas hombre, en 1994 insume 142,6 horas hombre. (Cuadros III y IV).

La salida de las empresas multinacionales y la fuerte concentración de capital que se produce en el sector en la década del '80 se proyecta en la del '90 cuando, con el crecimiento de la producción, el liderazgo de mercado, en el rubro de automóviles se concentra en sólo 3 empresas (SEVEL, AUTOLATINA y CIADEA -ex Renault-); AUTOLATINA permanece liderando el segmento de utilitarios y Mercedes Benz en camiones y ómnibus. En el mercado de producción de chasis para ómnibus participan dos empresas locales, El Detalle y Decarolí, que han experimentado un crecimiento significativo desde 1981.

A raíz de la regulación protectora, del aumento de demanda interna y del avance del MERCOSUR, se están produciendo cambios en la tendencia de inversión del sector con la llegada al país de nuevas empresas y capitales. En 1994 regresó, después de 15 años, la empresa General Motors que instaló una planta para la fabricación de *pick ups* en Córdoba en los terrenos de CIADEA (ex Renault que tiene un 20% de participación en la nueva sociedad) y en 1995 sentó las bases para una planta de automóviles en la Provincia de Santa Fe. Toyota comenzó su proyecto de radicación para la fabricación también de *pick-ups* y vehículos comerciales livianos y, recientemente (enero 1996), Fiat cierra la negociación de un convenio colectivo de trabajo para instalar una planta en Córdoba que ocupará 5.000 operarios.<sup>20</sup>

Los datos de producción, de productividad, de composición de insumos y los cambios tecnológicos y organizativos que se han introducido muestran una industria que ha experimentado una transformación muy significativa a nivel de empresas, productos, modelo de producción (con mayor tendencia a la terciarización y subcontratación) y tipo de organización y contenido del trabajo.

<sup>20</sup> El proceso de radicaciones y cambios en el sector no está terminado. Fiat anunció su decisión de separar sus acciones del grupo SEVEL e instalarse en forma autónoma. A su vez, AUTOALTIMA ha anunciado su disolución como tal y su decisión de volver a constituir dos empresas separadas, estando ya en funcionamiento la planta de Volkswagen. Chrysler anunció su decisión de instalarse también y otras firmas están rondando también alrededor de nuevas inversiones.

Algunos autores<sup>21</sup> que sostienen que la industria argentina aún mantiene baja competitividad - comparando con sus similares de Brasil y Mexico- plantean la coexistencia de dos modelos. Por un lado, la industria que abastece de autos o componentes para el mercado interno, constituida por plantas viejas, con tecnología no actualizada y un proceso de producción aún ineficiente. Por otro lado, el comienzo de una nueva, aunque pequeña industria que exporta componentes a Brasil y al mercado internacional. Este análisis resultado de un relevamiento realizado en 1993 avizora el nuevo modelo emergente en plantas de reciente instalación como la de General Motors y otras en construcción.

### Los eslabonamientos productivos en el sector

Otro rasgo de esta nueva etapa es el que se refiere al quiebre del modelo de integración vertical y al aumento de la subcontratación o, al menos. La mayoría de las firmas terminales estudiadas<sup>22</sup> derivan la fabricación de conjuntos o subconjuntos significativos a firmas autopartistas. El rasgo principal es la reducción del número de proveedores con los cuales las terminales operan directamente y un incremento de las prácticas de subcontratación y externalización de partes del proceso productivo y servicios. En este sentido, se ha comenzado a privilegiar la demanda de subconjuntos o conjuntos completos para ser montados en el armado final de los vehículos, en detrimento de la compra de partes o componentes individuales.

Este proceso determina, por un lado, mayores exigencias a las autopartistas, y, muchas veces, cambios en la localización geográfica. Desde las terminales requiere, también, de desarrollos complejos en términos de cambios de procesos.<sup>23</sup> Sin embargo, estas nuevas

<sup>21</sup> Shaiken, H: Technology and work organisation in latin american motor vehicle industries, ECLAC, Santiago, Chile, 1995

<sup>22</sup> Los datos sobre subcontratación son los resultados de un estudio que, coordinado por Marta Novick, realizaron María Bartolomé y Mariana Buceta, (1995).

<sup>23</sup> En el caso de una empresa de montaje, sin actividades de fabricación las tareas relacionadas con la Logística adquieren una importancia relevante. Los requerimientos del JIT y la complejidad de la producción obligó a la creación de la Gerencia de Logística y Manejo de Materiales Interno cuya responsabilidad es responder a la programación de la producción. Se contrató una empresa que actúa como "Consolidador". Su función es supervisar el abastecimiento general tanto de los insumos importados como de los suministrados por proveedores locales, coordinando el transporte para luego concentrar y reunir los materiales en el depósito de la Planta. De acuerdo a los requerimientos del Kan Ban, los fracciona -armando los kits de partes- y confeccionando las cajas para ser entregadas en línea. Todas estas tareas son cumplidas con personal dependiente del

estrategias no son fáciles de instalar debido a la inercia cultural inscripta en la lógica propia del modelo de sustitución de importaciones. A pesar de estas limitaciones, la subcontratación se está extendiendo y en el estudio realizado recientemente pudo elaborarse una tipología que identifica tres niveles de subcontratación:

El segmento de **proveedores de conjuntos y subconjuntos terminados**, varios de los cuales son firmas controladas y forman parte del grupo empresario u operan con licencias extranjeras, y poseen capacidad tecnológica cercana a la frontera internacional. Este segmento cuenta con mayores posibilidades de desarrollar estrategias comerciales autónomas respecto del mercado local, en función de su trayectoria tecnológica, especialización y calidad de producto, pero sigue manteniendo una posición subordinada en relación a su cliente principal, no sólo por destinar al mismo el grueso de su producción, sino por no observarse en el medio local un dinamismo significativo en materia de desarrollo de nuevos productos.

Una segunda línea de **proveedores que se ocupan principalmente de la fabricación de insumos, piezas y componentes críticos**, que luego son montados en conjuntos de mayor complejidad o bien sobre el armado final del vehículo. Dado el mix de productos fabricados, podrían -simultáneamente-pertenecer al primer o segundo grupo de proveedores, tanto para un mismo cliente o bien para varios. En su mayoría operan bajo licencia extranjera, pero integrarían la categoría de autopartistas independientes. Su sendero de desarrollo

---

"Consolidador", quienes deben mantenerse permanentemente en contacto con los requerimientos de la línea, reponiendo las cajas mediante la observación directa de faltantes o bien recibiendo los pedidos a través de una red informática ligada al puesto de Logística Interna y Balanceo de Línea. La sincronización del Consolidador y Logística Interna en las operaciones, suponen un flujo de información constante que surge de las células de trabajo y que debe prever inconvenientes e imponderables en el tiempo y la calidad relacionados con la importación de materiales (dilaciones en los trámites de Aduana y condiciones de transporte y manipulación). Por último debe prever eventuales problemas relacionados con las actividades externalizadas (montaje de Cabinas Traseras y Pintura). Las actividades de Logística adquieren una dimensión que trasciende las actividades de abastecimiento tradicionales, teniendo efectos decisivos sobre los objetivos globales de los programas de producción.

podría caracterizarse como uniforme y relativamente constante en el tiempo, aunque siempre condicionado a la evolución del sector terminal en su conjunto, en la medida que proveen a la mayoría de las firmas de este sector simultáneamente, lo que les ha demandado un proceso de adaptación e ingeniería de diseño para atender las especificaciones según la amplia gama de modelos puestos en el mercado. También orientan una fracción de su producción al mercado de reposición para atender con repuestos originales la demanda de piezas de recambio, aún de modelos descontinuados.

Por último, **los proveedores de tercera línea fabrican piezas o insumos con un alto grado de estandarización**, lo cual les permite abastecer no sólo al sector automotriz sino metalmeccánico en general. Este segmento se encuentra conformado por empresas de pequeña o mediana envergadura, con baja inversión tecnológica, de origen local y que por la especialización de la producción y el alto mix de productos se encuentran expuestos a mayor competencia interna y externa. En este caso, los requerimientos de adaptación o de nuevos diseños suelen ser significativamente menores, lo que les demanda escasos esfuerzos de modernización tecnológica, aunque al igual que los demás proveedores, se encuentran expuestos a los controles y exigencias de calidad de sus clientes.

Cambios productivos en los procesos de organización del trabajo y en las relaciones laborales en la década de los '90.

La transformación de los procesos de organización del trabajo y de relaciones interfirmas se ha profundizado en los últimos años aunque la misma no haya sido institucionalizada en los convenios colectivos del sector. La excepción la constituyen los nuevos convenios de trabajo como es el caso del convenio de General Motors de Argentina y, recientemente, el de FIAT, que se firman antes del inicio de las actividades y que inaugura un nuevo modelo de convenios colectivos en el país<sup>24</sup>.

Resulta extraño que, a pesar de la transformación del sector, no se encuentren demasiados estudios sistemáticos ligados a los modelos de organización de trabajo de la industria terminal, a excepción de un reciente estudio latinoamericano<sup>25</sup> que no profundiza la temática para el caso argentino. Sí, en cambio, hay profusión de artículos periódicos-

---

<sup>24</sup> Ver capítulo de Convenios Colectivos.

<sup>25</sup> Morales, R; Katz, J, op cit; Shaiken, H, op cit

ticos que se focalizan en las innovaciones sobre organización y contenido del trabajo que representan las «células de producción» de la empresa General Motors.

Una síntesis de la situación actual en la industria terminal realizada en base a un estudio reciente<sup>26</sup> sobre las 4 empresas terminales líderes del mercado automotriz- sin incluir el rubro de camiones y/o acoplados- puede ser la siguiente:

- Todas las firmas analizadas tienden a gestionar su producción bajo lógicas que se podrían denominar genéricamente como Producción Ligera (*Lean Production*), en referencia al modelo al que remiten- aunque con distancias considerables a lo que este modelo supone. Se detectaron en sólo dos casos prácticas habituales de Justo a Tiempo con Proveedores para porciones significativas del segmento de piezas, conjuntos y componentes abastecidos.
- Se refuerzan los requerimientos de calidad a lo largo de la cadena de suministro, obligando a las empresas a desarrollar estructuras funcionales que, específicamente, atendieran su relación con proveedores con el objetivo de desarrollar "Proveedores con Calidad Certificada", dentro de los patrones relativos al desarrollo general alcanzado por el sector. Sin embargo, son muy contadas las empresas del sector que obtuvieron Certificaciones internacionales en materia de calidad ( ISO 9000 o similares)
- A su vez, la reducción de stocks -característica principal de la Producción Ligera- tensa la línea revalorizando las áreas de Logística Interna, hecho que adquiere una significación especialmente compleja para aquellas firmas que operan con proveedores extranjeros.
- Todas las firmas han desarrollado programas de Mejora Continua, incluidas prácticas de Círculos de Calidad y Sistemas de Sugerencias, con modalidades de adaptación a las características locales.
- En relación al mantenimiento correctivo de máquinas y herramientas, la tendencia hacia una polivalencia funcional aumenta el grado de calificación de los trabajadores operativos para responsabilizarlos por el mantenimiento preventivo de las maquinarias

<sup>26</sup> Novick, M (coord), Bartolomé, M; Buceta, M: Nuevas formas de relaciones interfirmas y calificaciones emergentes en el escenario de la reconversión del complejo automotriz argentino, en "Educación, eslabonamientos productivos y formación profesional", Convenio Ministerio de Cultura y Educación, Confederación General del Trabajo, mimeo, 1995

lo que ha llevado a algunas de las firmas a estudiar alternativas de subcontratación del servicio, que, de esta manera, quedaría a cargo de microemprendimientos autodirigidos por ex-operarios de mantenimiento. En otros casos, la reapertura de una nueva planta ha significado la subcontratación del servicio de mantenimiento correctivo -desde el inicio de las actividades- a una firma controlada por el propio grupo empresario, así como el servicio de transporte interno (autoniveladoras). Una sola de las empresas encuestadas terceriza los servicios de informática (red interna y satelital) conectándose por su intermedio directamente con su par en el Brasil para el transporte interno de materiales y los relacionados con la consolidación de materiales e insumos (tanto de los importados como de los provistos por autopartistas locales) con el fin de abastecerse integralmente incluyendo el abastecimiento a sectores tan dinámicos como la línea de montaje.

- En cuanto a la subcontratación de actividades vinculadas con fases del proceso productivo, se observa que todas las firmas demandan la provisión de conjuntos o subconjuntos terminados, manteniendo integrada en tres de las firmas analizadas las actividades relacionadas con Chapistería, Pintura y Montaje. Sólo en una planta de reciente instalación se constató que se subcontratan las actividades de producción y ensamblado de Frente y Cabina y la pintura, que en el caso es provista por su asociada local.
- En todos los casos, las nuevas lógicas productivas han supuesto una nueva organización del trabajo y cambios en el *lay out*, aunque en tres de las plantas recorridas se observó la distribución mayoritaria en líneas longitudinales. El grado de incorporación tecnológica ha sido gradual y focalizada en algunos segmentos de la línea de producción (pintura, medición de chasis, matricería, fueron señaladas como más relevantes). Si bien la mayoría de los procesos son controlados electrónicamente, no se está todavía en presencia masiva de equipamiento a nivel de la frontera tecnológica internacional.
- Todas las firmas han introducido modalidades que -con distinto nombre y grado de implementación- suponen una reorganización de los puestos de trabajo bajo la concepción de módulos o células de trabajo, estimulando una rotación amplia intracélula y cierto grado de polivalencia vertical (gestión de stocks, mantenimiento preventivo, control de calidad, etc.). En un sólo caso, las células

poseen autonomía para la determinación de objetivos propios (ligados a cuestiones de seguridad y calidad principalmente), de cuyo cumplimiento se desprende el pago de premios por productividad grupal. A su vez, esta reorganización ha significado -en una de las firmas- modalidades de gestión "a la vista".

- A nivel del puesto, los cambios en el proceso de trabajo han impuesto la movilización de nuevos saberes ligados, fundamentalmente, a competencias prácticas y socio-relacionales. Las exigencias de una mayor comprensión del proceso productivo y operativo, mayor capacidad de concentración, capacidad para trabajar en grupo, saber escuchar, observar procesos y personas y comunicarse oralmente, sumadas a requerimientos de mayor capacidad para resolver problemas, se extienden a lo largo de la pirámide ocupacional movilizando competencias orientadas a lograr la implicación de los trabajadores con los objetivos de las firmas.
- Estos nuevos requerimientos de los puestos son -a la vez- déficits señalados por las firmas. En contraposición -cabe señalar- no se han indicado problemas en las calificaciones ligadas a los conocimientos básicos y técnicos específicos. Esto se debe a las estrategias de reclutamiento seguidas de elevar los requerimientos de educación formal y a las políticas internas de formación en el puesto de trabajo.
- Si bien, en general, se ha señalado que el trabajo se ha simplificado, de la observación realizada surge la reformulación -y en algunos casos la creación- de puestos de relativa complejidad que suponen la movilización de saberes y competencias específicas. Los puestos ligados a la logística interna y balanceo de líneas (en firmas que operan con modalidad Justo a Tiempo y/o Kan Ban), así como los nuevos puestos de coordinación de células o equipos de trabajo (líder) concentran decisivamente altas calificaciones técnicas con un correcto equilibrio entre competencias prácticas y personales.
- En materia de relaciones laborales, se observan cambios significativos. Aún en las plantas donde rigen los antiguos convenios, los mismos mantienen una vigencia simbólica en lo relativo a las cláusulas salariales mientras efectivizan una mayor flexibilidad en todos los rubros. Incluso, en algunos "acuerdos de empresa" no homologados ante el Ministerio de Trabajo, se acepta la contra-

tación de personal temporario. La reciente disminución de ventas del año 1995 motivó largas suspensiones y hasta despidos implementados bajo la figura de "retiros voluntarios", sin que se registraran conflictos abiertos.

### 3. El actor sindical en el sector automotriz

#### 3.1. El desarrollo del sindicalismo en el sector

A lo largo de los 50 años de actuación que tiene el SMATA (Sindicato de mecánicos y afines del transporte automotor) como sindicato de los trabajadores mecánicos pueden identificarse tres períodos en los que diferencia su actuación como interlocutores de los trabajadores, el estado y los empleadores.

El primer período se extiende desde su constitución en 1945 hasta mediados de la década del '60., durante el cual, va delineando estrategias diversas. En los primeros años desarrolla una política de crecimiento vegetativo por encuadramiento de las unidades productivas y comerciales que lo integran, a través de una estrategia conservadora y poco ambiciosa. Se autodefine como un sindicato pequeño e inscripto en un sector de escaso crecimiento. A partir de la instalación de las grandes terminales automotrices, el sector se transforma en dinamismo y en capacidad de inducir procesos de modernización. Estas nuevas características estructurales renuevan al sindicalismo del sector que acaba desarrollando dos estrategias: una que se ha autodenominado como «clasista y combativa» y otra que normalmente se conoce como «corporativa». Estas posiciones se enfrentarán duramente en el período siguiente sobre todo entre 1965 y 1975.

El segundo período, que se extiende desde 1965 a 1990, está caracterizado por el auge, consolidación, agotamiento y riesgo de extinción de un modelo de industria automotriz que, en materia de relaciones laborales, se articula con un modelo de sindicalismo: el corporativo. Otras formas de representación se expresan en el sindicalismo combativo del sector organizado como sindicato de empresa, que fueron posteriormente derrotadas y disueltas a través de formas jurídicas que se instrumentan «legalmente» desde el

estado primero<sup>27</sup> y por parte del terrorismo de estado después<sup>28</sup>. En el sector automotriz se consolida, así, la hegemonía del sindicalismo corporativo. Este modelo de acción sindical que se desarrolla entre 1965 y 1970, entra en fase de fuerte confrontación interna con modelos alternativos entre 1971 y 1975 y acaba reforzado a pesar de los obstáculos que imprime la represión militar a la acción sindical.

Un tercer período puede ser definido a partir de 1991. En él, el sindicalismo corporativo, hegemónico en el sector, delinea una estrategia de negociación en la que se combinan, de una manera singular, elementos del corporativismo tradicional con formas de negociación articulada pero fuertemente centralizada. Es quizás, a partir de la estrategia implementada, uno de los gremios que mayor crecimiento tuvo en este último período de debilitamiento progresivo del poder del sindicalismo, en una etapa de cambio significativo en el modelo de relaciones laborales instituido.

<sup>27</sup> Se está haciendo referencia a la disolución de los sindicatos de empresa del sector automotriz dispuesta por el gobierno militar en 1972 y el inmediato encuadramiento por el estado de los obreros de estas empresas en los sindicatos UOM o SMATA. En 1974, durante el gobierno constitucional, conducciones combativas que dirigen la delegación Córdoba del SMATA son intervenidas y desplazadas del Sindicato por la Dirección Nacional del SMATA, con poderes otorgados por una asamblea de delegados de todo el país.

<sup>28</sup> Los integrantes de estas conducciones combativas son perseguidos, detenidos y desaparecidos por la dictadura militar que dirige el país entre 1976 y 1983. Entre ellos se encuentra uno de los líderes de este movimiento: René Salamaña.

### 3.1.1 Características de las estrategias de fundación desarrolladas durante el primer período: 1945-1965

Abarca la fase de mayor dinamismo del modelo de sustitución de importaciones. Predomina en la industria y en el sector privado la organización sindical vertical que nuclea a los trabajadores por Sindicato único por rama de actividad. En este marco, surge en junio de 1945 el Sindicato de Mecánicos y Afines como sindicato de rama que congrega a los trabajadores mecánicos de talleres de reparación. Hacia 1946 logra su encuadre sindical como gremio independiente, nacimiento signado por una discusión histórica, que persiste hasta hoy, sobre el encuadramiento que deben tener los trabajadores del sector metalmeccánico. En abril de 1948 el Sindicato de Mecánicos toma su actual nombre (Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor -SMATA-) y en noviembre de ese año firma su primer convenio colectivo de trabajo siendo su contraparte ACARA (Asociación de Concesionarios de Automóviles de la República Argentina) y el Ministerio de Trabajo. Este convenio fija salarios y condiciones de trabajo para las siguientes ramas: mecánica, tornería, rectificación, electricidad, herrería, soldadores, chapistas, pintores, carroceros, tapiceros, radiadoristas, gomeros, engrasadores, lavadores, gamuzadores, limpiadores y choferes<sup>29</sup>.

La década del '50 representa, para el SMATA, un período de constitución, agrupamiento y desarrollo de sus bases. Aunque la estrategia del gremio es la de fortalecerse en número de afiliados, el perfil asumido en el conjunto del movimiento obrero es todavía poco ambicioso. Pelea y gana la homologación por el Ministerio de Trabajo de los encuadramientos de los autopartistas tapiceros, de los trabajadores del Automóvil Club Argentino y de algunos mecánicos de estaciones de servicios. Mientras tanto van desarrollando acciones orientadas a constituir el gremio como una agencia de prestación de servicios sociales solidarios. Se crea la mutual. Este proceso de consolidación y dimensionamiento del gremio se ve interrumpido con el golpe militar de 1955. Del período fundacional queda el logro de una personería gremial independiente, los primeros estatutos que institucionalizan al sindicato, los primeros convenios colectivos firmados y la instalación de la mutual y proveeduría para los afiliados. También se sientan las bases de la lucha jurídica, gremial y política

<sup>29</sup> Cfr. "Hechos y Protagonistas" en "Luchas Obreras Argentinas", Jefe de Redacción R. Jáuregui, 1984, cuadernillo dedicado al gremio de los mecánicos.

VERDE. Este Movimiento (MUA) pretende un rol diferente para el gremio y para el sindicato ante el conjunto del movimiento obrero y del Estado<sup>31</sup>. Se intenta fortalecer la capacidad negociadora del gremio calcada del modelo corporativo de los sindicatos típicos de la fase de sustitución de importaciones. El modelo orientador, paradójicamente, parece ser, en lo organizativo, el de la Unión Obrera Metalúrgica: centralizar y hegemonizar la conducción del gremio, integrar la afiliación de las terminales, incidir en las políticas sectoriales y bloquear el drenaje de afiliados hacia el sector metalúrgico evitando —por interposición de recursos jurídicos ante el Ministerio de Trabajo— la concesión de encuadramientos a la organización gremial rival. Puede reconocerse, entonces, hacia 1968, una inflexión en las concepciones que lo orientan.

En ese año, algunas líneas de conducción política del SMATA se proponen darle un nuevo perfil al gremio, transformarlo en un interlocutor fuerte del estado y de la patronal en materia de políticas automotrices. En este sentido, imprime un nuevo dinamismo a la lucha por los encuadramientos y obtiene la afiliación de las terminales. Esto variará el perfil de la representación: de no tener afiliados de terminales pasa, a mitad de la década del '70, a tener un 40% de su padrón en las mismas. Actualmente, hacia 1994, el personal de terminales representa menos de un 20% de los afiliados del sector<sup>32</sup>, aunque recluta a casi la totalidad de los trabajadores de la industria (excepción hecha de la empresa SEVEL que permanece en UOM) Sin embargo, por constituir el sector de mayor crecimiento relativo y de mayores innovaciones imprime su dinamismo al conjunto de la negociación del sector.

Este cambio de estrategia en la conducción del gremio revela una nueva lógica de operación en el sector y una nueva lógica de operación a nivel de políticas nacionales: el sindicato deberá asumir un rol diferente respecto a las patronales, al estado y a sus propios afiliados.<sup>33</sup> La función del sindicalismo para la línea política - sindical

<sup>31</sup> En reportaje, José Rodríguez, líder actual y seguidor del fundador de la corriente. H. Kloosterman, afirma: "El descuido que hubo en nuestra organización entre 1955 y 1968 hizo decrecer la fuerza de nuestro gremio. En 1968 esto cambió. Es el período en que realmente se rehace el gremio y pasa de 18.000 a 140.000 afiliados". Cfr "Hechos y Protagonistas", en "Luchas Obreras Argentinas", Jefe de Redacción R. Jáuregui, 1984, cuadernillo dedicado al gremio de los mecánicos., pag17.

<sup>32</sup> Debido a la fuerte caída del empleo experimentada por el sector

<sup>33</sup> Las propuestas implicaba: 1. «Una función de defensa y tutela de los intereses y derechos de los trabajadores en el plano profesional». Función que es cumplida a través de la negociación colectiva, de las convenciones colectivas de trabajo y de los reclamos ante los

que hegemoniza el gremio a nivel nacional (MUA Movimiento nacional de unidad automotriz es concebirse como *grupo de presión capaz de determinar políticas públicas del sector y organismo de gobierno de la sociedad. Su interlocución comienza a ser más fuerte con el Estado que con las patronales.* La preocupación central es el empleo y el rol de la industria automotriz nacional dentro del modelo de desarrollo como garantía de su hegemonía futura.

El año 1975 representa un período difícil para el gremio. Hay una fuerte lucha intergremial con la UOM alrededor del reconocimiento y creación dentro del convenio metalúrgico de una nueva rama, la rama automotor, por un lado y los topes salariales por el otro. La conflictividad desplegada por el gremio de los mecánicos del período '84-'90 permite visualizar el desarrollo y agotamiento de la estrategia corporativa por un lado, las últimas reformulaciones de formas combativas y el surgimiento de una nueva estrategia que se delinearía con más fuerza a partir de 1991.

Tiene una conducción oficial que mantiene un discurso hacia el Estado cuestionando sus políticas económicas y sociales sobre todo en lo referido a empleo y a los salarios. Por otro, el gremio genera instancias de negociación sobre nuevas materias: acuerdos sobre fusiones de empresa y sobre la participación sindical en el MERCOSUR. En ambos ámbitos, el Estado se desdibuja como interlocutor y adquiere un particular protagonismo la relación sindicato-empresa. Estos acuerdos y nuevas materias de negociación son el antecedente práctico del nuevo modelo de acción sindical que el sindicato propondrá después de 1991. Por otra parte, se desarrollan también *formas tradicionales de lucha*, en general *defensivas* ya que está siendo fuertemente afectado el empleo y las condiciones de trabajo. Estas situaciones suelen comprometer la capacidad de control de la patronal sobre el establecimiento y el oponente es tanto la patronal cuanto la conducción oficial del sindicato. Estas conducciones combativas acaban siendo aisladas y a mediano plazo

organismos administrativos, judiciales y de dirección de la empresa y, en última instancia, mediante medidas de acción directa; 2. una «función educativa y promocional» destinada al perfeccionamiento de la capacidad profesional y técnica de los trabajadores y, 3. Una «función política» en el sentido de participar en el proceso de gobierno de la comunidad nacional.

derrotadas por la acción a veces conjunta de ambos oponentes. Por otra parte, la lógica de negociación descentralizada que se registra en esta actividad debido a la dificultad de articulación de unidades productivas y ramas pequeñas de actividad hace que aún la conflictividad tradicional se presente como dispersa y poco relacionada.

Frente a una actividad automotriz declinante, en 1985, el Plenario de Secretarios Generales del SMATA de todo el país emite una declaración anunciando su «movilización pacífica y responsable» para erradicar «la patria financiera». Plantean como alternativas la necesidad de generación de políticas tendientes a eliminar la especulación financiera; a fomentar las actividades manufactureras, ensanchamiento del mercado interno; nacionalización de depósitos bancarios. Como consecuencia de este Plan proponen y exigen la integración de una Comisión de la Industria Automotriz con representantes de los empresarios —a través de sus cámaras ADEFA (Asociación de fabricantes de automotores), ACARA, (Asociación de Concesionarios) FAATRA, Autopartistas y Autocomponentes—, con representantes oficiales del MTSS, (Ministerio de Trabajo y Seguridad Social) Secretaría de Comercio e Industria y el SMATA con el fin de estudiar y acordar un Régimen de Reconversión de la Actividad Automotriz que elabore y concerte pautas de producción y comercialización a implementarse a corto, mediano y largo plazo. El elemento innovador de esta propuesta es la conformación de esta área de concertación sobre políticas sectoriales. *En la promoción de este Acuerdo se encuentran las bases del nuevo rol que se propone al sindicato ante la crisis y la reconversión del sector.*

En diciembre de 1987 se restituye la negociación colectiva a través de comisiones paritarias por Ley del Congreso de la Nación (promulgada el 11 de Enero de 1988 bajo el N° 23545). Se deroga así la Ley de facto 21307 que establecía como facultad del Poder Ejecutivo el fijar salarios para la actividad pública y privada. SMATA denuncia así la totalidad de sus convenios colectivos, para su renegociación.<sup>34</sup> La crisis de la industria automotriz, las inversiones

<sup>34</sup> De la nómina presentada se observa que SMATA tramita la renovación de 44 Convenios Colectivos de los cuales 36 son convenios de empresa y 8 de rama o realizados con cámaras. De los 36 convenios de empresa presentados, 13 son nuevos. Esto indica toda una tendencia dentro de la política del gremio de fijar grados de descentralización en la negociación. Por otra parte es de relevar la problemática que enfrenta este gremio en cuanto a la preparación de representantes paritarios para la discusión de los convenios cuando la negociación se desagrega a nivel de empresa.

tecnológicas y organizacionales que se estaban realizando y la dificultad de evaluarlas por parte de los trabajadores desde la perspectiva de los cambios estratégicos que se estaban produciendo, hizo que el sindicato juzgara poco oportuno realizar cambios substanciales en los convenios en el sentido de anticiparse a los problemas que podrían sobrevenir de las transformaciones en curso. Es decir, se abre la discusión de paritarias sobre los convenios en un momento en que el *sindicato no quiere anticiparse en las estrategias de defensa de los trabajadores y prefiere optar por negociar más sobre el eje de la recuperación salarial y la defensa de la fuente de trabajo que sobre la flexibilidad en las condiciones de uso de la fuerza de trabajo*. El resultado es que se mantiene formalmente el convenio anterior sin que el mismo regule las normas efectivas de uso de la fuerza de trabajo.

El período 1988-1990 indica el fin del modelo de producción automotriz orientada hacia un mercado interno pequeño y altamente arancelado. La industria local se ve amenazada de reducción a su mínima expresión. En este contexto la negociación colectiva no encuentra un campo propicio para los avances reivindicativos. *Tienden a desarrollarse estrategias defensivas de la fuente de trabajo, del empleo y del salario. Ante estas circunstancias, el sindicato prefiere explorar situaciones, ensayar o improvisar soluciones "ad hoc" según el estado de las relaciones laborales y la situación económico-financiera de las empresas.*

Hacia 1989/90 y primer semestre del año '91 arrecian las dificultades de la negociación colectiva en el gremio. La estrategia de la conducción del sindicato es mantener la negociación salarial y suspender toda negociación sobre condiciones de trabajo. La evaluación que se realiza es que el nivel máximo de conquistas históricas a que se podía acceder dentro del modelo de producción tradicional ya se había alcanzado y que —ante la situación de estancamiento y quiebre de la industria— discutir la totalidad del paquete reivindicativo ponía al sindicato en estado de retroceso permanente en relación a sus conquistas históricas obteniendo como contrapartida por parte de la empresa magros aumentos de salario. La solución imaginada fue suspender la negociación institucionalizada sobre condiciones de trabajo y mantener una presión permanente

sobre la pauta salarial<sup>35</sup>. Sin embargo, esta estrategia sólo consiguió retrasar la formulación jurídica del contrato convencional ya que en los hechos las empresas comenzaron a realizar profundas transformaciones de las cuales, hasta hoy, los antiguos convenios no se hacen cargo, aunque las transformaciones hayan recaído sobre los trabajadores directamente afectados y las Comisiones Internas de las empresas.

### 3.1.3 Características de las estrategias sindicales desde 1991

Hacia la década del '90, el sindicalismo del sector automotor comienza a perfilar una lógica de operación diferenciada del conjunto. Se ha instalado como interlocutor político proponiendo un modelo que inscribe sus acciones, por un lado, a nivel de los acuerdos sectoriales dentro del país y del MERCOSUR y, por el otro, a nivel de las empresas. En este sentido, ha articulado la negociación por empresa —descentralizada y localizada en materia de salarios y condiciones de trabajo— con la negociación por rama, en términos de políticas sectoriales y regionales del MERCOSUR. El nuevo modelo que propone este sindicalismo es actuar sobre el Estado como grupo de presión con el fin de obtener un Régimen Especial en el momento en que la internacionalización de los negocios se presenta simultáneamente como una amenaza y como un desafío. Este régimen permitiría una apertura gradual del sector, facilitaría la reconversión del mismo estableciendo plazos y evitaría impactos negativos sobre el empleo. Por otra parte, mientras tanto, se negocian cláusulas de Paz Social<sup>36</sup> que previenen sobre la situación de conflicto que puede originar la reconversión y establece vallas de contención al desempleo.

En el marco de la profunda crisis que afecta a este sector económico, el SMATA insta al gobierno nacional a promover un espacio de concertación que acabará en el Acuerdo para la Reactivación Automotriz que se firmará el 25 de marzo de 1991 y que ha redundado en la estabilización y leve crecimiento del empleo en el sector y en un significativo aumento de la producción, de las ventas y

<sup>35</sup> En Memoria y Balance del SMATA 1990-91 se consigna en la página 9: "Si ponemos hoy en discusión la totalidad del Convenio Colectivo de Trabajo, lo más probable es que para conseguir incrementos salariales debamos ceder a cambio conquistas logradas con muchos años de esfuerzo".

<sup>36</sup> Tal como se desarrolla más adelante

de la productividad. El escenario para el desarrollo de este nuevo modelo de sindicalismo queda delimitado por el Acta de Concertación del Régimen para el Sector Automotriz, al que se hizo referencia con anterioridad. Este Acuerdo le permitió al sindicato una tregua en materia de despidos y suspensiones pero como contrapartida debió entregar la libre discusión salarial y la eufemísticamente llamada «paz social».

La recuperación que se observa en la actividad automotriz, a partir del Acta de Concertación no se ve reflejada en los logros que obtiene el sindicato en su política reivindicatoria. La negociación sobre las nuevas condiciones de trabajo que se están generando se produce a nivel de establecimiento cuidándose el sindicato de admitirlo a nivel de convenios o de acuerdos escritos. La libre discusión salarial fue puesta entre paréntesis en el primer momento del acuerdo y quedó trabada a partir de la vigencia del Plan de Convertibilidad (1 de Abril de 1991) —que impedía que los aumentos salariales pudieran ser trasladados a los precios— y del Decreto 1334/91 que sólo autorizaba aumentos salariales fundados en pautas de productividad razonablemente estimadas o calculadas. Por el decreto 470/93 —que sustituye al 1334/91— se habilita una negociación salarial de carácter articulado o descentralizado que, de alguna manera, es reivindicada como una mejora para la situación de los trabajadores del sector. Obviamente este tipo de negociación tiende a profundizar la heterogeneidad de las retribuciones sectoriales.<sup>37</sup>

Es interesante analizar la perspectiva del sindicato ante la renuencia empresaria a la renovación del Acuerdo para la Reactivación y el Crecimiento de la Industria Automotriz para el período 1994-1999. El SMATA reivindica como herramienta estratégica en las relaciones laborales, la concertación sectorial. Ella es vista como «el

<sup>37</sup> Por el Decreto 470/93 el criterio de productividad deja de ser el criterio exclusivo y excluyente de homologar acuerdos de aumentos salariales. Se admiten como factores el aumento de las inversiones, la formación profesional, la incorporación de tecnologías, es decir, aquellos que contribuyen a aumentar la eficiencia global de la organización productiva como sistema. Por otra parte, se incorpora la posibilidad de «articular la negociación», es decir, que los convenios contengan un módulo general» sobre condiciones de trabajo y salarios —que se constituye en el piso mínimo de la actividad— y módulos particulares» integrados por regulaciones sobre condiciones de trabajo y salarios superiores en beneficios a las establecidas por el módulo general y solamente aplicables en aquellas empresas que estén expresamente comprendidas en la unidad de negociación.

único camino para incrementar la producción respetando a la vez los derechos de los trabajadores»<sup>38</sup>.

Las empresas presionaron para imponer un acuerdo salarial bajo. Se llega así a un nuevo Acuerdo por el plazo de 5 años denominado «Acuerdo para la Consolidación de la Reconversión, el Empleo, la productividad y el Crecimiento del Sector Automotriz». Los empresarios retiran la condición de no producir aumentos salariales y otorgan un 3% en los meses abril, mayo y junio de 1993, un 2% en octubre de 1993 y un adicional de \$450<sup>39</sup> en la segunda quincena de febrero de 1994. Este acuerdo salarial retoma una práctica que no se ejercía desde 1975: la discusión global de salarios con las fábricas terminales. Desde esa época a la fecha la negociación salarial fue llevada adelante por el Consejo Directivo Nacional, las Comisiones Ejecutivas de las Seccionales y los Miembros de Comisión Interna de Reclamos en cada uno de los establecimientos. El sector sindical reivindica fuertemente la negociación salarial globalizada<sup>40</sup> en el marco de un acuerdo productivo en el que se discuten globalmente condiciones de producción, factores de mejoramiento de la actividad, aumento del empleo y sólo se particulariza por empresa en la negociación salarial.

En el anexo al acuerdo se pautan entre empresas signatarias y sindicatos:

1. Aumentos salariales negociados por establecimiento (unidad productiva) en función de metas de productividad, eficiencia, calidad.
2. Los sistemas pactados se computarán y liquidarán con una periodicidad no inferior al trimestre.
3. La parte empresaria se compromete a brindar, a las organizaciones sindicales firmantes del Acuerdo y según corresponda, la información documentada necesaria para posibilitar el análisis y el contralor de los sistemas que se convengan.
4. Las partes signatarias del Acuerdo negociarán de buena fe y en un clima de paz social y mutua comprensión las bases y mecanismos necesarios para la plena operación del Acuerdo.

<sup>38</sup> Cfr. revista Avance No. 9, agosto 1994. Publicación del SMATA.

<sup>39</sup> La relación peso = U\$S. equivale a una paridad 1=1

<sup>40</sup> Extraído de Memoria y Balance del SMATA, período 92/93 pag. 7.

5. Los convenios que se deriven del Acuerdo tendrán la vigencia que las partes en cada caso le asignen, en ejercicio de la autonomía negocial colectiva.

Como puede observarse en la firma de los Anexos al Acuerdo se advierten las bases de una negociación articulada<sup>41</sup>, donde las partes signatarias negociarían módulos particulares por establecimiento. La negociación articulada propuesta no es una negociación libre de las partes sino atada a compromisos previos de paz social y donde la estabilidad está garantizada siempre y cuando no existan actos de indisciplina que suspenden la vigencia de la cláusula.

La negociación articulada es aceptada por esta organización sindical<sup>42</sup> más rápidamente que por cualquier otra, en la medida en que se corresponde con prácticas negociales históricas al interior de la misma. El modelo de negociación articulada elegido por SMATA para la etapa que se abre en 1990, es un modelo de negociación a dos niveles. A nivel macro, se establece un Acuerdo General del sector entre los principales actores (Estado-Sindicatos-Empresas y Cámaras) y a nivel micro, «módulos particulares» son negociados entre el Sindicato —con participación tanto de Comisiones de Reclamos y Comisión Ejecutiva de la Seccional como Comisión Directiva Nacional— y la empresa. Es interesante reparar que se trata de un modo de negociación donde, si bien participan todos los niveles, se limita el protagonismo de la Comisión de Reclamos o de las Comisiones Ejecutivas de las Seccionales. Es decir, el SMATA como entidad de primer grado no descentraliza las negociaciones y evita protagonismos que en otras épocas le generaron conducciones alternativas en lo político y en lo gremial. Es interesante destacar que el SMATA acepta este tipo de negociación articulada montando un andamiaje de control sobre este tipo de negociación con el objetivo de limitar la autonomía relativa de los diferentes niveles. Curiosamente hace hincapié en el quiebre de solidaridad que puede significar este sistema de negociación articulada sin advertir que lo que ha ido cambiando es la forma de construcción de la solidaridad. El modelo

<sup>41</sup> Ver Capítulo 5.3.2: negociación de convenios colectivos

<sup>42</sup> Cfr. Memoria y Balance del SMATA, período 92/93 pag.8 en la que se menciona "Esta nueva modalidad de articulación de la negociación, si bien puede ser objetable, en tanto tiende a desvirtuar el principio básico de la solidaridad, no reviste una incidencia fundamental en el caso particular de nuestra Organización, teniendo en cuenta las distintas tipologías convencionales (por actividad -nacional y zonales-, por empresa o grupos de empresas de una determinada actividad) que históricamente ha mantenido el SMATA."

Los convenios «renovados» —en oposición a los nuevos convenios celebrados por las empresas recién llegadas al país— presentan diferencias casi exclusivamente en:

- las cláusulas de productividad (única forma legal de aumentar los salarios desde la instalación del Plan de Convertibilidad),
- en el compromiso conjunto de ambas partes de aumentar la calidad, disminuir costos y promover la exportación
- en la necesidad de recurrir a técnicas de calidad, control estadístico de proceso, etc.

El resto del articulado permanece casi sin variaciones, sobre todo en lo que se refiere al sistema de categorías de los puestos y a menciones particulares sobre los nuevos métodos de organización del trabajo que podrían redundar en responsabilidades diferentes para los trabajadores. Los convenios firmados por las "nuevas" empresas que se «instalan» en el país, o «nuevos convenios», se diferencian profundamente en este punto de los «convenios renovados»<sup>44</sup>.

El análisis de la totalidad de los acuerdos y/o convenios de las empresas terminales arroja algunos datos significativos. A excepción de los «nuevos convenios» de la empresa General Motors de Argentina y el de Fiat Argentina, en todos los otros casos son acuerdos homologados ante el Ministerio de Trabajo que mantienen sin modificación los convenios colectivos firmados en 1975.

El análisis de los convenios colectivos se basó en el estudio de aquellas categorías consideradas claves- en tanto centrales a los procesos de transformación empresarial- y fueron consideradas como indicadores :

- a. el sistema de categorías acordado
- b. la forma en que se presenta la negociación sobre los nuevos sistemas de producción
- c. la forma que adopta la negociación por productividad
- d. las cláusulas de «paz social» incorporadas

<sup>44</sup> Según lo manifestado por el sindicato, a pesar de que las viejas categorías tienen poca o escasa vigencia es muy difícil cambiar los convenios colectivos. de modo que, aunque en la realidad, las viejas categorías están desactualizadas, se mantienen en el convenio.

### a. El sistema de categorías profesionales

Permanecen «vigentes» en la mayoría de los convenios las 8/10 viejas categorías profesionales que fueron originalmente «negociadas» para los convenios de 1975, es decir, anteriores a la introducción de nuevas tecnologías con base en la microelectrónica y transformaciones de tipo organizacional. La estrategia de mantener formalmente la estructura del convenio en lo que hace a categorías ocupacionales y la definición de puestos de trabajo sobre estructuras que se van apartando crecientemente de las mismas puede ser observado a través del incremento que —año a año— van teniendo los pedidos de las comisiones internas de reclamos al sindicato en relación con la realización de estudios del trabajo y de encuadre de tareas. Sin embargo, el sistema de categorías que se mantiene para el sector mecánico y metalúrgico de la rama automotriz es el mismo de los convenios de la década del 70.

Ello probablemente explique la actitud del sindicato de no sentarse a negociar la totalidad de las cláusulas de los convenios, ya que está convencido de que no podrá renovar la mayor parte de los institutos del "acuerdo fordista" y, al mismo tiempo, tendrá que aceptar abiertamente la "flexibilización del trabajo" en las propias plantas.

En los «nuevos «convenios» en cambio, el sistema categorial propuesto responde a los nuevos modelos productivos. Así, las 8 o 10 categorías del modelo anterior se reducen a cuatro o seis :

1. Empleado polivalente principiante.
2. Empleado polivalente completo.
3. Empleado técnico polivalente especializado.
4. Empleado técnico polivalente especializado completo.

Las nuevas categorías de FIAT están clasificadas de acuerdo a los conocimientos que se requieren para el desempeño de esos puestos

1. Primera categoría: Actividades simples que no requieren conocimientos profesionales
2. Segunda categoría: capacidad de desempeñarse en distintos puesto de trabajo con conocimiento del ciclo productivo, en particular de las actividades interrelacionadas

acercándose cada vez más a un concepto de productividad «sistémica»<sup>45</sup>.

Un somero análisis de los convenios de trabajo de las empresas terminales muestra, en la mayoría de los casos, un cálculo de productividad de carácter tradicional, relacionando la producción física con el número de trabajadores u horas trabajadas. La línea mayoritaria expresa una ecuación ligada a mayor intensidad de trabajo y, sólo en algunos casos se analizan fórmulas algo más complejas. Veamos ejemplos en los distintos convenios «renovados».

### Métodos de evaluación de productividad y premio a los trabajadores en la industria terminal automotriz argentina

Forma de cálculo de la Productividad	Premio o retribución a la productividad
1. Horas reales pagadas por la empresa Horas estándares de producción (*)	10% del 100% de la mejora standard
2. Horas estándares Total horas pagadas (MCU+MCU)	10% anual sobre el período base
3. Participación en las utilidades de la empresa (**)	10% pagado trimestralmente
4. Índice de eficiencia Índice de calidad Índice de variabilidad de operarios indirectos	Hasta 4 5% de 9 a 10 14% De 5 a 6 10% de 11 a 12 16% De 7 a 8 12% de 13 a 14 18%
5. I) Índice de productividad No. total de vehículos producidos No. total de empleados de convenio II) Índice de defectos por vehículos producidos III) Cumplimiento de los objetivos de venta de los vehículos de producción local IV) Índice de satisfacción de los clientes de acuerdo a encuestas realizadas a tal fin	Premios ascendentes de 1994 a 1998 Empleado polivalente principiante (de 10% al 35%) Empleado polivalente completo (del 25% al 60%) Empleado técnico polivalente especializado (del 15% al 55%) Empleado técnico polivalente especializado completo (del 25% al 60%)
6. Premio por competitividad (evaluación de indicadores de tipo industrial gestional) U.T.E. (cálculo mensual) . Eficiencia de mano de obra (horas producidas) . Productividad de mano de obra (horas producidas sobre horas presencia) Unidad (trimestral) . Calidad (pérdidas codificadas) . Ausentismo . Descarte monetizado (costo de piezas a destruir a nivel de UTE y de establecimiento) Calidad de servicio	Premios para el período 1997/1998 . 15% previsto . 11% sobre el salario total

<sup>45</sup> Catalano, A. M "La productividad según los actores en" Los sindicatos y la tecnología: cambio técnico y organizacional en las industrias metalmeccánica y de alimentación en Argentina, OIT, Santiago de Chile, 1995 y Novick, M; Catalano, A.M; Deibe, E; Matheu, P: "Relaciones laborales y productividad. Actores, acuerdos y flexibilidad" en Dialógica, Año 1, NI, Buenos Aires, CEIL-CONICET, 1996

\* Las horas standard que se miden en la fórmula serán aquellas que corresponden a la producción obtenida y aprobada a disposición de la dirección comercial por su venta.

\*\* Finalmente, la segunda parte del acuerdo que debería haberse firmado en junio de 1994, para poner en marcha el sistema, nunca se firmó.

externos. El ascenso entre las distintas categorías de operarios debe ser aprobado unánimemente por sus compañeros de célula.

- e) Los objetivos y cumplimiento de los parámetros de productividad serán específicos a cada célula y tendrán objetivos específicos trimestrales en términos de : índices de accidentes y cumplimiento de las normas de seguridad; índices generales de ausentismo; índices de orden, limpieza y organización del local de trabajo; cumplimiento del sistema justo a tiempo y de controles visuales y trabajo standarizado y mejora continua; reducción de costos, tiempos y pérdidas; índices de calidad y atención a los clientes internos y otros particulares de cada célula.
- f) En términos de relaciones laborales, hay un reconocimiento explícito del Sindicato como interlocutor, al mismo tiempo que se crea una comisión mixta de seguimiento compuesta por dos representantes de la empresa y dos representantes de SMATA. Resulta interesante señalar algunas funciones de esta Comisión: Incentivar el trabajo conjunto....; evaluar los resultados de los programas de productividad, calidad, eficiencia, eficacia, capacitación; fomentar el respeto, la solidaridad, la cooperación y el progreso mutuo; apoyar la introducción de métodos innovadores, orientados a alcanzar los objetivos conjuntos de la Empresa y sus empleados.....; analizar el servicio a los clientes,
- g) La empresa se compromete explícitamente a mantener programas de formación profesional y cultural . El convenio enumera materias y número de horas por trabajador a recibir (lo que hace un total de 95.000 horas, de las cuales 30.000 se refieren a lo que denominan como Proceso de educación para la calidad)
- h) Hay un compromiso por parte de la empresa de garantizar la "estabilidad" en el empleo a sus trabajadores, acordando, incluso que, frente a disminuciones de la demanda, puede asignar a los trabajadores a otras tareas.

### 3.3 La conflictividad en el período 84-94

La conflictividad en el sector automotriz llega casi a duplicarse en los años 1984 (9%), 1990 (10%), 1991 (14%) y 1994 (10%) en relación al promedio de conflictividad del conjunto de gremios industriales. Esos son los años en que también crece el peso de la conflictividad de los mecánicos respecto de la que desarrollan el conjunto de los gremios del país. ( Ver Anexos) . La conflictividad en este gremio presenta como característica el aislamiento. Esto sugiere pensar sobre las dificultades que una estructura gremial como la de este Sindicato tiene para articular la solidaridad por rama. La solidaridad se establece —si es que lo hace— por subrama (Concesionarios, Estaciones de Servicio) y nunca interestablecimiento. Esto suele aislar las reivindicaciones de los trabajadores más dinámicos del sector: el de la fábricas terminales. También es cierto que la solidaridad de los intereses de los trabajadores por subrama no es trabajada por el sindicato como para lograr una extensión orgánica de la misma. Así, la conflictividad se presenta como aislada y políticamente controlada por una organización que centraliza, en la Comisión Directiva Nacional, todo el protagonismo.

Es interesante destacar que el SMATA como gremio, a diferencia de otros, concentra su conflictividad en el interior del país, especialmente en la provincia de Córdoba. Este escenario le quita poder de demostración a sus acciones en la medida que su incidencia sobre la opinión pública y sobre las políticas públicas sectoriales o políticas empresarias privadas se diluye frente a los gremios que tienen posibilidad de actuar directamente sobre la Capital Federal. En los registros que estamos analizando el 52% de la conflictividad del período tuvo como escenario la Provincia de Córdoba, donde las medidas de acción sindical se concentran en los años '90 y '91. De 10 conflictos que se registran en cada uno de esos dos años, 7 y 9 respectivamente se desarrollan en la Provincia de Córdoba.

Los conflictos del sector automotriz se concentran fundamentalmente en tres años del período considerado: 1984, 1990 y 1991. El año 1984 es atípico. Representa el año de la apertura política donde emergen todas las reivindicaciones contenidas y postergadas de los trabajadores del sector. Los motivos de los conflictos se diversifican entre demandas por aumentos salariales, movilizaciones por despidos, pagos atrasados, condiciones laborales, etc.

Los del año '90 se concentran en demandas por aumentos de salarios y los del año '91 tienen motivos diversos: despidos, pagos atrasados, condiciones laborales y aumentos de salario.

Entre el '85 y el '89 la conflictividad del sector disminuye severamente frente a la contracción que afecta a la industria automotriz. La amenaza de cierre, las suspensiones y los despidos dificultan el accionar colectivo expresado en medidas de fuerza tradicionales. Un sólo conflicto sobresale por su carácter paradigmático: el que sostienen los obreros de la Ford. En él se ponen de manifiesto las políticas patronales de ajuste ante el ciclo recesivo del sector y de reconversión en vista a la globalización de la economía internacional. En este conflicto pueden ser visualizados los nuevos temas que la reconversión proponen a los trabajadores en materia negocial y de acción sindical: participación, autonomía, autocontrol, rol de la supervisión, polivalencia funcional, autocontrol de calidad y capacidad de gestión de la producción. En este conflicto queda claro, también, las potencialidades y límites de las conducciones políticas alternativas en un escenario fragmentado y con conducciones corporativas muy centralizadas.

Entre el '91 y el '94, si bien la expansión del sector podría haber favorecido la emergencia de accionar colectivo en busca de mejoras de condiciones de vida y de trabajo, las cláusulas de paz social acordadas tendieron a actuar como disuasivos de emprender acciones de fuerza. Sin embargo, es de destacar que en este período surgen con más fuerza demandas sobre condiciones laborales. El período '91-'94 tiene la característica de iniciarse con una alta conflictividad y de presentar una fuerte caída en los años '92, '93 y '94. La conflictividad del año '91 indica la crisis que afectaba a la industria del sector. Los motivos de los conflictos de ese año giran alrededor de despidos, salarios atrasados, pedido de mejora de las condiciones laborales y aumentos salariales. Los conflictos por despidos se concentran sobre todo en terminales, ya que las autopartistas —por su menor tamaño— tienen menos capacidad de reacción frente a estas medidas patronales. Las demandas por salarios atrasados se concentran en grandes fábricas de Córdoba. En año '92 y '93, los trabajadores de la rama Concesionarias son los que más encabezan conflictos por aumentos salariales. En mayo de 1994, el SMATA llama a un paro y marcha ante el Ministerio de Economía y la Casa de Gobierno de los trabajadores mecánicos en aras de

presionar para que se renueve el Acuerdo Automotriz que había vencido en marzo de 1994.

Es interesante destacar el tipo de conflictos interorganizacionales e intraorganizacionales que apareja la negociación salarial por empresa. El principal conflicto del período es el que se desarrolla el 5 y 6 de mayo de 1994 cuando los 4.500 trabajadores de SEVEL realizan un paro «espontáneo» de 20 horas por motivos salariales<sup>47</sup>. Durante el paro los trabajadores de SEVEL acusan a los dirigentes de la UOM de ser cómplices de la patronal. En el segundo semestre de 1994, después de una onda de conflictos con la Comisión Interna, la empresa SEVEL firma un preacuerdo de aumento de salarios con la UOM como forma de equiparar sus salarios a los de otras terminales. Este preacuerdo significó a la UOM un fuerte conflicto de estrategias al interior de su organización, si bien le sirvió para reposicionarse ante la Comisión Interna de esta planta. La UOM, a diferencia de SMATA sólo aceptaba negociar aumentos salariales unificados para la totalidad de la rama metalúrgica a pesar de que advertía que la situación económica de la industria estaba profundamente diferenciada por subrama de actividad y aún al interior de la subrama por tamaño de establecimiento. Esta estrategia la sostenía históricamente desde 1991 frente al gobierno y cámaras del sector. En 1993 había aceptado —a regañadientes— negociar porcentajes de aumentos de salarios diferenciados por subrama. En 1994 se presenta la situación de negociar este preacuerdo salarial por empresa (SEVEL). El Consejo Directivo de la UOM se divide ante esta situación entre los que apoyan la negociación salarial por empresa y los que quieren mantenerla por subrama. El argumento central se basa en que la negociación por empresa arrastra en su lógica «contagiosa» a las reivindicaciones de los trabajadores de otras empresas de la subrama haciendo peligrar la situación financiera de las mismas ya que su rentabilidad tiende a diferenciarse de las grandes. El problema que trata tangencialmente el sindicato es cómo evitar la heterogeneización

<sup>47</sup> Como consecuencia de esta medida son despedidos por la empresa 17 trabajadores bajo la acusación de «ser integradores de la medida de fuerza». Los trabajadores son detenidos por la policía, incomunicados y después despedidos por la empresa sin mediar motivo. Durante el paro los trabajadores de SEVEL acusan a los dirigentes de la UOM de ser cómplices de la patronal. En el segundo semestre de 1994, después de una onda de conflictos con la Comisión Interna, la empresa SEVEL firma un preacuerdo de aumento de salarios con la UOM como forma de equiparar sus salarios a los de otras terminales. Este preacuerdo significó a la UOM un fuerte conflicto de estrategias al interior de su organización, si bien le sirvió para reposicionarse ante la Comisión Interna de esta planta.

de la realidad salarial, de las condiciones de trabajo y de las condiciones de contratación de trabajadores que pertenecen a empresas que cada vez más se distancian entre sí económica, tecnológica y en la forma de concebir sus negocios. Es decir, aunque el planteo sólo se exprese en términos de salarios del conjunto de los trabajadores, el tema central no abordado directamente es cómo hacerse cargo de la solidaridad y de la justicia en un escenario que tiende a acrecentar las diferencias. El preacuerdo acaba siendo ratificado en el marco de una fuerte confrontación entre los miembros del Consejo Directivo de la UOM y la Comisión Interna de la empresa y el Sindicato.

Nuevos conflictos y nuevos problemas plantean al sindicalismo los nuevos modelos de negociación «articulada». La UOM negocia durante 8 meses del año 1995 un nuevo convenio con la FIAT para la instalación de una nueva planta. Las posiciones internas encontradas del Consejo Directivo del sindicato frente a un convenio de empresa, sumado a la determinación por parte de la firma de un nivel de remuneraciones para los nuevos trabajadores por debajo de los salarios de los trabajadores de actividad, llevan a un empanatamiento de las negociaciones. La FIAT a partir de este impasse entra en negociaciones con SMATA a partir del mismo borrador de convenio -incluyendo escasas modificaciones- y acaba firmando un acuerdo con este sindicato en los primeros días del año 1996.<sup>48</sup>

<sup>48</sup> Solicitada de la Unión Obrera Metalúrgica, Diario Clarín, 22 de enero de 1996

#### 4. Reflexiones finales sobre estrategias sindicales

En los años de consolidación del modelo de desarrollo basado en la sustitución de importaciones, el sindicalismo tendió a desarrollar como tendencia hegemónica formas corporativas de incidencia sobre los centros de poder. Los gremios más numerosos y que contaban con trabajadores que se nucleaban en establecimientos que concentraban fuertes contingentes de trabajadores tendieron a desarrollar estrategias de operación que los constituían en verdaderos grupos de presión por su capacidad de provocar acciones sociales puntuales, organizadas y que demostraban organización, disciplina y unidad. Esta presión tenía como principal interlocutor el Estado. El SMATA advierte la fuerza que le da el contener entre sus afiliados a trabajadores provenientes de grandes establecimientos y esto le abre la posibilidad de constituirse en un gremio poderoso capaz de tallar en la política nacional y de disputar hegemonías dentro del movimiento obrero. Avanzada la década del '60, es cuando desarrolla su particular estrategia corporativa: presionar sobre el Estado para obtener mejoras particulares para su sector. Este modelo de sindicalismo institucionalizado, incorporado a los mecanismos de regulación del sistema como interlocutor del estado comienza a ser disfuncional en la década del '80 cuando el Estado comienza a retirarse de ciertas funciones reguladoras y cuando la industria automotriz en la Argentina pierde dinamismo al punto de presentar riesgos de verse casi eliminada.

El sindicalismo por empresa en la Argentina, por otra parte, tuvo en el sector automotriz una historia antipatronal y antiburocrática y de esto queda memoria en la cultura de las empresas y en las relaciones sociales que se recrean a su interior. Sin embargo, tal vez por esta particular construcción del vínculo trabajadores-delegados-sindicato que presentan las relaciones laborales en la Argentina nunca fue un sindicalismo «de» empresa sino sólo «por» empresa<sup>49</sup>. Ejemplo de esto lo constituye la respuesta a la propuesta de la última dictadura militar a los trabajadores de la industria terminal de manifestar su interés de estar afiliado al sindicato de la rama o constituir un sindicato

<sup>49</sup> Esta es una diferencia de trascendental importancia a la hora de entender las estrategias del sindicato automotriz. El modelo de "Sindicato de empresa" a la manera japonesa remite a un sistema de Relaciones laborales que se maneja con exclusividad al interior de la planta u organización productiva. El sindicalismo "por empresa" remite a un sistema de relaciones laborales que, aunque con capacidad para negociar acuerdos al interior de la empresa, responden a la figura de un Sindicato de rama o sector del cual dependen. Los acuerdos o convenios colectivos en el sector automotriz en la Argentina son firmados por la Comisión de la empresa y por el sindicato nacional y/o regional.

de empresa. Los trabajadores ratifican seguir perteneciendo al sindicato sectorial.

Estos signos merecen una reflexión, teniendo en cuenta que el modelo de sindicalismo corporativo tradicional está agotado ante el desdibujamiento del rol del Estado. El eje del modelo de acción sindical del SMATA parece montarse en la arquitectura de la negociación articulada. Aunque propone un tipo especial de negociación articulada que le es funcional a su acumulación de poder y a la gobernabilidad que a las patronales les interesa imponer al interior de las plantas crecientemente organizadas bajo nuevos cánones de división del trabajo y de definición de las funciones productivas.

El SMATA propone un modelo de negociación articulada por el cual se establece un módulo general de concertación intersectorial donde se fijan las reglas mínimas de funcionamiento del sistema de relaciones laborales para la industria automotriz. En este módulo, los protagonistas son actores sociales institucionalizados en las figuras de las Cámaras empresariales, el Estado y el Sindicato. El Sindicato entendido como Consejo Directivo Nacional, es claro. El modelo de acción sindical hasta aquí continúa siendo el corporativo, con baja autonomía del actor sindical de las patronales o del estado. El Sindicato busca el apoyo del estado para obtener ventajas sectoriales particulares. En los módulos particulares la negociación se descentraliza para algunos actores, pero no para todos. Los actores sociales —empresa y sindicato— gozan de una mayor autonomía. La empresa negocia a nivel de planta, es decir, a nivel de los directivos de cada establecimiento mientras que el Sindicato descentraliza la negociación y la controla a partir de acumular niveles de decisión. En ella «participan» los delegados de la Comisión Interna, los dirigentes de la Seccional del SMATA en la zona y la Comisión Directiva Nacional. El Estado sólo homologa a posteriori y en términos de adecuación normativa, el acuerdo celebrado autónomamente entre las partes. Los representantes de los trabajadores en todos los niveles no siempre alcanzan a presentar la perspectiva autónoma de éstos. Los delegados de Comisión Interna tienen en los hechos una función más consultiva que propositiva y los temas a negociar aparecen presentados y modelados por la «experiencia negocial» de las dirigencias nacionales. Esta modalidad de negociación —centralizada para el sindicato y descentralizada para la empresa— es funcional al control político que se quiere ejercer sobre las Comisiones Internas y al recorte de su protagonismo y, en cierta manera, es apoyada por las

patronales ya que le garantiza mayor negociabilidad al sistema empresa. De este modo, son aceptadas al interior de las unidades productivas fórmulas diferentes a las expresadas en los convenios sea en materia de categorías profesionales, organización del trabajo, sistemas de remuneración, permisos gremiales, etc.

Sin embargo, podría suponerse que a mediano y largo plazo, es una metodología que no deja emerger los nuevos intereses y problemas que tienen los trabajadores dentro del cotidiano laboral ya que esta tendencia de negociación tiende a uniformizar las reivindicaciones y a continuar analizando las cuestiones del trabajo exclusivamente como temas de remuneración y empleo. Son dejadas de lado las cuestiones relativas a la identidad profesional de los trabajadores y a la construcción permanente de su autonomía respecto de los objetivos del capital. La presencia de "nuevos trabajadores", jóvenes egresados mayoritariamente de las escuelas técnicas o del ciclo medio en general, introduce también nuevas áreas en la identidad profesional que difícilmente estas estrategias puedan abarcar.

Ante el agotamiento del modelo de sustitución de importaciones y la desarticulación del rol del sindicalismo corporativo, el modelo de relaciones laborales típico del acuerdo fordista ha dejado de ser hegemónico para dar lugar al surgimiento de una multiplicidad de sistemas de relaciones laborales de acuerdo a las características estructurales de cada rama de actividad. Esta multiplicidad de sistemas de relaciones laborales se corresponde con los cambios de sociedad que están aconteciendo por una parte y con los cambios económicos y productivos que están procesando las empresas por otra. Si para la interpretación del modelo fordista-taylorista en sus componentes técnicos, organizacionales y sociales los conceptos «standarización y homogeneidad» fueron claves, para la interpretación del modelo que se está delineando los conceptos claves parecen ser «variabilidad y heterogeneidad». Y, precisamente, es esta diferencia la clave de la interpretación de las nuevas relaciones laborales y de las nuevas interacciones que se están produciendo al interior del mundo productivo en general y, en particular en el sector automotriz, líder una vez más de cambios tanto de carácter tecnológico y/o organizacional, como en materia de relaciones laborales.

## ANEXO I

## CUADROS

Cuadro I: Producción, empleo y productividad en la industria automotriz argentina 1959-75

Año	Producción	Empleo	Hs./Trabajo	PDTV/Trab.
1959	32.319	9.900	1.242	3.32
1960	88.338	17.500	1.194	4.27
1961	136.188	24.400	1.270	4.39
1962	129.880	25.500	1.411	3.60
1963	104.899	28.200	1.092	3.40
1964	166.483	33.493	1.262	4.97
1965	194.536	36.710	1.283	5.29
1966	179.453	39.500	1.221	4.53
1967	175.318	34.528	1.241	5.01
1968	180.976	35.295	1.253	5.12
1969	218.590	40.349	1.288	5.24
1970	219.599	41.561	1.315	5.28
1971	253.237	42.909	1.288	5.90
1972	268.593	46.316	1.244	5.80
1973	293.742	50.626	1.265	5.80
1974	286.312	57.400	1.205	4.98
1975	240.036	54.556	1.216	3.61

Fuente: Asociación de Fábricas de Automotores (ADEFAs), diciembre 1993 y cálculos propios en base a esos datos

Cuadro II: Producción, empleo y Productividad en la industria automotriz Argentina 1976-1990

Año	Producción	Empleo	Hs./Trabajo	Días	PDTV/Trab.
1976	193.517	50.012	1.196	150	3.24
1977	235.356	48.765	1.326	165	4.82
1978	179.160	38.402	1.265	158	4.66
1979	253.217	41.201	1.338	167	6.14
1980	281.793	38.851	1.426	178	7.25
1981	172.363	28.334	1.269	158	6.08
1982	132.117	23.267	1.255	156	5.67
1983	159.876	23.449	1.361	170	6.81
1984	167.323	23.260	1.394	174	7.08
1985	137.675	20.715	1.341	167	6.64
1986	170.490	22.129	1.455	181	7.70
1987	193.315	21.820	1.680	210	8.85
1988	164.160	21.313	1.069	133	7.70
1989	127.863	19.281	1.241	155	6.62
1990	99.639	17.430	1.194	149	5.71

Fuente: Asociación de Fábricas de Automotores (ADEFAs), diciembre 1993 y cálculos propios en base a esos datos

Cuadro III: Producción, empleo, días trabajados y productividad. Industria terminal argentina 1991-1994

Año	Producción	Empleo	Hs./Trabajo	Días	PDTV/Trab.
1991	142.380	18.317	1.485	185	7.58
1992	259.716	22.161	1.847	230	11.81
1993	341.189	23.027	1.960	245	14.86
1994	408.777	25.734	1.870	s/inf.	15.88

Fuente: Asociación de Fábricas de Automotores (ADEFAs), diciembre 1994 y cálculos propios en base a esos datos

Cuadro IV: Evolución de la productividad de la industria terminal argentina (horas trabajadas y número de trabajadores por unidades producidas)

Año	Producción	Hs. Obrero Trabaj. (en miles)	Índice productividad Horaria	Índice Productividad p/trabaj.
1971	253.327	55.276	218.3	5.90
1973	293.742	64.065	218.1	5.80
1975	240.036	66.374	276.5	3.61
1976	193.517	60.863	314.5	3.24
1977	235.536	64.674	274.8	4.82
1978	179.160	49.609	276.8	4.66
1979	253.217	55.156	217.8	6.14
1980	271.793	55.436	196.7	7.25
1981	172.363	35.975	208.7	6.08
1982	132.117	29.207	221.1	5.67
1983	159.876	32.929	205.9	6.81
1984	167.323	32.934	196.8	7.08
1985	137.675	27.784	201.8	6.64
1986	170.490	32.214	188.9	7.70
1987	193.315	36.661	189.6	8.85
1988	164.160	22.787	138.8	7.70
1989	127.823	23.930	187.2	6.62
1990	99.639	20.812	208.9	5.71
1991	138.958	27.216	195.8	7.58
1992	262.022	40.939	156.2	11.81
1993	342.344	45.155	131.9	14.86
1994	408.777	48.135	117.7	15.88

Fuente: Asociación de Fábricas de Automotor (ADEFA), 1994 y cálculos propios en base a esos datos

Cuadro V: Conflictos registrados en el sector automotriz (1984-1994) (en números absolutos)

Zona	'84	'85	'86	'87	'88	'89	'90	'91	'92	'93	'94	Total
País	2	2		2			1		2	1	2	12
C.F.-G.B.A	7	1					2					10
Córdoba	2	1		2	2	3	7	9	2		1	29
Tucumán								1				1
Sin Inform	2		1			1						4
Total	13	4	1	4	2	4	10	10	4	1	3	56
	23	7%	2%	7%	4%	7%	8%	18	7%	2%	5%	100
Prop. Industria	9%	4%	1%	5%	4%	5%	10%	14%	7%	3%	10%	6%
Prop. Total	3%	1.2	*	1%	*	1%	2%	1.5	1.4	*	2%	1.25%
		3						1	8			

Fuente: Ricardo Spangenberg: La conflictividad sindical, Beca UBA

**Cuadro VI:** Conflictos registrados en el sector automotriz (1984-1994) clasificados por motivos. (en números absolutos)

Zona	'84	'85	'86	'87	'88	'89	'90	'91	'92	'93	'94	Total
Aumento Salarial	3	2		1		3	7	2	2	1	1	22
Despidos/ Suspens	1	1			1	1	1	3			1	9
Pagos atrasados	3						1	2				6
Condic. Laboral	2	1					1	2	2		1	9
Otros	1			1				1				3
Sin información	3		1	2	1							7
TOTAL	23%	7%	2%	7%	4%	7%	18%	18%	7%	2%	5%	56
												100%

Fuente: Ricardo Spangeneberg: La conflictividad sindical. Beca UBA

## CÁPITULO IV

### La Industria Automotriz y la Reforma en las Relaciones de Trabajo en Brasil

**Glauco Arbix**

Doctorado en Sociología en la Universidad de São Paulo  
 Profesor-Investigador del Departamento de Ciencias Políticas de la Universidad de Campinas

**Iram Jácome Rodrigues**

Doctorado en Sociología  
 Profesor-Investigador del departamento de Economía de la FEA Universidad de São Paulo

**Glauco Arbix<sup>1</sup>**  
**Iram Jácome Rodrigues<sup>2</sup>**

Una de las principales preguntas que la reestructuración productiva presenta para la actividad sindical es la tendencia de la disminución del número de puestos de trabajo. En Brasil, en los últimos años, esa tendencia viene combinándose con un significativo aumento en la productividad.

En terminos generales, la industria brasilera empleaba 6,12 millones de personas en 1987. Ese número cayó para 4,81 millones en 1993. En apenas siete años se perdieron más de 1,3 millones de puestos de trabajo en el sector industrial, que representa una disminución de 21,2% de la mano de obra empleada por el sector. Por otra parte, en el mismo período, hubo una caída en el PIB industrial de orden de 5,5 %.<sup>3</sup>

En el sector automotriz, viene siendo observada una disminución gradual del número de trabajadores empleados desde la década del 80' hasta nuestros días: en 1980, eran 133,7 mil; en 1985 ese número

---

<sup>1</sup> Profesor doctor del Departamento de Ciencias Políticas de la UNICAMP, investigador del CNPq.

<sup>2</sup> Profesor doctor del Departamento de Economía de la FEA-USP, investigador del CNPq.

<sup>3</sup> Luciano Quantinho y João Carlos Ferraz (coords.), Estudios de Competitividad de la Industria Brasileira, Campinas, Papirus/Editora Unicamp, 1994, p. 33.

disminuyó para 122,2 mil; en 1987 llegó a 113,5 mil; y, en el inicio de 1992, ese total cayó para 109,3 mil.<sup>4</sup>

Esa reducción sistemática de los puestos de trabajo se ha mostrado como una de las características básicas de la reestructuración productiva en curso en el país y esa dimensión, se ha convertido en un desafío permanente para las estrategias sindicales.

Al mismo tiempo, en la década del 90', la modernización industrial viene colocando una variedad de nuevas cuestiones para los sindicatos, que no integraban la agenda de los años 80', a no ser como fuente de conflicto. Las discusiones sobre la flexibilización de la producción ha destacado, aunque parcialmente, un nuevo perfil para la fuerza de trabajo - el "operario polivalente" -, un "enriquecimiento de tareas en la planta fabril", mayor "participación" de los trabajadores en la definición de los procesos productivos, diseminación de "actividades en equipo", "aumento del ciclo de trabajo" entre otras. Esa dinámica se viene desarrollando de modo especialmente intenso después de la apertura de la economía iniciada en 1990 y tiene como blanco inmediato el aumento de productividad, la mejora de la eficiencia y la calidad de los productos.

Expuesta a la competencia internacional, la industria automotriz brasilera - que contaba con un mercado protegido, beneficios y subsidios estatales desde su fundación en los años 50' - esta siendo llevada a modernizarse en ritmo vertiginoso, desverticalizando viejas estructuras, modernizando instalaciones, procesos, *design, mix* de productos, gama de vehículos, trayendo su estructura funcional, tercerizando y sirviéndose del dispositivo de *global sourcing*. En otras palabras, todos los métodos de racionalización de inspiración japonesa - *just-in-time, kanban, kaizen, CCQ, CEP* y otros -, hartamente utilizados por empresas americanas y europeas en la actualidad.

En la mayoría de los casos, el desencadenamiento de ese proceso en el interior de las empresas ha producido una alteración fundamental en las relaciones de trabajo.

<sup>4</sup> "Reestructuración del Complejo Automotriz Brasileiro", Sindicato de Metalúrgicos de São Bernardo do Campo y Diadema, marzo de 1992.

En su mayor parte, los trabajadores de la industria automotriz están localizados en regiones que cuentan con sindicatos ligados a la "Central Única dos Trabalhadores" (CUT)<sup>5</sup>, siendo que el actual presidente de la central es Vicente Paulo Silva, líder de los metalúrgicos de la región del ABC, donde están concentradas las principales ensambladoras del país.

Se estima que para cada empleo directo en la producción automotriz en Brasil, son creados otros 29 puestos de trabajo en el conjunto de la cadena productiva ligada al sector. La ANFAVEA<sup>6</sup>, calcula que para un total de 120.635 trabajadores empleados en 1993 en los sectores de automotores (106.738) y máquinas agrícolas (13.897), son generados 5,2 millones de empleos. Todavía según la ANFAVEA, suponiendo un número medio de 3,0 dependientes se llegaría a un universo de casi 16 millones de personas directa o indirectamente sustentadas a partir de las actividades generadas por el sector automotriz.

Estos datos, evidentemente, no son precisos, pero nos dan una idea de la importancia que tiene la industria automotriz para la economía brasilera.

Los cuadros nos muestran los números e ilustran, respectivamente, el total de trabajadores en las ensambladoras del ABC desde Marzo de 1987 hasta Julio de 1995 y el conjunto de trabajadores en la base del Sindicato del ABC. Hay un contraste entre la disminución gradual del empleo y el aumento de la productividad, evidenciado por los sucesivos records de la producción industrial.

### 1. Trabajadores en las Ensambladoras del ABC (mil)

Año	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Empleos	59.6	55.3	55.2	58.0	53.9	52.0	49.5	48.7	47.9

(En media) Fuente: DIESSE

<sup>5</sup> Fundada en 1983, la CUT es (de lejos) las mayores de las centrales sindicales existentes en Brasil, sus principales dirigentes mantienen estrecha vinculación con el "Partido dos Trabalhadores", PT.

<sup>6</sup> Anuario Estadístico, Asociación Nacional de Fabricantes de Vehículos Automotores (ANFAVEA), 1994

## 2. Metalúrgicos del ABC

Base Total del Sindicato (mil)

Año	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Empleos	196.3	194.6	196.4	189.2	162.4	149.3	145.8	143.3	146.1

Fuente: DIESSE

## 3. Reducción del Empleo en los Metalúrgicos del ABC (1987 = 100)

Año	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Media	100.0	92.8	92.7	97.4	90.4	87.2	83.1	81.7	80.5

(En media) Fuente: DIESSE.

## 4. Metas y Realización de la Producción de Automotores

Año	Meta	Resultado
1990	•	914.466
1991	•	960.044
1992*	•	1.073.761
1993*	1.200.000	1.391.376
1994	1.350.000	1.581.000
1995	1.500.000	1.635.000
2.000	2.000.000	•

\* Acuerdos de la Cámara Sectorial (1992 y 1993)

Fuente: ANFAVEA

El sector automotriz dió un salto de calidad en ventas y productividad, superando la situación de estancamiento vivida durante prácticamente toda la década del 80'.

## 5. Los seis mejores resultados de la historia del sector (mil unidades)

Año	Resultado
1992	1.074
1979	1.128
1980	1.165
1993	1.391
1994	1.581
1995	1.635

Fuente: ANFAVEA

Lo importante a realizar es que la disminución del número de empleos en el segmento directamente ligado al sector automotor se viene dando con base en tasas diferentes y en un ritmo más lento que el del conjunto de la industria del país.

Una de las explicaciones más importantes, puede ser encontrada en las alteraciones institucionales que ocurrieron en ese período, fruto de la situación adversa para el sector automotor.

Al final de 1991, de una forma inédita en la historia del país, los trabajadores - a través del Sindicato de los Metalúrgicos - pasan a integrar un organismo tripartito (Estado, representantes del Capital y del Trabajo), que consiguió definir orientaciones de la política industrial responsables por la recuperación de la industria automotriz brasilera. Ese organismo, denominado Cámara Sectorial, en su ciclo virtuoso, que va desde su nacimiento en 1991 hasta 1994, marco de las relaciones entre Estado y Sociedad en Brasil, demostró una rara eficacia económica y política.

La Cámara Sectorial expreso un significativo punto de inflexión en la estrategia de los sindicatos ligados a la CUT, principalmente

respecto de la búsqueda de políticas alternativas para interferir en la reestructuración industrial y para contener el desempleo.

Este *paper* busca precisamente discutir esas nuevas políticas que están naciendo a partir de las experiencias del movimiento sindical en el ABC y que están repercutiendo en la discusión actual sobre las reformas en las relaciones de trabajo en Brasil.

### 1. Un Nuevo Estilo de Acción Sindical

Las rápidas transformaciones de la industria automovilística en todo el mundo y la intensificación de los patrones mundiales de competitividad están produciendo una extrema diversificación de los mercados y del sistema productivo, que se desarrollan estimulados por las alteraciones económicas y tecnológicas inéditas.

Este movimiento, que viene tomando cuerpo en prácticamente todo el mundo industrializado desde los años 70, comenzó a expresarse en Brasil de forma más intensa y generalizada apenas en la década actual. La apertura de la economía ganó un ímpetu decisivo a partir de 1990, y desde entonces no dejó de provocar ondas de impacto en la estructura productiva y en el medio sindical, cuyas consecuencias aún están lejos de terminar.

Este texto trata de los cambios que están ocurriendo en la industria automotriz localizada en el ABC paulista, en especial en lo que respecta a los nuevos acuerdos que están siendo celebrados en esta década del 90. Nuestra investigación se detiene particularmente en las cuatro grandes ensambladoras, responsables por prácticamente 1/3 de la fuerza de trabajo metalúrgico de la región: Mercedes-Benz, Ford, Scania y Volkswagen. Nuestro objetivo es tratar de responder las siguientes preguntas:

- (I) Cuándo y por qué ese proceso fue iniciado?
- (II) Cómo se está desarrollando?
- (III) En qué medida esta estrategia sindical puede mostrar eficacia en el combate al desempleo? y
- (IV) Qué pueden representar los acuerdos y las negociaciones para reformar las relaciones de trabajo en Brasil?

Antes de continuar, es importante destacar que los cambios en las relaciones entre el Capital y el Trabajo se están dando dentro de un

ambiente económico que vive rápidas transformaciones en todo el mundo. En los últimos veinte años, el complejo automovilístico ha sido uno de los sectores-claves en ese reordenamiento industrial, dando origen a las innovaciones tecnológicas y organizacionales que se difundieron para casi todos los demás sectores productivos de bienes y servicios.

En el período de tránsito en que vivimos se confirma de forma brutal las principales tendencias - positivas y negativas - del movimiento, que Pérez caracterizó como el de un verdadero "vendaval de destrucción creativa"<sup>7</sup>

En el mundo de la producción, profundos desequilibrios vienen sistemáticamente siendo introducidos, fragmentando los trabajadores y sus actividades, aumentando la exclusión y el desempleo, llegando a quebrar el tejido solidario que, durante más de cien años, viene sustentando la acción sindical. Esa es la raíz de los candentes problemas que vive en la actualidad el movimiento sindical en todo el mundo.

En Brasil el actual panorama de la relaciones laborales fue construido a partir de todo un período de conflictos, que atravesaron los años 90, en el que sobresalieron las más diversas formas de luchas utilizadas por los trabajadores para, entre otros aspectos, afirmar su identidad frente a la patronal y al Estado. Cuestionando hasta la estructura sindical, ese movimiento, conocido como "nuevo sindicalismo", a partir de su surgimiento en 1978, defendía, por un lado, la libre negociación entre Capital y Trabajo y por el otro buscaba desarrollar una actividad de organización en las bases, tratando de fortalecer el sindicato a partir de las fábricas.

Fue ese nuevo sindicalismo que surgió en la región del ABC paulista conjuntamente con las huelgas de 1978. El sindicato de los Metalúrgicos de São Bernardo do Campo (actualmente, Sindicato de los Metalúrgicos del ABC). Fue en aquel momento el principal artífice de un nuevo modelo sindical y las empresas automovilísticas fueron el espacio privilegiado del desenvolvimiento de esa nueva práctica.

Existe una diferencia fundamental entre la actividad laboral de final de los años 70 y de los años 80 y la que se está desarrollando en la década del 90. En la actualidad asistimos a un cambio significativo en

<sup>7</sup> Ver: Carlota Pérez, "Cambio Técnico, Reestructuración Competitiva y Reforma Institucional en los Países en Desarrollo", Discussion Paper n° 4, Banco Mundial, 1989.

la postura sindical, así como en la actitud de los sectores empresariales en lo que respecta al tratamiento dado frente al conflicto industrial.

En un país como Brasil, que registra enormes desigualdades en la distribución de la renta, la cuestión salarial ocupó y seguirá ocupando un lugar destacado en la agenda de los trabajadores. Sin embargo, las estrategias contra el desempleo viene creciendo en importancia desde el inicio de la reconversión industrial a mediados de los años 80, hasta ocupar la escena principal en la década del 90.

La lucha por el mantenimiento de los puestos de trabajo se ha mostrado como la cuestión clave para el movimiento sindical. Desde esa óptica, la reestructuración en curso en el ABC paulista y en particular en las ensambladoras de vehículos que son objeto de nuestro estudio, se comienza a perfilar una estrategia (aún de alcance sectorial y con fuertes trazos defensivos) de resistencia al desempleo, como puede ser observado en la ampliación de la pauta de negociaciones y en especial por la firma de los recientes acuerdos de flexibilización de la jornada de trabajo.

## 2. Los trabajadores y los cambios

Los diferentes testimonios recogidos de los miembros de las comisiones de fábricas de las ensambladoras nos dan preciosos elementos para la comprensión del proceso de cambios. En principio la ampliación de las fronteras de la democracia en la sociedad paso a iluminar los límites de la estrategia de rechazo y de confrontación, que había marcado los años 80. Para entender la magnitud del concepto de ciudadanía, los sindicalistas comenzaron a darse cuenta que precisaban indicar alternativas y no apenas negar los caminos propuestos.

"Yo creo que todo comenzó a cambiar a partir del agotamiento del modelo, que era el modelo de lo opuesto, modelo en el cuál no existen alternativas y entonces usted tiene que radicalizar, porque en esa época los patrones no tenían la menor intención de sentarse y conversar con el movimiento sindical (. . .) Entonces ahora existe la posibilidad de que todos podamos conversar desde un mismo lugar. Yo veo eso a partir del 88, creó que a partir del Congreso de la Central Única de los Trabajadores ( CUT ) que mostró la necesidad del movimiento sindical de no hablar solamente contra las cosas, más sí de elaborar alternativas para las cosas que nosotros

estabamos en contra, esa línea fue radicalizada aquí en la Mercedes y en otras empresas... Vamos a resistir pero vamos también a presentar alternativas."<sup>8</sup>

En esa misma entrevista, un miembro de la Comisión de la Fábrica, observó que la mayor parte de los temas que están siendo firmados en la actualidad, como por ejemplo, el acuerdo sobre trabajo en grupo, llevó más de dos años de negociaciones hasta su implementación por la Mercedes-Benz.

Según sus palabras:

"Oficialmente firmamos el acuerdo en Enero/ Febrero del 95, pero el trabajo en grupo esta siendo desarrollado de forma pausada, porque cambia tantas cosas allá dentro, y también algunas cosas que no tienen tanta prisa, entonces creo que ese es un punto positivo, la empresa da pasos firmes pero lentos. . . y el sindicato también, para ellos también es nuevo, es novedad, no se están dando pasos largos...Entonces para nosotros los cambios comenzaron alrededor del 88, el momento preciso en que fue yo no se. Pero se fue construyendo, se fue configurando, y se materializó a partir de la creación de las cámaras sectoriales, a partir de una propuesta de la política industrial para el sector automotriz. . ."<sup>9</sup>

Esta entrevista a un dirigente sindical de São Bernardo destaca el cambio de un sindicalismo confrontista, que hacia el discurso del no, para una acción sindical calcada en proposiciones y que al mismo tiempo elige la negociación, como forma privilegiada para la búsqueda de acuerdos, en el ámbito de los cambios que se están procesando en el interior de las empresas. También muestra que los acuerdos de la cámara sectorial automotriz expresaron un avance en las relaciones entre el Capital y el Trabajo.

Un representante de la Mercedes-Benz, refiriéndose específicamente al acuerdo de la participación en los resultados, observó que:

"No fue el acuerdo en sí mismo que cambió algunas cosas en el relacionamiento entre trabajadores y empresa, ya venían dandose algunos cambios en los últimos años. Hasta 1978 teníamos un movimiento metalúrgico adormecido, en 1978 Lula apareció y el movimiento renació y la empresa, ya en esa época, estaba

<sup>8</sup> Declaración de miembro de la Comisión de fábrica de Mercedes Benz.

<sup>9</sup> Entrevista de Tarcisio Secolli, director del Sindicato de metalúrgicos del ABC, 03/08/95.

preparándose para una nueva realidad, para un nuevo sindicalismo, más activo, más actuante ( . . . ) Un director de la empresa estuvo en Alemania durante un año realizando una capacitación, conociendo la realidad de la empresa en Alemania, conociendo la realidad de las relaciones sociales y de las relaciones Capital / Trabajo en Alemania, como parte de una preparación para la nueva realidad laboral que comenzaba a vislumbrarse en Brasil y principalmente, aquí en esta region ( . . . ) Los trabajadores aprendieron entonces que las reivindicaciones no eran solamente de naturaleza salarial, que era parte de algo más profundo que sus reivindicaciones se tenían que relacionar también con la naturaleza de la crisis del empleo. Eso fue así, digamos hasta el 90, aunque la intensidad de los conflictos había disminuido bastante a fines de la década del 80<sup>10</sup>

Este testimonio coloco la discusión sobre la reestructuración productiva, tema crucial en este nuevo patrón de relacionamiento empresa/sindicato, que estuvo y esta en la base de las modificaciones de la mentalidad y de la pauta de negociaciones.

Mercedes-Benz fue la última ensambladora en reconocer la comisión de fábrica en el ABC. Los conflictos que acompañaron al movimiento abarcaron toda la región y marcaron profundamente el relacionamiento entre la empresa y sus trabajadores. Al fin, la comisión interna solo fue reconocida después de innumerables manifestaciones y huelgas. El relacionamiento tensionado desde su inicio y que atravesó toda la década del 80, consiguió establecer una pauta bastante restringida en la discusión, que abarcaba, básicamente cuestiones como:

- ( I ) disciplina;
- ( II ) faltas;
- ( III ) salarios;
- ( IV ) promociones;
- y ( V ) despidos.

<sup>10</sup> Entrevista de Pedro Marconi Filho, Director Adjunto de Administración de Personal y Servicios Sociales de Mercedes Benz de Brasil, 26/07/95.

Las modificaciones en la organización del trabajo y de la producción realizadas en ese período raramente fueron discutidas, una vez que el interés demostrado era pequeño, tanto por parte de las empresas como de los sindicatos.

De forma contrastante, la agenda de los años 90 fue ampliada significativamente abarcando:

- ( I ) salarios;
- ( II ) movilidad del personal;
- ( III ) condiciones de trabajo;
- ( IV ) desverticalización;
- ( V ) teciarización;
- ( VI ) manufactura celular;
- ( VII ) trabajo en grupo;
- ( VIII ) Kaizen;
- ( IX ) participación en los resultados; y la más importante ( X ) flexibilización de la jornada de trabajo.

Como resultado de las negociaciones, fueron firmados los siguientes acuerdos a partir de 1992:

- \* Logística: diciembre 93
- \* Desverticalización/ teciarización: abril 94
- \* Manufactura celular: Julio 94
- \* Kaizen: febrero 95
- \* Trabajo en grupo; marzo 95
- \* Participación en los resultados: julio 95
- \* Flexibilización de la jornada de trabajo: diciembre 95

Sí hubo una evolución en las negociaciones, no hubo obviamente una desaparición de los conflictos. De hecho, estos pasaron a asumir una forma diferente en función de los cambios de comportamiento tanto de la empresa como de los trabajadores. La tensión aún es grande principalmente porque la adopción de técnicas "japonesas" por una empresa alemana, en espacio brasileiro, ha colocado a disposición de la empresa centenas de trabajadores, a partir de una reducción de los puestos de trabajo, como puede ser observado con la brusca decisión de la dirección de la empresa en septiembre del

año pasado al despedir a más de 1.200 metalúrgicos, negando prácticamente, la posibilidad de negociación y dejando de lado el relacionamiento con la comisión de la fábrica y con el sindicato.

Acciones abruptas y dolorosas como la implementada por Mercedes apenas confirman la necesidad de un cuadro institucional más amplio que la unidad fabril para equacionar los productos y subproductos de la reconversión industrial en curso en el país.

Las orientaciones del gobierno, pieza clave en esa discusión- para bien o para mal- viene siendo pauta lamentablemente, por la política del "deja lo sangrar", dejando la iniciativa y la responsabilidad por el curso de la reestructuración industrial en las manos de las empresas.

El acuerdo sobre **Trabajo en grupo**, firmado el 17/03/95 por la empresa y por los representantes de los trabajadores afirma: " Las partes definen el trabajo en grupo como la realización de un conjunto de actividades por un grupo semi-autónomo de trabajadores, subordinados a un plan, comprobando la ejecución de determinada parte de la producción y /o servicios de la empresa, asociadas a la obtención de significativas mejorías en la productividad, calidad de los productos, y en la calidad de vida en el trabajo". Observa, además, que su implementación se dará en áreas definidas y "será iniciada por proyectos-piloto", siendo que "cada grupo tendrá definido previamente el cuadro de personal, las condiciones de trabajo y el conjunto de las tareas, agregándose las actividades directas e indirectas, y determinándose las fronteras de inicio y de finalización de sus actividades". Con relación a las características del trabajo en grupo se recuerda que esta forma de organización del trabajo en la empresa toma en cuenta "La realización integral de un determinado conjunto de tareas y la consecuente superación del trabajo fragmentado, ampliándose progresivamente las posibilidades de la toma de decisión por parte de sus integrantes, y buscándose el crecimiento en la calificación profesional de los trabajadores, a través de: (I) autonomía del grupo en cuanto a los métodos de realización del trabajo, distribución interna de las actividades y colocación de los recursos productivos existentes con vistas a las mejorías previstas en la cláusula primera y sin perjuicio del flujo productivo de los grupos o sectores antes y post-situados; (II) aumento paulatino de nuevas actividades, mediante un adecuado entrenamiento previo, respetando las capacidades y potencialidades de los profesionales integrantes del grupo de trabajo; (III) establecimiento del portavoz en el papel de representante técnico

del grupo de trabajo e interlocutor válido con los demás grupos y con los superiores jerárquicos."

En lo que respecta a la calificación, el acuerdo prevé que " los trabajadores participantes en la implementación de este proyecto piloto serán capacitados para trabajar en grupo a través de la formación en salas de aula, como también en actividades formativas en las áreas de trabajo." En cuanto al proceso de mejorías continuas el " grupo de trabajo podrá presentar sugerencias para mejorar el producto, los métodos de trabajo y la organización de la respectiva área. Los superiores encaminarán las sugerencias para la implementación de la mismas junto a los órganos internos responsables". En este sentido, los grupos tendrán la autonomía para adoptar determinada sugerencia relativa a los métodos de trabajo, desde que ésta no implique recursos adicionales, ni que reduzca los indicadores de desempeño del propio grupo."

Este acuerdo se convirtió en una referencia para otras comisiones de fábrica, en la medida en que colocó la necesidad de aumentar el tiempo del ciclo de trabajo, crear equipos de trabajo semi-autónomos y al mismo tiempo dar a los trabajadores poder de decisión bastante elevado en las cuestiones relacionadas a las actividades internas de la empresa, tales como : "sugerencias para mejorar el producto, los métodos de trabajo, y la organización de la respectiva área."

Por otro lado, esa forma de organización del trabajo abre posibilidades para que el trabajador pueda ejercer creativamente su función en el ámbito de la producción y paulatinamente, por lo menos en la concepción, comienza a cambiar toda la estructura de la organización del proceso de trabajo fundamentado en el método Taylorista-Fordista.

Lo mismo puede decirse del acuerdo sobre **la manufactura celular** que introduce nuevos conceptos para la organización del trabajo en la empresa. Este concepto, representado en la idea de **célula de manufactura** significa que " las máquinas y equipamientos quedaran debidamente agrupados, según una disposición y lay-out dentro de una secuencia compatible con el proceso productivo, de acuerdo con familias de piezas que sean producidas".

Esas negociaciones que vienen procesándose entre Mercedes y los trabajadores- y que se reproducen, con matices diferenciados, en las demás ensambladoras- representan, exigencias del proceso de globalización económica que coloca la necesidad de mejorar los

productos y disminuir los costos para que la empresa pueda aumentar su competitividad en el mercado nacional e internacional. Al mismo tiempo, expresan un nuevo sindicalismo en la región del ABC paulista, que se sustenta en una significativa organización en el interior de las empresas.

En esa dirección, las comisiones de fábrica, en particular las implantadas en las ensambladoras, han funcionado activamente, ampliando significativamente sus atribuciones y responsabilidades, llegando a funcionar como un verdadero sindicato de empresa. Aunque la posición oficial del Sindicato de los Metalúrgicos del ABC paulista, de la Central Única de los Trabajadores y de los miembros de las comisiones de fábrica sea contraria a la discusión del sindicato por empresa, es imposible dejar de observar esa realidad.

Las comisiones de fábrica de las ensambladoras poseen salas de reunión, aparatos de comunicación, tienen sus miembros liberados para las actividades político-reivindicativas, son electas por todos los trabajadores de la fábrica- y no solamente por los sindicalizados. La realidad es que los trabajadores creen que esas comisiones internas son el propio sindicato. Lo que hemos detectado, en todas las ensambladoras que investigamos, es que la comisión de fábrica es la representante "número 1" de los trabajadores, ya que es ella quien negocia los beneficios propios en la empresa, todos los problemas internos, los conflictos en las secciones, en fin, la vida cotidiana de miles de trabajadores dentro de las fábricas.

Esa realidad puede ser vista en la declaración de un destacado miembro de una comisión de fábrica:

"Nosotros no somos un sindicato, pues estamos contentos con el nuestro, tenemos con el sindicato una gran identidad política. Pero, en el día en que, por acaso, otra dirigencia asuma el sindicato, nosotros podríamos quedar en la oposición. Entonces nosotros vamos a trabajar como si fuese otro sindicato"

Y así, con esas representaciones y con la interacción entre empresa, sindicato y comisión de fábrica, es como nuevos compromisos están apareciendo en el marco general de la reestructuración industrial. Esta situación es válida tanto para Mercedes-Benz como para las otras ensambladoras de la región del ABC paulista.

Es importante registrar que los representantes de la comisión de fábrica de la Mercedes-Benz tienen una visión ponderada sobre este

proceso. Consideran, generalmente, importante participar de las negociaciones más recientes, firmar los acuerdos sobre los temas en agenda, comprenden este proceso como la única vía para minimizar las pérdidas que, la modernización industrial, esta trayendo. O sea, es mejor una reorganización de la producción que sea negociada que una reestructuración ejecutada desconociendo el papel del sindicato, de las comisiones de fábrica y de los trabajadores. Para las comisiones la negociación abre caminos para que los efectos de los cambios, que consideran inevitables, no se tornen aún más negativas para los propios trabajadores.

Cuando preguntamos sobre lo que estarían representando estos cambios, un miembro de la comisión de fábrica respondió:

"La evaluación que nosotros estamos haciendo de esos cambios, es que estas vendrían con o sin nuestro consentimiento. Entonces el hecho de que la comisión de fábrica de la Mercedes-Benz pueda interferir, negociar, no fue por voluntad propia, fue por falta de alternativas. Si nosotros pudiéramos organizar el trabajo dentro de nuestra concepción sería totalmente diferente de lo que estamos implementando ahora. Entonces, nosotros evaluamos que por lo que pudimos ver en otros lugares del mundo, donde hubo esos cambios, principalmente donde fueron hechas sin la intervención de los sindicatos, el resultado fue catastrófico para los trabajadores. Nuestra expectativa en relación a esos cambios es intentar armonizar lo que ellas traen de pésimo y en lo que respecta a lo que podemos controlar en la fábrica, somos más cautelosos, toda esa conversa sobre trabajador autónomo, que el trabajador ahora es el dueño de la bola no estamos convencidos, en ese sentido nuestras expectativas son casi nulas.

Nuestra forma de ver, nuestro objetivo fue el de minimizar los impactos negativos con relación al empleo, principalmente en lo que se refiere a no seguir perdiendo puestos de trabajo, a no permitir la sistemática descalificación profesional, a que el ritmo de estos cambios no fuesen aceleradas. Pues, esos cambios en la organización del trabajo no siempre califican los trabajadores"<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Entrevista realizada con Sergio Nobre, de la comisión de fábrica de Mercedes Benz, 03/08/95.

Estamos frente a la cuestión central: cuál sería el escenario menos doloroso para los trabajadores? Negociar o rechazar los cambios?

Frente a este dilema los dirigentes sindicales del ABC paulista optaron por participar de las discusiones y negociaciones sobre los cambios en la organización de la producción y del trabajo en la industria automotriz, previendo a partir de esta postura la posibilidad de interferir aunque minimamente en esa dinámica.

Sin embargo, en ese mismo testimonio reconoce que esos cambios:

"Traen, indudablemente, algunas nuevas oportunidades. La forma de trabajo que teníamos antes, esa forma en que el trabajador se relacionaba con el trabajo, eso de entrar en una fábrica y hacer la misma pieza por dieciocho años, ese modelo para nosotros tampoco sirve. La forma de organización del trabajo antes de la reestructuración productiva no era interesante para nosotros. Es preciso ser honesto, reconocer eso y nada más porque no tenemos grandes ilusiones en esas innovaciones. . ."<sup>12</sup>

Otro entrevistado, también representante de la comisión de fábrica observó:

"Nosotros teníamos también una gran preocupación en relación a la polivalencia, a la flexibilización de la mano de obra. Esta es una situación muy delicada, en el día a día de la implementación del trabajo en grupo, porque nosotros teníamos una preocupación con la competencia entre los trabajadores (. . .) En el momento en que el trabajador sentía que él tiene autonomía, que él tiene el poder de decisión en el local de trabajo, yo tengo muchas dudas, una preocupación muy grande con relación a este problema. Esta situación va generar mucha competencia entre los mismos trabajadores."<sup>13</sup>

Lo que se resume de las entrevistas es una actitud de precaución con relación a los cambios que están siendo implementados. Sienten que la empresa quiere cambiar, pero guiados por sus intereses, que no son idénticos a los de los trabajadores. Al mismo tiempo, se dan cuenta que la organización del trabajo es cruel, que tendría que cambiar, pero no saben muy bien por donde.

<sup>12</sup> Idem.

<sup>13</sup> Entrevista con Inamar Santana, de la comisión de fábrica de Mercedes Benz, 03/08/95.

Esa es la base del sentimiento contradictorio que recorre las cabezas de muchos miembros de las comisiones. Durante años se vió la producción y el trabajo como problemas de la empresa. No querían, ni eran invitados a dar su opinión. Hoy, en situación defensiva, intentan negociar. Pero se resienten por la falta de preparación y de confianza, que es afectada cada vez que un acuerdo no es cumplido.

Es en este contexto, más general que emerge la importancia de las nuevas pautas de negociación entre sindicato, comisiones de fábrica y las empresas ensambladoras. Los acuerdos sellados representan la posibilidad de una nueva contractualidad, ampliando el cuerpo de las libres negociaciones entre patrones y trabajadores en los importantes sectores de la economía brasilera.

### 3. La empresa como centro neural de los cambios

Las transformaciones por las que vienen atravesando las ensambladoras del ABC paulista se inspiran directamente en los métodos y procesos utilizados, con éxito, por las corporaciones Japonesas en la guerra contra el poderío americano y europeo del sector automotriz.

Aunque la reestructuración industrial actualmente en curso no tenga el cuerpo y la calidad de la que ocurre en los centros más avanzados, es necesario reconocer que los cambios vienen intensificándose en ritmo y volumen de inversión. El horizonte del nuevo ambiente industrial puede ser visualizado por el número de nuevas ensambladoras<sup>14</sup> que anunciaron sus planes de inversión en Brasil y en el resto del Cono Sur, como también por la reoxigenación de las ensambladoras instaladas en territorio brasilero, las nuevas plantas en construcción de Volkswagen en Resende y São Carlos, la ampliación de Scania y de Ford y la modernización de Mercedes-Benz son indicadores que confirman ese movimiento.

Este nuevo panorama, en que nuevos conceptos de producción vienen siendo probados, y que ya están promoviendo una diferenciación muy grande de la fuerza de trabajo, y la consecuente diversificación de los intereses y de las demandas entre los propios trabajadores.

<sup>14</sup> Marcas de automóviles que anunciaron sus planes: la francesa Renault, las coreanas Kia, Asia y Hyundai, la alemana Mercedes Benz, las japonesas Toyota, Mitsubishi y Honda.

En esas condiciones, la flexibilización que las empresas desean no tienen en su horizonte un modelo de las relaciones laborales, que serían fundamentadas en amplios colectivos de trabajadores.

En la economía mundial, y también en Brasil, las empresas están estimulando la iniciativa de la reorganización productiva. Actúan como el centro de las innovaciones organizacionales y tecnológicas y por eso mismo entienden la "flexibilización" de la fuerza de trabajo como una ventaja competitiva.

Es exactamente en función de esta realidad, en la que la fragilización del poder estructurante del Estado tiene su corolario, y también en la descolocación del centro de gravedad de las relaciones industriales del nivel macro, de la sociedad en general, para el nivel micro, el de la fábrica.

Y a partir de esta modificación del núcleo de poder en la sociedad es que se puede entender mejor el debilitamiento y la deliberada retracción de la actuación gubernamental, que deja libre el camino para las empresas. Evidentemente, esta posición nada tiene de inevitable. En verdad se trata de una elección política que trae en su corazón una sólida alianza entre el gobierno y el empresariado "modernizador".

En Brasil, esta alianza a perdurado pese a la inexistencia y funcionamiento de los mecanismos de protección de la sociedad, que son activos en la mayor parte de los países avanzados. Es lo que torna la versión tropical de la globalización más dramática, aunque todo lo que se conoce a través de la literatura sobre reestructuración industrial es tan abundante en diagnósticos y tan pobre en equidad en el tratamiento de los problemas vitales, como el desempleo ascendente, la exclusión y la disminución acentuada en los índices de calidad de vida.

Para los trabajadores y sus sindicatos, las imágenes de un mundo desregulado solo consiguen aumentar las incertidumbres, lo que aumenta brutalmente las dificultades para la realización de una efectiva reforma de las relaciones de trabajo.

Exactamente por ese motivo que el miedo al futuro debería estimular la actuación democrática del gobierno en la búsqueda de nuevas relaciones institucionales entre trabajadores y empresas, y no intimidarlas.

#### 4. La desregulación estimula el conflicto

Durante los años 1992 y 1993, el sindicalismo cutista, a través de la cámara sectorial y por primera vez en la historia del país pasó a esbozar políticas industriales de ámbito nacional.

La cámara automotriz asumió contornos neo-corporativista<sup>15</sup>, en que la concertación social fue desarrollada con relativo éxito. Los resultados positivos para la industria - con la recuperación del sector -, para el gobierno - con el aumento de la recaudación fiscal, y para los trabajadores- ganancias salariales y paralización de los despidos-, tornaron palpables para el movimiento sindical el desarrollo de una estrategia de entendimiento.

Eso porque la concertación social se manifestó en la cámara automotriz: (I) como una negociación altamente politizada: no solamente por la participación del gobierno y de los empresarios, pero fundamentalmente porque las decisiones eran basadas en el intercambio de legitimización, que fortalecía las tres partes del acuerdo; (II) las negociaciones involucraron intercambios políticos, con disminución de la tasa de conflictos, que repercutieron en todo el sector industrial, afectaron las relaciones laborales y alteraron el relacionamiento en el interior de las grandes unidades fabriles.

El funcionamiento y las decisiones de la cámara abordaron viejos problemas de una nueva forma, por lo menos en Brasil. O sea, las experiencias de la cámara indicaban que era posible en Brasil el funcionamiento de un sistema tripartito de compensaciones, cuya eficacia económica y política permitía la celebración duradera de un acuerdo, disminuyendo las incertidumbres para todas las partes, con un impacto positivo sobre el conjunto de la escena económica.

De modo general, las cámaras sectoriales también abrieron caminos para la reforma democrática de las arcaicas relaciones laborales. Mostraron que es posible la negociación sectorial, invitando a los sindicatos de trabajadores y a las entidades empresariales a modificar su relacionamiento en "el local de la fábrica" y abrieron la posibilidad de estrategias diferenciadas tanto para las empresas como para los sindicatos. Como regla, no se escogió por el habitual diálogo de sordos.

<sup>15</sup> Glauco Arbix, *Una apuesta en el futuro. Los Tres Primeros Años de la Cámara del Sector Automovilístico*. São Paulo, Scritta, 1995.

Esas experiencias, sin embargo, fueron interrumpidas.

Los cambios en el plano político, principalmente las de la última fase del gobierno de Itamar Franco, cuando Fernando Henrique Cardoso fue nombrado Ministro de Hacienda, comenzó una reacción a esa tendencia. En el inicio, los latentes conflictos de orientación vieron a luz homeopáticamente. Con la victoria presidencial del ex-Ministro de Hacienda, todo el relacionamiento más fluido y más democrático, entre Estado y Sociedad comenzó un proceso de retraimiento. El movimiento sindical fue centro privilegiado de ese comportamiento anti-negociación que no cesó de evolucionar, configurando lo que podríamos denominar de un rechazo estratégico a la concertación. Inconcebible en cualquier política social-demócrata, pero desarrollada intensamente por el gobierno.

La cámara automotriz fue estrangulada gradualmente, cercenando de a poco sus atribuciones. El relacionamiento tripartito fue deslegitimado por la acción del Estado, que dió sustentación al relacionamiento bipartito, a través de las cámaras oscuras, entre los sectores empresariales y el Estado.

Aunque no haya sido presentada como una directriz de conjunto, algunos desenvolvimientos y posturas gubernamentales recientes nos permiten ensayar una primera sistematización de la política oficial del gobierno de Fernando Henrique Cardoso referente a las relaciones laborales:

- (I) El rechazo a una política de relaciones industriales fundamentadas en el compromiso.
- (II) La construcción de barreras legales restringiendo la acción sindical, y en particular en lo que se refiere al derecho de huelga.
- (III) La afirmación de la empresa -principalmente las de gran tamaño- como el nivel más indicado para la definición de las nuevas relaciones laborales, distante del sindicato y distinto del nivel sectorial, categorial, provincial o nacional.
- (IV) Cambio - la flexibilización - de la legislación laboral para permitir adecuaciones en las empresas, particularmente en lo que se refiere a la jornada de trabajo, cargas sociales, vacaciones, productividad, terciarización, contratos colectivos.
- (V) Disminución del poder normativo de la justicia de trabajo.
- (VI) Disminución de la protección estatal a los sindicatos.

Como se puede observar, si esas ideas fueron transformadas mecánicamente en proyectos de gobierno, no conseguirán ser establecidas armónicamente. En primer lugar porque las fuerzas contrarias a los cambios de la actual estructura sindical son significativas y extralimitan el espacio meramente sindical. En segundo lugar, uno de los principales puntos de apoyo del gobierno en el sector, la Fuerza Sindical, tiene su suerte prácticamente sellada a la actual estructura sindical. En tercer lugar, en el campo cutista (Central Única de los Trabajadores), cuya posición oficial es por la transformación del modelo corporativista, hay fuertes resistencias, como demostraron las encuestas de opinión realizadas por la propia dirección de la Central Obrera en su V Congreso (CONCUT)<sup>16</sup>.

En cuarto lugar, el empresariado, en general, mantiene un saludable relacionamiento con el sistema de la unidad sindical, principalmente por su estabilidad, que atraviesa los tiempos. En quinto lugar, el Congreso Nacional se ha mostrado muy sensible a esta estabilidad.

Si sumamos a estos obstáculos "naturales" la acción del gobierno, que busca la disminución sensible del poder sindical, tendremos todos los ingredientes de una receta explosiva. Lo que nos permite concluir que las reformas de esta naturaleza solamente serán realizadas en situación de agudización de los conflictos.

## 5. La construcción práctica de las nuevas relaciones de trabajo

En Brasil, pese a los cambios en curso, la industria automotriz continúa siendo organizada según los moldes fordistas, con excepciones en algunos sectores y nichos localizados. Como ocurrió clásicamente en los países en que predominó la producción en masa, los metalúrgicos, concentrados en enormes plantas, tornáronse el elemento dinámico del sindicalismo, asumiendo frecuentemente el liderazgo de los movimientos reivindicativos y políticos.

Las nuevas realidades moldeadas por la acción de los trabajadores en los años 80 y 90, la estructura sindical híbrida<sup>17</sup> creada por la Constitución de 1988 y las alteraciones políticas vivenciadas por el

<sup>16</sup> "Perfil y Opiniones de Delgados al CONCUT" (Primer Relatorio), 1994, SP, Descep-CUT.

<sup>17</sup> Leôncio Martins Rodrigues, *La Decadencia del Sindicalismo Corporativo*, RJ, Ibase, 1991.

país, actualizan constantemente las inadecuaciones de la actual legislación laboral y de las relaciones de trabajo.

El Estado aún continúa siendo un factor central en la protección de los sindicatos, en el mantenimiento de la unidad sindical y en la sustentación del papel normativo y mediador de la justicia laboral. La unidad sirve de biombo para que los sindicatos se beneficien del Estado, y así como para que los empresarios cultiven su propia clientela. Y la libre negociación, irónicamente, es dificultada por la justicia de trabajo. Esta institución obsoleta, sobrevive apenas como instrumento burocrático-político, que extrañamente estimula los conflictos, como se puede ver en la huelga nacional de los petroleros en el año pasado.

Frente a la flagrante rigidez de las relaciones de trabajo, los empresarios optan repetidamente por la "flexibilización" como la gran alternativa para la modernización del parque productivo brasileiro. Pero en su gran mayoría, no incluyen en su "flexibilización" el derecho a la organización en el local de trabajo y aceptan, cuando mucho, la libertad sindical, pero del portón de la fábrica para fuera.

Los metalúrgicos del ABC paulista han demostrado que entienden la "flexibilización" de un modo diferente. Buscando interferir prácticamente en el curso de la reestructuración industrial que, hasta el inicio de los años 90, dependía casi exclusivamente de las decisiones de las empresas, el sindicato del ABC viene alterando pacientemente su estilo de actuación, dando origen a nuevos ambientes en el interior de las grandes plantas de la región.

"No es posible contentarse más con el lema de Lula "El sindicato debe estar en la puerta de la fábrica", Pues el sindicato actual para sobrevivir tiene que estar dentro de cada fábrica" dijo un dirigente sindical de los metalúrgicos del ABC, comentando la ampliación gradual del poder de las comisiones de fábrica.

Esta nueva mentalidad, en construcción viene provocando avances en el medio sindical y fue objeto de la resolución reciente del III Congreso Nacional de los Metalúrgicos de la Central Única de los Trabajadores:

"Para enfrentar la reestructuración productiva, la Central Única de los Trabajadores (CUT) tendrá que disputar con las empresas el contenido de las ideas de "calidad" y "productividad" que ellas intentan imponer a los trabajadores. De acuerdo con la resolución del V

Congreso de la CUT (CONCUT) sobre este asunto, la mejora de la calidad de los productos tiene como presupuesto la elevación de las condiciones de vida y de trabajo de aquellos que la producen directamente."<sup>18</sup>

A través de este debate, el Congreso de los Metalúrgicos de la CUT, una vez más, generalizó para todo el país una experiencia iniciada en el ABC paulista, sugiriendo la negociación dentro y fuera de la fábrica, participando de cada una de las innovaciones tecnológicas y organizacionales que las empresas piensan implementar. Lo dramático de esta situación es que toda esta evolución se puede perder, aún estamos a tiempo de corregir el camino, Pues la maduración sindical es más lenta de que las resoluciones.

A partir de una dinámica que se extiende en las fábricas y en las discusiones trabadas en el interior de los sindicatos, podemos destacar:

- (I) Continúan ganando cuerpo los movimientos de participación directa de los representantes de los trabajadores, en la elaboración y alteración de los procesos productivos y de la organización del trabajo.
- (II) Esta tendencia viene desarrollándose rápidamente en el interior del movimiento sindical ligado a la CUT, reafirmando la línea de inflexión que esta central de los trabajadores viene ejecutando desde el inicio de los años 90.
- (III) Las negociaciones y sus resultados toman distancia de cualquier forma o visión mecanicista, que busca establecer una correspondencia entre medidas de flexibilización de la producción y el establecimiento automático de determinadas relaciones de trabajo.

Estos elementos, aunque circunscriptos al ABC paulista y desarrollados en el interior de la categoría profesional más organizadas del país, señalan insistentemente hacia la construcción negociada de las nuevas relaciones de trabajo y de las políticas industriales.

En ese sentido, los acuerdos celebrados a fin de 1995, en las grandes ensambladoras de São Bernardo, flexibilizando la jornada de

<sup>18</sup> III Congreso Nacional de Metalúrgicos de la CUT, Águas de Lindóia, agosto de 1995.

trabajo, superan cualitativamente los anteriores y se constituyen en el compromiso más importante firmado en los últimos años.

En el ABC paulista, la campaña salarial de noviembre del año pasado estuvo, desde el inicio, marcada por la desconfianza y la intransigencia. La interrupción de las conversaciones en la Mercedes-Benz en septiembre, cuando la empresa realizó despidos en masa<sup>19</sup> de forma unilateral, pesó negativamente sobre los trabajadores. La primera ensambladora en aceptar la flexibilización de la jornada fue Ford, que estableció una jornada semanal de 42 horas, a partir de Enero de 1996, estableciendo una banda de flexibilización cuyos límites fueron entre 38 a 44 horas. O sea, de acuerdo con la demanda, la jornada puede variar, pero los trabajadores deberán recibir por el equivalente a 42 horas. En la Volkswagen la flexibilización de la jornada presentó una variación entre 36 a 44 horas. Finalmente, llegó el turno de la Scania, que redujo la jornada para 40 horas semanales- a partir de febrero-, con flexibilización entre 32 a 44 horas y con garantía de empleo hasta 30 de Junio de 1996.

La flexibilización de final de año se fundamentó en el acuerdo de Abril de 1995, firmado por el sindicato del ABC con todas las ensambladoras de la región que buscaba garantizar una reducción progresiva de la jornada de trabajo, sin reducción salarial, previendo 43 horas semanales en Enero de 1996 y 42 horas semanales en Octubre del mismo año. Las negociaciones avanzaron mucho más que lo previsto.

El significado de la reducción de la jornada puede ser vista en la paralización- aunque provisorio- de los despidos, manteniéndose más de mil puestos de trabajo, más allá de traer un aumento real de 10% en la media anual, en término de salario hora<sup>20</sup>

## 6. Consideraciones finales

**Cuáles** son las perspectivas de una efectiva reforma democrática en la relación *Capital y Trabajo* en un mundo en transformación?

<sup>19</sup> Que tuvo como consecuencia una huelga general de la empresa de ocho días, y solo terminó con la reintegración de 140 trabajadores y después de las modificaciones en la propuesta de indemnización.

<sup>20</sup> Las estadísticas son del Sindicato de Metalúrgicos y de la Subsección del DIESSE del ABC.

Esta cuestión no tiene una única respuesta. Sin embargo, a partir de la experiencia de las empresas automovilísticas del ABC paulista, podríamos decir que la estrategia de la "cooperación conflictiva"<sup>21</sup> puede dibujar nuevos caminos a ser recorridos. Por un lado, las empresas necesitan mejorar la calidad de sus productos, disminuir costos y tornarse más competitivas., por otro lado, el sindicato y las comisiones de fábrica desean mantener los puestos de trabajo, generar nuevos empleos y mejorar las condiciones de vida de sus representados.

La actividad práctica de la negociación ha mostrado, sin embargo, que esa es una vía lineal. Las resistencias, que existen en las dos partes directamente involucradas, no han sido un impedimento para la concertación. Fue lo que pudimos captar en nuestro trabajo de investigación en las ensambladoras del ABC paulista.

Las negociaciones en el sector automotriz traen muchas enseñanzas, tanto para el conjunto del movimiento sindical brasileiro como para el sector empresarial brasileiro. Es posible decir que estos acuerdos y estas negociaciones que comienzan a extenderse para otras empresas pueden ser el inicio de una real transformación que solamente será efectiva si es acompañada por un desmantelamiento de la arcaica legislación corporativa que aún intenta mantenerse de pie.

Sin embargo, existen obstáculos significativos a enfrentar y a vencer. El primer aspecto se refiere a la velocidad en la implementación de estos cambios, presionadas por competencia nacional e internacional, las empresas intentan resolver sus problemas lo más rápido posible, aumentando la terciarización, despidiendo, ejecutando algunos arreglos organizacionales. El atropello de las negociaciones pueden precipitar una pérdida innecesaria de puestos de trabajo y en consecuencia generar más desempleo. Esta es la tensión permanente que hace parte del cotidiano de los trabajadores del ABC paulista.

El segundo aspecto se centra en la precariedad de la planificación estratégica. Son centenas de ejemplos en que las empresas reducen el número de operarios y después de un corto período de tiempo, son contratados de nuevo. Los despidos coyunturales aumentan la desconfianza.

<sup>21</sup> Iram Jácome Rodrigues, "Trabajadores, Sindicalismo y Democracia: la Trayectoria de la CUT", Tesis de Doctorado, Departamento de Sociología de la USP, 1993.

El tercer aspecto, se refiere a la reestructuración productiva negociada, en las cuatro ensambladoras estudiadas, podrían contribuir con las empresas y sindicatos a encontrar un punto de equilibrio, fundamental para el futuro de las relaciones de trabajo en nuestro país. Para encontrar ese difícil punto de equilibrio serían necesarias las funciones reguladoras del Estado.

Pero el movimiento que viene siendo diseñado por el gobierno indica un rechazo estratégico a la concertación, imponiendo la razón plenipotenciaria del Estado en la definición de algunas líneas de futuro para el país, dejando las demás para un sistema tipo "let it bleed" (dejarlo que se desangre), o sea, enorme es la distancia para que podamos definir a este gobierno como un gobierno con perfil social-demócrata.

São Paulo, Febrero de 1996.

## Capítulo V

### **La Reestructuración en la Industria Colombiana Automotriz:**

#### **Un Estudio de Caso sobre Conflicto Laboral**

**Mauricio Cárdenas P.**

(con la colaboración de Patricia Moncada Roa)  
Candidato a: PH.D. en Estudios Internacionales  
de la Universidad de Denver

Director Area de Organización de la  
Universidad de los Andes (Bogotá)

Llegado el momento de negociar nuevamente la convención colectiva, en Septiembre de 1993, el sindicato de la Renault —uno de los mayores fabricantes de carros en Colombia— se preparó para adoptar tácticas combativas de presión para mantener los beneficios logrados y evitar hacer concesiones a la administración, al igual que en negociaciones anteriores. En esta ocasión, sin embargo, el sindicato no calculó las intenciones de la gerencia, que ya había alistado un pacto colectivo de trabajo para ser firmado por los trabajadores no sindicalizados y por quienes, a último momento, renunciaran a su afiliación sindical. Repentinamente, el sindicato se encontró con que representaba a menos de un tercio de los trabajadores, mínimo exigido por la ley para recurrir a la huelga en caso de fracasar las negociaciones, que estaban a punto de empezar. Hacía tan sólo dos años el sindicato se había declarado en huelga (por tercera vez en los últimos diez años), demostrando así su oposición activa a la reestructuración y las políticas de ajuste laboral implementadas por la Renault, especialmente tras la venta del 50% de la empresa a los socios franceses por parte del gobierno colombiano (1989). Aún cuando el sindicato se había debilitado sustancialmente con la venta de varias subsidiarias fabricantes de autopartes y con la reducción de la planta de ensamblaje del municipio de Envigado (Departamento de Antioquia, situado al noroccidente del país), los representantes sindicales habían logrado mantener intacta la mayor parte de la convención colectiva, a excepción de una cláusula que había impedido a la administración efectuar cambios en la organización y contratar temporales según sus necesidades.

En este documento se hará un análisis de los eventos que condujeron al episodio de 1993, enfocando el conflicto laboral tanto con la naturaleza combativa de los líderes sindicales, como con la reestructuración industrial llevada a cabo en las plantas de la Renault en Colombia. Las decisiones tomadas por la administración de la empresa fueron permeadas inicialmente por el dominio quasi-

monopólico del mercado nacional, y posteriormente por la crisis financiera generada por la pérdida de este dominio. La apertura económica del momento y las políticas de integración regional contribuyeron a terminar con una era de conflictos laborales, obligando a la empresa a reconsiderar sus políticas de recursos humanos. Desafortunadamente, ello representó también la desaparición del sindicato de la Renault.

### Antecedentes

El primer sindicato de la Renault se fundó en 1970, justo después del establecimiento de la empresa. En aquel entonces, la unión obrera se creó con el respaldo de los trabajadores del sector metalúrgico afiliados a la UTC (Unión de Trabajadores de Colombia). Poco tiempo después, la Renault promovió la creación de un sindicato de base, sin conexión alguna con organizaciones obreras del sector. Según la legislación laboral, este último podía dirigir cualquier negociación colectiva que se llevara a cabo, y de hecho lo hizo. Efectivamente, en abril de 1971 el sindicato de base inició, con la colaboración de la CTC (Confederación de Trabajadores de Colombia), una primera negociación restringida que cobijaba únicamente a los trabajadores de la planta de Envigado. Poco tiempo después, los líderes de este sindicato acusaron públicamente a la Confederación de complacencia con el gobierno y las clases adineradas, causando así choques entre ellos y los asesores de la CTC. El sindicato, expulsado de la Confederación de Trabajadores, adoptó una posición independiente en una época de la historia en que la CTC y la UTC eran las únicas confederaciones legalmente aceptadas.<sup>1</sup>

Dos años después, el sindicato de base buscó ampliar su membresía e incluir, además del grupo fundador de Envigado, a los trabajadores de Bogotá y Duitama (en el Departamento de Boyacá, en el altiplano central), puntos geográficamente muy distantes entre sí. Mientras que los trabajadores de la planta de Bogotá no habían creado aún ningún tipo de organización sindical, los trabajadores de Duitama ya habían firmado una convención colectiva de trabajo (1971). El sindicato de Duitama se acercó a la organización nacional de trabajadores de la metalurgia de la UTC, competencia de la central obrera a la cual se hallaba afiliado el sindicato de Envigado; por ello

<sup>1</sup> José Enrique Saenz, "Biografía de un sindicato: el caso de Sintrasofasa," Bogotá, Universidad Nacional, Tesis de grado de la Facultad de Economía, 1986, pp. 59-60.

se dificultó la deliberación en torno al nuevo pliego de peticiones que se negociaría en Duitama. Tal como ocurría a nivel nacional, las relaciones entre los diferentes sectores laborales se caracterizaban por la rivalidad y las recriminaciones mutuas y los delegados del sindicato de Envigado se vieron obligados a retirarse de las deliberaciones. Al igual que allí, tomaría más de un año crear una organización más radical en la planta de Duitama para competir con la organización existente: una discusión sobre la distribución de la carga laboral desencadenó el suceso.<sup>2</sup>

Efectivamente, en Octubre de 1974 algunos trabajadores de la planta de Duitama organizaron una huelga ilegal para protestar por lo que consideraban como distribución deliberadamente inequitativa de cargas laborales. Las divisiones intrasindicales impidieron que se diera una respuesta articulada cuando la administración despidió a los trabajadores que habían participado en la huelga. Pero los trabajadores que buscaban unirse al sindicato de Envigado aprovecharon la oportunidad para crear una seccional local de la central independiente, tal como había sucedido en Bogotá. En 1975, al terminar la vigencia de la convención colectiva, esta rama del sindicato de base agrupaba a la mayor parte de los trabajadores -según verificación hecha por el Ministerio de Trabajo-, privando al sindicato afiliado a la UTC del derecho a conducir las negociaciones. Sin embargo, en ese punto la empresa se rehusó a negociar con la unión obrera radical y los trabajadores iniciaron nuevamente una huelga que el Ministerio de Trabajo calificó de ilegal. La empresa recibió del Ministerio autorización para despedir a quienes participaran en el cese de actividades, las instalaciones de Duitama fueron militarizadas y la negociación del pliego se postergó durante seis meses por la pérdida de la personería jurídica del sindicato. Aunque el grupo minoritario afiliado a la UTC -que agrupaba a 76 de los 473 trabajadores de la planta- había firmado un pacto colectivo con la empresa, sus líderes decidieron participar, junto con la organización rival, en la nueva huelga que tuvo lugar en Septiembre de 1975. En esta ocasión, la empresa despidió a cerca de 200 líderes y miembros de ambos sindicatos, restándoles influencia y logrando unir a sus interlocutores. El pacto colectivo para los trabajadores de Duitama no sería firmado hasta 1976, cuando el sindicato de base recobró su personería jurídica.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Saenz, Op. Cit., pp.61-64

<sup>3</sup> Saenz, Op. Cit. pp.64 - 68

Las negociaciones de pliego de peticiones se llevaron a cabo simultáneamente en las plantas de Envigado, Duitama y Bogotá por primera vez en 1977 y transcurrieron sin mayores incidentes gracias a la posición unificada de los trabajadores. En aquel entonces los sindicatos de las empresas fabricantes de automóviles -además de la Renault, los conformados en Chrysler y Fiat, empresas que luego serían adquiridas por General Motors y Mazda- eran considerados como los más fuertes del país, fortaleza que se reflejaba en los salarios del gremio, más altos que el promedio, en las aspiraciones del sindicato a administrar conjuntamente la empresa y en la coordinación de actividades, incluso en la asistencia legal compartida.<sup>4</sup>

De la negociación llevada a cabo en 1977 y conducida por el sindicato de base, nació una junta directiva nacional encargada de coordinar las actividades de las tres organizaciones regionales. La reunión de Octubre de 1978, convocada para elegir a los miembros de la junta nacional fue obstaculizada por una operación militar, obligando a cambiar la fecha y lugar de la reunión. Varios de los delegados fueron interrogados y sus viviendas allanadas por supuesta participación en "actividades subversivas". El Estatuto de Seguridad había sido impuesto por el gobierno hacía tan sólo dos meses.<sup>5</sup>

En Mayo de 1979 la directiva nacional del sindicato de base entregó a la administración de la empresa su pliego de peticiones al tiempo que el Ministerio de Trabajo otorgaba estatus de negociador al sindicato de Envigado, afiliado a la unión de trabajadores de la metalurgia de la UTC. Pese a las protestas del sindicato de base, la empresa negoció paralelamente con ambos. Un año después los dirigentes sindicales reformaron los estatutos para trasladar su junta directiva a Medellín y crear una nueva seccional en Envigado. Sin embargo, el Ministerio de Trabajo no aprobó los cambios estatutarios; 11 líderes perdieron la inmunidad sindical y fueron despedidos por la empresa. Hubo mayor descontento laboral y se presentaron varias demandas contra la empresa, pero los trabajadores despedidos no fueron reintegrados.<sup>6</sup>

El rápido crecimiento de la demanda a fines de los 70 y la ausencia de un competidor fuerte trajeron consigo un aumento de la nómina de

<sup>4</sup> Entrevista del autor con Clara Inés Medina, quien fuera anteriormente jefe de relaciones industriales de la Renault, Paipa, mayo de 1993.

<sup>5</sup> Saenz, Op. Cit., pp. 69 - 70.

<sup>6</sup> Saenz, Op. Cit., pp. 70 - 71.

la Renault. Entre 1975 y 1977 el número de trabajadores aumentó de 600 a cerca de 1200. Para 1980 había aumentado a 2000, y un año más tarde el número de empleados era de 2300, cifra alrededor de la cual fluctuaría el número de empleados durante el resto de la década, aunque su composición variaría. Por ejemplo, en la época de mayor producción la planta de fabricación de motores en Envigado contaba con cerca de 800 obreros; hacia fines de los 80 la fuerza laboral se había reducido a casi la mitad, mientras que la nómina total de la empresa se había reducido nuevamente a 2000 empleados.<sup>7</sup>

En las preparaciones previas a la negociación laboral de 1981, el sindicato de base decidió trasladarse a Bogotá. En esta ocasión el Ministerio de Trabajo dio su aprobación a las reformas solicitadas y la empresa no tuvo éxito al apelar el fallo ante el ministerio. Las negociaciones iniciadas en Mayo se rompieron tres meses después, llevando al sindicato de base a declarar por primera vez una huelga legal. El paro duró 25 días y terminó cuando la empresa aceptó mantener vigentes las estrictas cláusulas contractuales de estabilidad laboral exigidas por el sindicato.<sup>8</sup>

No es sorprendente que el primer cese legal de actividades haya sido declarado en 1981. La empresa había rechazado la solicitud del sindicato de participar en las decisiones de la administración. La Renault llegó a una posición dominante en el mercado bajo la gerencia de un ciudadano francés, cuyo período gerencial de cinco años terminó amargamente un año antes por choques con poderosos ejecutivos de la empresa -cuotas políticas del gobierno-, dejando una débil jerarquía al mando. La unidad lograda por las organizaciones obreras como resultado de los conflictos laborales anteriores fortaleció al sindicato que tomó ventaja de la situación mostrando una actitud agresiva ante el nuevo gerente de la empresa, otro francés expatriado. En ese momento el sindicato de la Renault tenía buenas relaciones con el sindicato de la empresa petrolera estatal, con el de la más grande empresa textil del país y con los sindicalistas más dinámicos del sector del acero.<sup>9</sup>

La huelga de 1981 fue determinante en las relaciones obrero-patronales en la Renault. Los trabajadores de la empresa sabotearon el lanzamiento de un nuevo modelo al mercado; de ahí en adelante la

<sup>7</sup> Entrevista con Clara Inés Medina.

<sup>8</sup> Saenz, Op. Cit. pp. 72 - 73.

<sup>9</sup> Entrevista con Clara Inés Medina.

empresa empezó a perder su posición dominante en el mercado. Argumentando que la recesión económica produjo una crisis del mercado la Renault solicitó al Ministerio de Trabajo autorización para despedir a más de 300 empleados (1982) pero el Ministerio no autorizó los despidos. Este aparente triunfo sindical fortaleció las cláusulas de estabilidad laboral incluidas en la convención de 1981. Sin embargo, la empresa logró negociar las renuncias de 342 empleados (132 de ellos empleados en la planta de Duitama) aumentando con ello el descontento, especialmente entre los obreros de mayor edad, afectados por las políticas de recorte de personal.<sup>10</sup>

Poco antes del paro laboral de 1981 la producción había aumentado de 80 a 134 automóviles/día. Los nuevos modelos trajeron como consecuencia una reducción del 15% de horas/hombre requeridas para mantener el mismo nivel de producción en la línea de ensamblaje. La política de apertura de las importaciones produjo mayor competencia, perdiendo la Renault buena parte de su mercado. El sindicato se radicalizó debido al peligro de despidos, al manejo policivo del personal (incluso manteniendo guardias armados en la planta), a un ambiente externo de represión (los líderes sindicales fueron encarcelados en más de una ocasión) y a la creciente influencia ejercida por los movimientos de extrema izquierda sobre los trabajadores. La presencia de militares en uso de retiro en el departamento de recursos humanos impidió aplicar un enfoque más profesional a los conflictos laborales. Fue necesario soportar una huelga para que la empresa viera la necesidad de crear un "departamento de capacitación" que efectivamente se creó en 1982. A partir de ese momento, pero especialmente desde el ingreso de los socios japoneses (1990) la empresa demostró un interés permanente en desarrollar la capacidad de liderazgo de los empleados en los cargos de supervisión.

Una vez agotado el proceso de negociación, uno de los motivos que llevó a la huelga de 1983 fue la negativa de la empresa a restituir a los obreros despedidos el año anterior. Años más tarde la empresa tendría que pagar compensaciones a los trabajadores cuyo despido había sido "negociado" individualmente sin contar con la autorización del Ministerio de Trabajo; los obreros afectados demandaron -con éxito- a la empresa. Aunque en esta ocasión el paro duró tan sólo unos días, la nueva actitud se vio reflejada. En adelante, la agenda

oculta de los jefes de relaciones industriales de la empresa sería la eliminación del sindicato, mientras que la agenda explícita de éste sería la de evitar los despidos y la disminución de los derechos sindicales adquiridos durante la floreciente década de los 70.<sup>11</sup>

Tras la huelga de 1983 el gerente del departamento de finanzas fue nombrado gerente de recursos humanos. Habiendo trabajado previamente en la agencia gubernamental de desarrollo -socia de la Renault-, el nuevo encargado de recursos humanos recurrió a asesores externos para replantear las políticas laborales de la empresa y evitar futuros conflictos. Los asesores estudiaron el desempeño de los supervisores de planta y recomendaron su reemplazo. La decisión no fue del agrado del sindicato y, más que mejorar las relaciones laborales, las desmejoró notablemente. Según una ex gerente de relaciones industriales de la Renault, la falta de selección y contratación de personal capacitado durante los 70 se convirtió de hecho en el núcleo de los conflictos laborales de principios de los 80, el apoyo de oficiales retirados del Ejército para mantener la disciplina en las plantas contribuyó a crear un clima adverso perdiendo el apoyo de los supervisores.<sup>12</sup>

La recesión económica de mediados de los 80 redujo el mercado nacional del automóvil: de 42.727 carros ensamblados en 1980, la producción se redujo a 28.149 en el 83, recuperándose en 1984 cuando se produjeron 45.147 vehículos. En el caso de la Renault, cuya producción alcanzó a ser de 25.000 vehículos a fines de los 70, las cantidades se redujeron a 15.000 a principios de los 80 y a tan solo 9.000 vehículos en los primeros años de la década del 90. Esta situación, además de causar los despidos que contribuyeron a la huelga de 1983, llevó a la empresa a reducirse, a trasladar personal e incluso a suspender temporalmente la producción. Los empleados de Duitama fueron presionados a escoger entre la renuncia o el traslado a la planta de Envigado --a más de 700 kms de distancia. A partir del 1º de Febrero de 1984, más de 250 obreros salieron en licencia remunerada por varios meses.<sup>13</sup>

La empresa anunció públicamente que la suspensión de trabajo en gran parte de la planta de Duitama se debía a una huelga llevada a

<sup>10</sup> Entrevista con Clara Inés Medina. Vr. Saenz, Op.Cit. p. 73.

<sup>11</sup> Entrevista con Clara Inés Medina. Vr. Saenz, Op.Cit.

<sup>12</sup> Entrevista con Teresa de Cortes, p ex gerente de relaciones industriales de la Renault, Bogotá, marzo de 1993.

<sup>13</sup> Saenz, Op.Cit. p.41.

cabo en su subsidiaria principal (un fabricante de autopartes en Itagüí, municipio antioqueño cercano a Medellín).<sup>14</sup> Sin embargo, para Julio de 1984, 94 de los obreros en licencia remunerada habían sido despedidos y once trasladados a la planta de Envigado. La empresa reunió en esa fecha a otros 50 obreros a quienes ofreció escoger entre el traslado o la renuncia ofreciendo --como lo había hecho previamente<sup>15</sup>-- un incremento de 30% en el pago de cesantía para asegurarse de que la oferta no fuera rechazada.

Tras una gestión de cinco años, el gerente general --de nacionalidad francesa-- que fuera testigo de dos huelgas fue reemplazado por otro francés expatriado (1986). En ese momento, las relaciones obrero-patronales se habían deteriorado al punto de tener que asignar al personal de administración de recursos humanos la tarea de asegurarse que los obreros no causaran sabotaje en la línea de ensamblaje. El nombramiento de un ingeniero de sistemas como jefe del área no contribuyó a aliviar la atmósfera laboral.

Desde la óptica comercial, la empresa también estaba en muy mal estado. El rápido crecimiento de su rival tradicional, la General Motors, y el ingreso de la Mazda al mercado con vehículos ensamblados en el país había reducido la demanda de Renault al nivel más bajo desde sus inicios.<sup>16</sup> Según los gerentes que se retiraron de la compañía con el cambio de administración, una deficiente toma de decisiones afectaba a la empresa a todos los niveles no solo en Colombia, también afectaba a las subsidiarias en otros países latinoamericanos donde la Renault también había iniciado el proceso de recorte. No sorprende que los obreros colombianos temieran las políticas de la nueva administración.<sup>17</sup>

<sup>14</sup> La planta fue creada en 1979 tras la reubicación de una sección de la planta de Envigado que había crecido demasiado. Desde entonces, el sindicato de base había exigido al Ministerio de Trabajo el reconocimiento de la organización obrera de Itagüí, sin lograr mayor éxito. La personería jurídica le sería otorgada después del conflicto laboral de 1984. Vt. Saenz, Op. Cit. pp. 73 - 74.

<sup>15</sup> Saenz, Op. Cit. pp. 50 - 56.

<sup>16</sup> El porcentaje del mercado de la Renault se había incrementado de un 11% (1970) a un 55% (1974) alcanzando un tope de 75% en el 79. De ahí en adelante el dinamismo de sus competidores (General Motors y Mazda) trajo consigo una reducción de la demanda de Renault, recuperándose levemente a mediados de los 90. Efectivamente, el porcentaje del mercado de la empresa fue de 42% en 1985, declinando hasta llegar a un 17% en el 90, e incrementándose a un 24% en el 95. Para información más detallada, ver las tablas al final.

<sup>17</sup> Entrevista con Clara Inés Medina.

En Junio de 1987 se votó a favor de iniciar una huelga cuando se estancó el proceso de negociación. Según fuentes del sindicato, por primera vez en la historia de Colombia se llegaba a una huelga por diferencias respecto a seguridad industrial. Durante la huelga el sindicato de la Renault recibió el apoyo de los sindicatos de Kapitól y General Motors --empresas del sector-- así como de la CUT (Central Unitaria de Trabajadores) y de la CGT francesa.

Según uno de los dirigentes del sindicato, después de la huelga de 1987 la empresa implementó una estrategia encaminada a desalentar la cercanía de los obreros con los líderes de la unión alentándolos a solucionar sus problemas directamente con la gerencia.

Al finalizar la huelga, la empresa decidió cambiar el horario de almuerzo en la ensambladora de Envigado. El sindicato opuso resistencia, argumentando que la aprobación previa de la oficina regional del Ministerio de Trabajo era necesaria para efectuar el cambio. Los trabajadores acusaron a la administración de tratar de evitar así que el sindicato se dirigiera a los trabajadores durante este lapso. En una ocasión el sindicato logró (Septiembre de 1987) retrasar la producción; la administración dedujo el tiempo de trabajo perdido de los pagos y amenazó con denunciar el incidente ante el Ministerio de Trabajo para que se aplicaran las sanciones del caso. La unión respondió solicitando que los cambios de horario fueran discutidos con ellos previamente y amenazó a su vez con nuevas demoras en la producción si se descontaba dinero de los pagos.

En reunión con los administradores de personal (Noviembre de 1987) el sindicato se quejó de falta de personal suficiente para cumplir con las metas de calidad fijadas por la empresa para recuperar mercado después de la huelga. En los meses siguientes la empresa trató de incrementar la producción para recuperar la pérdida que acarreó el paro y ofreció remunerar a los grupos de trabajadores que superaran las metas de producción fijadas. El sindicato, a su vez, recomendó públicamente a los trabajadores no esforzarse en superar los topes proyectados para evitar que la administración argumentara que había exceso de personal.

En Diciembre de 1987 la empresa despidió a siete empleados y el sindicato se tomó la oficina del presidente de la compañía para protestar el hecho. Según voceros de la administración, la acción no se debía a ningún plan de despidos sino que se trataba de la forma de sancionar a los trabajadores por su inasistencia. Según los dirigentes

sindicales los empleados despedidos estaban siendo perseguidos en razón a su militancia sindical.

La insatisfacción de la Renault con los niveles de producción y la preocupación del sindicato por la estabilidad laboral estaban en la base del conflicto. Según un vocero del sindicato, la empresa buscaba aumentar la producción, reducir el número de trabajadores permanentes y contratar más temporales. La preocupación del sindicato se manifestó particularmente cuando en una de las secciones los trabajadores lograron completar su cuota de producción diaria en poco más de la mitad del turno correspondiente. Los dirigentes de la unión expresaron su preocupación por el riesgo que esto podía causar a la estabilidad laboral en el futuro inmediato. El sindicato también protestó porque la empresa determinó que algunos de los puestos de trabajo en la planta no estaban relacionados con el proceso de producción contratando temporales para ocuparlos. Finalmente, el sindicato denunció públicamente las amenazas de muerte recibidas contra sus dirigentes. No obstante, la acostumbrada reunión de fin de año entre el sindicato y la empresa para discutir futuros planes de producción y necesidad de personal sí tuvo lugar. El sindicato asumió que los representantes de la Renault querían incrementar la producción diaria al nivel de las otras dos compañías automotrices en el mercado colombiano. Durante todo este tiempo y especialmente desde la huelga de 1987, los dirigentes sindicales habían procurado convencer a los trabajadores de no trabajar horas extras ni aceptar incentivos ofrecidos a cambio de incrementar la producción por temor a que ello se constituiría en justificación para reducir personal. Sin embargo, de las editoriales publicadas en el boletín sindical se desprende que la mayoría de trabajadores hacía caso omiso del llamado a crear resistencia.

Unos meses más tarde, tras el despido de un miembro del sindicato y las sanciones impuestas a otros por negarse a aceptar cargas adicionales de trabajo (Marzo, 1988), 19 obreros iniciaron una huelga de hambre. Esta acción no afectó la cadena de producción en mayor medida, pero sí coincidió con una protesta realizada por la CUT a nivel nacional contra violaciones a los derechos humanos. Según los líderes sindicales, la huelga de hambre era otra manera de continuar protestando por la reciente violación por parte de la empresa de una cláusula contractual que le impedía contratar mano de obra temporal. Los huelguistas instalaron una carpa a la entrada de la empresa, los sindicalistas que les apoyaban causaron daños a los carros de la

Renault parqueados allí y la policía intervino. La intervención de la policía radicalizó aún más a los sindicalistas, cuyos dirigentes se quejaron ante la Procuraduría Nacional alegando que los agentes de la fuerza pública habían violado los derechos humanos de los huelguistas. El sindicato ya había solicitado a los demás trabajadores que se abstuvieran de cooperar con la empresa rechazando horas extra de trabajo y parando la producción una vez se cumpliera con la cuota diaria de producción (84 vehículos). Ante la ineficiencia de la policía, incapaz de poner fin a la huelga de hambre, al quinto día de protesta laboral la empresa aceptó la mediación del Ministerio de Trabajo para negociar las sanciones previamente impuestas que habían conducido a la huelga de hambre.

Dos días después, los representantes de la empresa aceptaron pagar la atención médica requerida por los huelguistas y fijaron una reunión con los dirigentes sindicales para acordar las condiciones bajo las cuales los trabajadores apoyarían un aumento de la producción.

Sin embargo, el sindicato organizó dos huelgas ilegales a fines de Marzo del 88. En carta dirigida al Ministerio de Trabajo el jefe de Relaciones Industriales de la Renault pide la intervención del Ministerio para tomar acción legal contra los líderes del sindicato, argumentando que "estas no son las únicas dos ocasiones en las que nuestros empleados han suspendido sus actividades." De hecho, desde el año anterior el sindicato había protestado las decisiones unilaterales tomadas por la empresa de reubicar y despedir trabajadores exigiendo que todos los puestos de trabajo se mantuvieran ocupados. Los dirigentes sindicales también habían argumentado que las decisiones sobre el personal relativas a diversificación y proyectos de expansión tenían que ser discutidas con ellos. Dada la resistencia de la empresa a aceptar las condiciones de la unión obrera, varias manifestaciones y paros ilegales se llevaron a cabo desde fines de 1987 (tras la huelga legal de 35 días) y principios de 1988 (cuando se llevó a cabo la huelga de hambre).

En el ejemplar de Junio del 88 de "El Automotor" --boletín del sindicato-- se denuncia que el dirigente sindical asesinado en Mayo había recibido amenazas de muerte y que otros sindicalistas también habían sido amenazados con un "vamos a limpiar la empresa". El asesinato condujo a una nueva huelga que duró 8 días.

En un ejemplar posterior (Septiembre del 88) de "El Automotor" los sindicalistas denuncian una continua política patronal de despidos y

de negociaciones para retiros tempranos forzosos, y comentan acerca de los ceses de actividades llevados a cabo por trabajadores a quienes la compañía mandaba de vacaciones antes del turno correspondiente. La Renault, a su vez, denunció ante el Ministerio de Trabajo la circulación de volantes amenazadores incitando a actos violentos contra los administradores a cargo de las decisiones que afectaban al personal.

La planta de Envigado fue militarizada durante tres días --coincidiendo con el paro nacional decretado por la CUT-- para evitar que el descontento de los trabajadores afectara la producción.

Para Noviembre de 1988 la empresa había logrado incrementar la cuota de producción de 84 a más de cien vehículos. En la planta de Duitama, la reorganización de la producción de bielas había permitido incrementar la producción significativamente. Sin embargo, el riesgo de un cierre en la planta de Duitama seguía presente, en particular tras el fracasado intento de penetrar mercados externos, según denunció el sindicato en 1990. Efectivamente, la empresa otorgó licencias a grupos completos de trabajadores de Duitama durante casi todo el 88 argumentando que las actividades de producción no eran suficientes para mantenerlos a todos ocupados.

En Junio de 1989, dos semanas después de haber entregado el pliego de peticiones necesario para iniciar las negociaciones bianuales, el vicepresidente ejecutivo de la Renault se dirigió por escrito al Procurador General solicitándole tomar acción respecto a una serie de incidentes violentos en los que estaba involucrado personal de la empresa: uno, un ataque armado contra un empleado de la Renault y otro, unos días después, un ataque armado contra un técnico francés que visitaba la planta de Envigado. El vicepresidente también se refirió a la aparición de pancartas amenazando al gerente de relaciones industriales de la empresa por "violar la convención colectiva y participar en los despidos de trabajadores." Mencionó además los daños hechos por desconocidos a 17 carros recién ensamblados. Finalmente, el vicepresidente afirmó que con estos actos se pretendía afectar negativamente "la buenas relaciones obrero-patronales existentes en la compañía."

En medio de este escenario la Renault había dado inicio (1988) a un proceso de calidad total con el apoyo de una firma de asesores local autorizada por Crosby. Los primeros seminarios de entrenamiento tuvieron lugar en la planta de fabricación de motores en

Duitama (Departamento de Boyacá) y poco después fueron dictados en la planta de ensamblaje de Envigado (Departamento de Antioquia). Para Noviembre del 83 los ejecutivos de la empresa habían creado un comité de Administración por Calidad Total, convirtiéndose ésta en la nueva filosofía administrativa de la Renault. Durante el año de 1989 varios coordinadores y cerca de 1000 empleados fueron entrenados con los principios y herramientas puestas en práctica en la casa matriz en Francia y en otras filiales.<sup>18</sup>

En ese momento, la compañía --con 2.033 empleados-- pasó a ser propiedad del socio francés. Al quedar fuera de la esfera de influencia de la agencia gubernamental colombiana --socia de la Renault durante los veinte años anteriores-- la modernización administrativa de la empresa fue más fácil de llevar a cabo. En efecto, uno de los principios de calidad total adoptados oficialmente por la empresa indicaba que "quienes no se muestran comprometidos con las nuevas políticas no son miembros verdaderos de la empresa".<sup>19</sup>

Junto con una redefinición de estándares técnicos y de producción, la Renault inició un programa de sugerencias para los trabajadores orientado a aumentar la seguridad industrial; mejorar la calidad del producto; aumentar la productividad, la flexibilidad, y los niveles de eficiencia y a disminuir los costos administrativos. Se crearon incentivos salariales tanto individuales como colectivos para estimular la implementación del programa.<sup>20</sup>

### La reestructuración contemporánea

En Febrero de 1989 la Renault adquirió la participación accionaria del gobierno por la suma de 52 millones de dólares, convirtiéndose así en dueño único de la Renault colombiana. Para compensar las pérdidas sufridas y convertir de nuevo a la empresa en una industria competitiva y rentable, el gerente general anunció que a fin de año se llevaría a cabo un plan de reducción de costos fijos y de personal. Según dijo, la compañía había negociado recientemente el retiro temprano de más de 20 ejecutivos y estaba considerando implementar una política similar con los obreros rasos, especialmente en la planta de Duitama, donde se requerían sólo 300 de los 450

<sup>18</sup> *Notisofasa* (boletín interno de la Renault) No. 36 (marzo de 1989): 2 - 4.

<sup>19</sup> *Ibid.*, p. 3.

<sup>20</sup> *Ibid.*, p. 5 - 6

trabajadores. El total de obreros empleados por la empresa era de 1.200.<sup>21</sup>

El anuncio se hizo durante el que había sido el peor año para la Renault: pérdidas récord en finanzas y un continuo descenso de la demanda en el mercado automotriz. Mientras que las tres industrias automotrices nacionales vieron sus ventas reducidas en un total de 10.8% (1989), la demanda de vehículos de la Renault se redujo en más de un 21%: de 15.693 unidades vendidas en 1988 a tan solo 12.300 en el 89. La devaluación del peso fue un factor decisivo ya que el costo de las piezas para el ensamblaje importadas de Francia se incrementó en un 35.6% en un período de un año por la tendencia alcista de la tasa de cambio.<sup>22</sup>

Para revitalizar la compañía, la casa matriz invirtió en la adquisición de nuevos equipos (los bienes fijos aumentaron en más de un 50% en el 89 y el total de inversiones alcanzó los U.S.\$40 millones), y negoció (Mayo de 1990) con la Toyota Motor Corporation la venta de cerca de un 25% de las acciones por una cantidad de aproximadamente U.S.\$15 millones. La Renault empezaría a ensamblar los jeeps japoneses un año después.

La participación de la Toyota exigió una reorganización en el área de producción: los grupos de setenta obreros a cargo de un supervisor fueron reemplazados por grupos más pequeños al mando de un obrero especializado, alterándose también el patrón de relaciones con el sindicato. Anteriormente, un representante del sindicato se encargaba de ser vocero del trabajador --el sindicato con un representante por cada cinco obreros--; ahora, el trabajador podía hablar de sus problemas directamente con el encargado de su grupo de trabajo. Según el sindicato de la Renault, las condiciones impuestas por la Toyota a cambio de la adquisición del 25% de las acciones incluían incrementar la productividad despidiendo al 30% de la fuerza laboral. En este sentido, a principios de 1990 la compañía dio licencias temporales a varios grupos de obreros por considerar que la cantidad de personal era excesiva.

<sup>21</sup> "Inversión extranjera a Sofasa por 9.450 millones de pesos," *La República*, 25 de noviembre de 1989. Vt. José Ernesto Ramírez, *Innovaciones en la Empresa y Dinámica de Negociación: Conflictos y Perspectiva*, Bogotá, FESCOL, Debate Sindical No. 9, 1994.

<sup>22</sup> "En Sofasa-Renault reportaron pérdidas por \$3.137 millones," *La República*, 31 de marzo de 1990.: 1A - 2A.

En Septiembre de 1990 el sindicato de la Renault patrocinó, junto con la CUT, la CGT y otras centrales obreras del ramo, un foro público acerca del futuro de las empresas del sector automotriz en una economía de apertura. Tanto representantes del gobierno y de la empresa, como delegados de los sindicatos de la empresa automotriz de Brasil, Chile y Francia fueron invitados a participar en los debates. Sin embargo, los ejecutivos de la Renault no participaron en el foro. Al finalizar el evento; el sindicato anunció públicamente su fusión con Sintrauto, central sindical del ramo (aún restringida a las empresas de autopartes del grupo Kapitol). La fusión sería formalizada en Marzo de 1991.

En el año de 1991, justo antes de iniciar la negociación obrero-patronal, la Renault nombró en la gerencia general a un ciudadano chileno que había participado en la reestructuración de las subsidiarias de la empresa en España, Chile y Venezuela. También había sido dirigente estudiantil y decano en una universidad chilena y conocía a fondo la ideología y puntos de vista políticos de la izquierda, por lo que su prioridad en Colombia fue la de implementar un proceso de cambio organizacional encaminado a recuperar el compromiso de los trabajadores con las metas de la empresa y dejar a los dirigentes sindicales sin seguidores. Su "bautizo de fuego" se dio en la negociación de 1991, llevada a cabo en Caracas (tan solo dos meses después de finalizada la huelga)<sup>23</sup> coincidiendo con las conversaciones de paz entre el gobierno colombiano y la guerrilla. Uno de los grupos guerrilleros ejercía control sobre la cúpula del sindicato de la Renault.

En el curso de esta negociación los ejecutivos de la Renault dijeron claramente por primera vez a los negociadores del sindicato y trabajadores que, a menos que se llevaran a cabo cambios drásticos en la reglamentación que regía las relaciones laborales, la empresa no sobreviviría. Los ejecutivos se refirieron a factores que debían ser eliminados: los obstáculos en la contratación de temporales, las restringidas descripciones de funciones, los rígidos procedimientos

<sup>23</sup> Entrevista del autor con Juan Cunill, gerente general de la subsidiaria colombiana de la Renault, Medellín, mayo de 1993.

disciplinarios, la falta de correlación salario/nivel de producción y el exceso de personal contratado.<sup>24</sup>

Cuando finalmente se firmó la convención colectiva (Diciembre de 1991), las partes habían llegado a un acuerdo en el que la empresa se comprometía a contratar personal temporal únicamente en caso de tener que incrementar los niveles de producción más allá del proyectado en una proporción equivalente a un máximo de 15% del número de empleados permanentes. La nueva convención laboral incluía el compromiso de los gerentes de informar al sindicato los planes de producción y venta antes de ser implementados; los trabajadores a su vez podrían sugerir candidatos para los empleos temporales haciendo que la empresa diera prioridad a sus familiares durante el proceso de selección. En cuanto a la reubicación de los trabajadores a causa de la adopción de nuevas tecnologías, la eliminación de operaciones o los cambios en los niveles de producción, la convención colectiva incluyó posibilidades de capacitación para los obreros dando a la gerencia la autonomía para decidir.<sup>25</sup>

En el período transcurrido entre las negociaciones laborales de 1989 y 1991 la empresa despidió a más de 650 empleados y otorgó licencias temporales a otros cuantos causando, según fuentes sindicales, un aumento de las cargas laborales. El sindicato denunció también las "maniobras" llevadas a cabo por la empresa para dividir a los trabajadores creando una organización aparte en la planta de Duitama y reubicando personal de la subsidiaria de Itagüí en la ensambladora de Envigado.

Por tercera vez en la historia de la Renault las negociaciones terminaron en cese de actividades (1991); esta fue la huelga más prolongada: duró 89 días, en comparación con los 35 que duró la huelga del 87 y 25 en el 81. También por vez primera la gerencia tomó la iniciativa denunciando el pliego de peticiones sometido por los trabajadores: la Renault quería eliminar las restricciones impuestas a la contratación de temporales y contratistas, eliminar el rígido esquema disciplinario vigente en los comités obrero-patronales, obtener flexibilidad para proporcionar incentivos individuales y ubicar a los

<sup>24</sup> Entrevista de Camilo Escobar y Carlos Londoño, estudiantes de la Escuela de Administración de la Universidad de los Andes, con Julio Saavedra, ex vicepresidente administrativo de la Renault, Bogotá, mayo de 1995.

<sup>25</sup> Vr. SOFASA, "Actas extra-convencionales - Convención Colectiva 1991 - 1993," Bogotá, 1991.

trabajadores con mayor variedad de especializaciones en la planta. Simultáneamente, en Caracas, el gobierno llega a un acuerdo con los negociadores de la guerrillera.

La gerencia de la Renault argumentó --por medio de un documento de circulación interna-- que "no vamos a resolver todos nuestros problemas sólo con recortes de personal y reformas a la convención colectiva... debemos redefinir algunos procedimientos que impiden un funcionamiento efectivo... las cláusulas más importantes a cambiar incluyen las referidas a medidas disciplinarias, ausentismo, contratación de temporales y el pago de beneficios en el área de la salud."

Tras su despido, un grupo de empleados ocupó durante 8 días las vías peatonales aledañas en la entrada de la planta de Envigado, hasta ser desalojados por la fuerza pública. Simultáneamente el Consejo de Duitama creó una comisión para discutir con los ejecutivos de la planta los riesgos laborales mencionados por el sindicato. Según fuentes sindicales, la gerencia de la planta no tomó en cuenta las recomendaciones que dicha comisión hiciera al respecto.

Como parte de la filosofía administrativa japonesa implementada en el 91, la compañía nombra a trabajadores especializados en el cargo de "monitores" a cargo de sus grupos de trabajo con la doble tarea de supervisar la labor y, de ser necesario, sustituir a sus compañeros en caso de ausencia. La unión sindical reclamó el que la decisión se hubiese tomado sin consultarles previamente. A principios de 1992 la empresa hizo saber que pensaba instaurar una organización más humana en la que los supervisores se ocuparan no sólo de los problemas técnicos sino también de los asuntos personales de sus colaboradores.

En 1992 se llevó a cabo la reestructuración del proceso de ensamblaje con el fin de "integrar la producción de las líneas Renault y Toyota, incrementar la productividad y formar grupos de trabajadores familiarizados con el proceso capaces de tomar decisiones autónomas." Uno de los cambios consistió en trasladar toda una sección de la planta de fabricación de motores en Duitama a la ensambladora de Envigado.

A fines de 1992 la compañía atribuye el incremento en producción y calidad a la implementación del sistema Kaizen. Un ejemplo de ello fue el aumento del porcentaje de vehículos --del 18% al 40%-- aprobados en la inspección final, es decir, las pruebas de control de calidad determinaron que un 60% --ya no un 82%-- de vehículos

necesitaban ajustes adicionales antes de salir al mercado. En el boletín de la empresa se reconoce la colaboración de los trabajadores demostrada en su voluntad y capacidad de llevar a cabo diversas tareas y sugerir cambios para mejorar la calidad o reducir los costos. El boletín también destaca la oportunidad brindada a los familiares de los trabajadores de visitar la planta e incluye una sección especial para niños.

Buena parte de las oficinas administrativas ubicadas en Bogotá fueron trasladadas a Medellín (1992) con el objeto de reducir gastos y permitir un mayor acercamiento con la planta ensambladora. El traslado permitió también implementar un sistema de producción denominado "Justo a Tiempo" (Just in Time) con la asesoría de los ingenieros de Toyota. En este año se venden los primeros Toyotas de fabricación nacional en el mercado colombiano.

A principios del 92 la planta de Envigado tenía una capacidad anual de producción de 38.000 vehículos. En este punto la Renault tomó la determinación de reducir el personal de 1.400 a 700 obreros. Hasta entonces la nómina de 2.000 trabajadores ya había sido recortada reduciendo el personal de la planta de Duitama y absorbiendo la planta física de Itagüí (1989). Entre 1991 y 1993 los nuevos dueños colombianos de la planta de Duitama redujeron a su vez el personal contratado por medio de negociaciones directas con 140 obreros.<sup>26</sup>

A principios del 92 la Renault y el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) firmaron un acuerdo en el que la empresa se comprometía a invertir 25 millones de pesos en un período de seis meses durante el cual los trabajadores despedidos y retirados pudieran ser capacitados para crear, con la asesoría del SENA, sus propias microempresas. Este programa se había iniciado tras la huelga de 1991 cuando la empresa solicitó al Ministerio de Trabajo autorización para dejar cesantes a 414 empleados. Al hacerse pública la información (principios de 1992) el sindicato alegó que el asunto no había sido discutido previamente con ellos. El Ministerio limitó los despidos a 169; sin embargo, fuentes sindicales indican que para mediados de año otros 245 trabajadores habían aceptado un "retiro voluntario" y el pago de indemnizaciones ofrecido por la empresa. A los trabajadores despedidos con autorización del Ministerio de Trabajo la empresa les

ofreció el curso de capacitación del SENA para convertirse en microempresarios e incluso, en algunos casos, convertirse en proveedores de autopartes. A fines del 92 más de 100 de los empleados que se habían "retirado voluntariamente" aceptaron un vehículo a precio de descuento como parte de las indemnizaciones que debía pagar la empresa.

Según un ex ministro de trabajo, junto con la solicitud de la Renault pidiendo autorización para efectuar los recortes de personal, la empresa ofrecía colaborar con la capacitación y reubicación de los trabajadores a través de un "comité de ajuste socio-laboral". Pero el comité no fue creado debido a una demanda legal presentada por el sindicato. Finalmente, el Ministerio de Trabajo aceptó parcialmente la propuesta, la empresa corrió con los gastos de entrenamiento de los empleados retirados. En Noviembre del mismo año el gerente de relaciones industriales de Envigado se vio obligado a retirarse al sufrir un ataque de la guerrilla (algunos de los gerentes de relaciones industriales habían sido militares retirados que efectuaban allanamientos y militarizaban la planta cuando crecía el descontento).

La Renault inició esta nueva política de reestructuración debido a la disminución sostenida de la demanda y el problema financiero que ello le había creado. La privatización de la empresa permitió implementar medidas drásticas, previendo la próxima inundación del mercado de vehículos importados gracias a la reducción de tarifas arancelarias (1990), y al pacto de integración económica con Venezuela, protocolizado en 1991. De hecho, las tarifas fueron reducidas de un 300% a un 75% en un año para el mercado colombiano. No así para el venezolano ya que se había implementado un acuerdo de cero aranceles a partir de Septiembre del 91. Dada la incertidumbre creada por las medidas, la demanda --tanto de vehículos nacionales como de importados-- se redujo inicialmente reaccionando favorablemente a fines del primer trimestre de 1992.

La Renault se benefició de los tratos arancelarios con Venezuela. Los nuevos modelos importados de Francia y del vecino país permitieron competir en los segmentos del mercado en los que los vehículos de fabricación nacional estaban en desventaja.

<sup>26</sup> Ramírez, Op.Cit., p. 19.

Simultáneamente, la empresa discontinuó la fabricación del modelo tradicional que había sido producido por más de 21 años.<sup>27</sup>

Para junio de 1993, la reducción de aranceles e impuestos había transformado el mercado automotriz colombiano. Aún frente al enorme crecimiento del mercado de importados (de un 13% durante el año anterior a casi un 42% a mediados del 93) la demanda de vehículos nacionales prácticamente se había duplicado. De 22.000 unidades vendidas en el primer semestre del 92, las ventas subieron a 42.000 en el primer semestre del 93. El crecimiento de la Renault fue proporcionalmente más alto: incluyendo las ventas de automóviles Toyota, las ventas se incrementaron de 3.733 a 8.933 unidades.<sup>28</sup>

En Noviembre del mismo año 687 trabajadores de la Renault (de un total de 828) publicaron una carta dirigida a la gerencia en la que rechazaban el llamado a huelga hecho por el sindicato. Según fuentes de la gerencia tan sólo 54 obreros siguieron afiliados al sindicato, número inferior al mínimo legal requerido para llevar a cabo una huelga. Entre Junio y Noviembre la empresa dio a entender que quienes renunciaran al sindicato recibirían mejoras salariales y beneficios adicionales, con lo que la membresía se redujo del 66% a mediados del año<sup>29</sup> a un 6,5% --según fuentes de gerencia--. A pesar de la imposibilidad de someter sus exigencias laborales a la empresa, el sindicato llevó a cabo reuniones entorpeciendo las labores y la administración respondió con una demanda legal contra los dirigentes de la unión obrera.<sup>30</sup>

Desde entonces las relaciones obrero-patronales han sido armoniosas; la empresa ha adoptado para el manejo de los recursos humanos políticas proactivas que se han implementado con éxito en ambientes no sindicalizados. El período de conflictos de los 70 y 80 ha sido dejado atrás. La empresa también ha logrado recuperar parte del mercado que había perdido, convirtiéndose en la segunda empresa automotriz del país, después de la General Motors (la Mazda ocupa el tercer lugar). Cabe preguntarse si fue realmente necesario tomar un camino tan tortuoso e intrincado para lograr los cambios efectuados.

<sup>27</sup> Entrevistas de Diana Marcela Díaz y Ana María Páez, estudiantes de la Escuela de Administración de la Universidad de los Andes, con Augusto Trujillo y Germán León, gerentes de los departamentos de ventas y mercadeo de la Renault, Bogotá, marzo de 1992.

<sup>28</sup> "Importados se toman las vías." *El Espectador*, 4 de julio de 1993: 12A.

<sup>29</sup> Vr. Ramírez, Op.Cit., p. 39.

<sup>30</sup> "Sofasa dice que no habrá paro laboral". *El Tiempo*, 13 de noviembre de 1993: 3B.

## ANEXO

### El Sector Automotriz en el Contexto del Desarrollo Industrial Colombiano: 1960 - 1990

Hasta finales de los años cuarenta el desarrollo económico en Colombia se fundamentó en el modelo primario exportador. Sin embargo, la depresión de los años treinta y los efectos de la segunda guerra mundial obligaron un cambio de rumbo a partir de los años cincuenta, consistente en la adopción de una política deliberada de industrialización cuya estrategia principal fue la sustitución de importaciones, implantada inicialmente en las industrias de bienes de consumo no durables (textiles, confecciones, bebidas, alimentos etc.)<sup>31</sup>.

Durante la etapa comprendida entre la finalización de la segunda guerra mundial y 1975 la estructura de la economía colombiana se transformó, variando la importancia relativa de los diferentes sectores que la conforman. El sector agropecuario perdió participación en el producto interno bruto pasando del 40% en la segunda mitad de los años cuarenta al 24% en el periodo 1970-1974; paralelamente, la participación industrial pasó del 14.8% al 22.5% y la de las actividades terciarias (servicios) cambió del 38.6% al 47.8%. Estas transformaciones estructurales se reflejaron en el crecimiento promedio de cada uno de los sectores. El avance industrial durante las décadas del cuarenta y el cincuenta fue más rápido que en los años sesenta y setenta. Entre 1945/6 y 1955/6, etapa de modernización industrial, hubo una mayor canalización de recursos de crédito hacia el sector manufacturero y se iniciaron las inversiones directas del Estado en la industria. Resultado de las transformaciones estructurales y de las políticas implementadas, fue el crecimiento dinámico promedio de aquella durante todo el período--9.1%. Entre 1955/6 y 1966/7 el crecimiento industrial descendió al 5.3% debido al receso que presentó el sector externo por razón de la caída de los ingresos por exportaciones cafeteras. Por último, durante la etapa 1966/7-1974/5 hubo una nueva fase de auge industrial con un crecimiento promedio

<sup>31</sup> Saul Pineda Hoyos, "Apertura económica y equidad: los retos de Colombia en la década de los años noventa", en *Colombia hoy: perspectivas hacia el siglo XXI*, Ed. Siglo XXI, ed. 14<sup>a</sup>, 1991; Eduardo Sarmiento Palacios, "Sustitución de Importaciones", en *Modelos de desarrollo económico: Colombia 1960-82*, Bogotá, Ed. La Oveja Negra, 1982, pág. 27.

del 7.9%.<sup>32</sup> En estas dos etapas se realizaron las primeras inversiones significativas en el sector automotriz colombiano, como se verá más adelante.

A partir de 1975 y hasta 1990 la participación del sector industrial en el producto interno bruto se estancó, sin lograr superar el aporte del sector agropecuario; el crecimiento dinámico de la época anterior decayó hasta el 1% en el quinquenio 1980-1984, para situarse en 5.3% en el quinquenio 85-88 -crecimiento alcanzado entre 1955/6-1966/7- y la transformación estructural fue marginal: los cambios sobresalientes se presentaron en el incremento de la participación en el P.I.B. de los sectores minero y de la construcción. "En síntesis, el análisis en perspectiva del comportamiento de la economía colombiana arroja la conclusión de que su crecimiento se desaceleró a lo largo de los últimos quince años (1975-1990) y de que, en promedio, la expansión que tuvo lugar no se vio acompañada de cambios en la composición de la estructura de la producción."<sup>33</sup>

### **El período 1960 - 1970/1**

Finalizando la década del cincuenta el país atravesó por una crisis económica originada principalmente en el sector externo (caída de los precios del café y de la capacidad para importar); ésta tuvo una clara repercusión en el crecimiento dinámico promedio -9.1%- que la economía había presentado durante el período 1945/6 - 1955/6. Tales resultados evidenciaron la necesidad de abandonar un manejo de carácter coyuntural e improvisado: "Es cierto que hacia 1940 se encuentran en el cuerpo legislativo del país disposiciones orientadas hacia la planificación, se le otorgan al Estado atribuciones para que cumpla el papel de orientador en la producción, en la distribución y el consumo de bienes y servicios producidos en el país. Pero, en rigor, es a partir de 1958 y hasta finales de 1960 cuando se presenta a la opinión pública el Plan General de Desarrollo, iniciando esta era de la

<sup>32</sup> La industria colombiana creció a tasas anuales enormes (10%) durante los años 30 y también entre 1940 y 1955 (7.6%); aunque perdió dinamismo a partir de 1955 registró tasas satisfactorias aún durante la difícil década de los sesenta (5.7%). No obstante, tras un repunte entre 1968 y 1973, entró en crisis desde 1973. Juan José Echavarría Soto et. al. "El proceso colombiano de industrialización. Algunas ideas sobre un viejo debate", en *Coyuntura Económica*, Vol. XIII, n° 3, septiembre 1983.

<sup>33</sup> Carlos Caballero Argáez, Manuel Ramírez G., "Crecimiento económico y cambio estructural", en *Colombia siglo XXI: una aproximación al futuro*, Bogotá, 1990, pág. 198.

planificación colombiana, que desde entonces se expresa en términos de planes de desarrollo global".<sup>34</sup>

El diagnóstico que antecedió el diseño del plan identificó como factores de estancamiento del sector manufacturero una tasa de ahorro marginal y de acumulación primaria de capital muy bajas, una base industrial muy estrecha y un sector externo compuesto por exportaciones agropecuarias en un 90%.

El Plan General de Desarrollo formulado en 1960 (plan decenal) bajo la clara influencia de los modelos impulsados por la CEPAL -y también como respuesta a las condiciones establecidas por la Alianza para el Progreso para efectos de financiamiento externo-, definió como objetivo principal un crecimiento del P.I.B del 5.6%. Las estrategias concebidas y las políticas implementadas para llevar a cabo los objetivos propuestos, postularon: ampliación del proceso de sustitución de importaciones a bienes intermedios y de capital -incluido, unos años más tarde, el programa de sustitución de automóviles y el establecimiento de metas para la producción o ensamblaje de vehículos en el país-, promoción de la inversión extranjera, reducción de las importaciones, ampliación de las acciones e inversiones del Estado en el sector productivo, promoción de exportaciones con políticas de estímulo a los exportadores menores y creación de incentivos tributarios para promover el desarrollo de industrias básicas (papel, pulpa de papel, acero, productos químicos etc.).

### **El sector automotriz**

La producción nacional de vehículos automotores se inició en 1961 a través de las dos compañías existentes en ese momento: Colmotores y Lara (hoy Compañía Colombiana Automotriz -C.C.A.). El total de unidades producidas ese año -821- estuvo a cargo de la Lara; y el comportamiento de la producción hasta 1970 se encuentra en el gráfico número (1).

Tomando 1962 como año base, el comportamiento de la línea de producción total muestra una tendencia decreciente hasta 1965, año a partir del cual empezó un proceso de avance que al final de 1970

<sup>34</sup> Alejandro Power, "LA CEPAL", Plan de desarrollo 1960, en *Modelos de desarrollo económico* ..., pág. 17.

correspondió a un crecimiento muy cercano al 400% respecto del año base. A su turno, la línea de Lara permaneció por debajo de la de la producción total hasta 1970, y sólo a partir de 1968 reportó un movimiento creciente para terminar el 70 con un incremento ligeramente superior al del año base. Por último, la línea de COLMOTORES, salvo el ligero despegue en 1963, también decreció hasta 1966 para de ahí en adelante disparar su producción cerca al 900% en 1970. De un total de producción en 1961 de 821 unidades, el año 70 finalizó con una producción de 14.370.

Con base en la descripción anterior, puede concluirse que el comportamiento de la producción del sector automotriz se enmarcó dentro de las tendencias de la industria en general. Así, entre 1962 y 1966 las tres líneas decrecen respecto del año base, época durante la cual, tal como ya se dijo, el crecimiento del sector manufacturero descendió por razón del receso que presentó el sector externo. A partir de 1966 -año en el que se inició una nueva fase de auge industrial-, las tres líneas, unas con mayor intensidad que otras, mantienen un movimiento creciente.

### **El período 1971 - 1980**

Las estrategias y políticas de desarrollo económico implementadas durante este decenio continuaron enmarcadas dentro de las recomendaciones de la CEPAL. Hasta mediados de la década el objetivo principal siguió centrado en el crecimiento del P.I.B.; pero esta vez, a diferencia de la década anterior que hizo énfasis en el desarrollo del sector industrial fundamentado en la sustitución de importaciones, la estrategia se concentró en cambiar la estructura de la demanda agregada mediante la dinamización del sector de la construcción de vivienda<sup>35</sup> y la institucionalización del mercado capitales extrabancario,

<sup>35</sup> "El sector del impulso inicial, sector líder, o sector detonante de un proceso de efectos multiplicadores debía cumplir varios requisitos. Además de poseer en sí mismo una baja relación capital-trabajo, con respecto a otros sectores de la economía urbana, debía garantizar que los ingresos generados a través de su acción diesen lugar a una estructura del gasto que, cambiando la composición de la demanda en la dirección deseada (dinamización de la demanda de bienes de consumo masivo), redujera la relación capital-producto media de toda la economía y su coeficiente de componente importado." Omero Cuevas, "Las cuatro estrategias: 1971 - 1974", en *Modelos de desarrollo económico...*, pág. 56.

condición necesaria, esta última, para proveer el ahorro de largo plazo requerido en la financiación de vivienda.<sup>36</sup>

Para la segunda mitad de esta década se intentó un desarrollo económico de corte neoliberal fundamentado en un mercado financiero libre y vigoroso y un patrón de crecimiento hacia afuera (liberalización del comercio exterior). No obstante, ante los efectos de la crisis externa del petróleo y de la bonanza cafetera se implementó una política de estabilización a través de controles monetarios y de gasto público netamente ortodoxa, de manera tal que las nuevas aspiraciones no superaron el campo de los propósitos.

Los modelos y estrategias de desarrollo implementados en esta década no revirtieron en el crecimiento del sector industrial ni en el de la economía. La ausencia de una política de industrialización, el abandono del proceso de sustitución de importaciones y la disminución de la inversión directa e indirecta del Estado en el sector industrial, marcaron el comienzo de una profunda crisis industrial coincidente con una fuerte contracción de la demanda efectiva interna.<sup>37</sup> "La bonanza cafetera contribuyó a contener parcialmente la crisis, gracias al aumento que provocó en la demanda, pero no contribuyó a modificar el comportamiento básico del sector industrial; fue así como en 1976 y 1978, años de repunte importante de la actividad económica, la industria respondió mediante un aumento en el uso de la capacidad instalada sin que hubiera un ensanche de la capacidad productiva y la inversión."<sup>38</sup>

### **El sector automotriz**

Abandonado el proceso de sustitución de importaciones desde comienzos de los años setenta y teniendo en cuenta la baja participación de las exportaciones industriales en el P.I.B. (3.3%), el crecimiento industrial ha dependido desde entonces de la evolución de la demanda efectiva. Entre 1974 y 1977 se presentó una fuerte contracción de ésta -resultado, entre otros, de las deficiencias en la

<sup>36</sup> Omero Cuevas, "Las cuatro estrategias: 1971 - 1974", en *Modelos de desarrollo económico...*

<sup>37</sup> Luis Bernardo Flórez, "El modelo neoliberal en Colombia: 1974 - 1978", en *Modelos de desarrollo económico...*; Saul Pineda Hoyos, *Ibid.*

<sup>38</sup> Saul Pineda Hoyos, *Ibid.*, pág. 493.

oferta de alimentos- con el consiguiente deterioro del fondo salarial urbano.<sup>39</sup>

No obstante la composición sectorial de la industria manufacturera<sup>40</sup> y el comportamiento de la demanda interna desde 1974, el impacto de esta última ha sido diferente según el sector industrial del que se trate. Aunque los bienes de consumo e intermedios resintieron especialmente los efectos, las elevadas elasticidades de crecimiento de las ramas productoras de maquinaria y material de transporte se reflejaron en el marginal dinamismo que las mismas mantuvieron respecto de su participación en el producto interno bruto y en el crecimiento relativo que presentaron a lo largo de la década. Es decir, el hecho de que estas ramas industriales sean intensivas en tecnología, asegura un elevado ritmo de expansión de su producción, en virtud de los importantes encadenamientos que generan hacia atrás (presentan altas demandas de bienes intermedios, de capital o de consumo); este elemento podría explicar el comportamiento relativamente creciente del sector automotriz durante las épocas de crisis.

Como puntos a resaltar de esta década cabe anotar: la reducción al 1% de los aranceles en los materiales CDK (piezas y partes) para ensamble automotriz y el establecimiento de un estricto control de precios sobre toda clase de vehículos en 1971; la disminución en el sector automotriz de la tasa de capacidad ociosa instalada; la iniciación en 1974 de un proceso de recesión mundial que generó el cierre de los mercados externos, circunstancia que se mantuvo hasta finales de 1976; en 1975, año de recesión para la industria en general, el sector automotriz presentó el mayor descenso en el volumen de producción, debido a la contracción general de la demanda por razón del establecimiento del impuesto al valor agregado y de los conflictos laborales que se presentaron; entre 1976 y 1978 el crecimiento de la economía fue satisfactorio y la inflación cedió terreno; a partir de 1979

<sup>39</sup> El precio relativo de los alimentos registró un alza sostenida durante los años setenta, excepción hecha de 1978, lo cual ocasionó un deterioro grave del fondo salarial urbano y por consiguiente de la demanda industrial. Juan José Echavarría Soto BID.

<sup>40</sup> Desde los años 70, la composición sectorial de la industria manufacturera no ha manifestado transformaciones significativas ... ha estado permanentemente dominada por las industrias tradicionales, productoras de bienes de consumo final, de baja intensidad tecnológica ... que se ha traducido en su sobredimensionamiento. Simultáneamente, las industrias modernas, más intensivas en tecnología, se mantienen subdimensionadas. Alberto Corchuelo, "El desarrollo industrial y sus perspectivas futuras.", en *Colombia siglo XXI: una aproximación al futuro*, pág. 371.

se reinicia un proceso de decrecimiento económico que se mantendrá a lo largo de toda la década siguiente, excepción hecha de un periodo de recuperación entre 1985 y 1988.

En 1970 se fundó la compañía Renault (SOFASA) con una participación del gobierno colombiano del 50% y en 1971 produjo 4.756 unidades. Tomando 1971 como año base, y de acuerdo con el gráfico (2), la estructura de la gráfica prácticamente refleja el comportamiento general de la industria y la economía durante este periodo. Cabe resaltar el marcado crecimiento de la línea de Renault, así como la participación decreciente de la C.C.A. a lo largo de toda la década. La línea de producción total se incrementó en 50% durante el transcurso de 1971 a 1974; el doble de la producción lo alcanzó 7 años más tarde, en 1978, y el punto más alto -213.29%- fue el año 79, para finalizar por debajo del punto alcanzado en 1974. La C.C.A. no solamente mostró una participación negativa a lo largo de todo el periodo respecto de la producción total, sino que mantuvo un comportamiento decreciente cuyo punto más bajo fue 1979, en el que se situó 50% por debajo del año base; apenas en 1981 logró alcanzar de nuevo el punto de partida. COLMOTORES, aunque se mantuvo por debajo de la curva de producción total, a partir de 1973 incrementó de manera permanente su producción alcanzando los puntos más altos en 1978 y 1979, para finalizar la década por debajo de la situación de 1974. El crecimiento de la línea de la Renault es prácticamente superior en dos veces, cada bienio, al de la producción total, excepción hecha de los años 75 y 79.

Nuevamente, es posible concluir que el comportamiento del sector automotriz en este periodo correspondió al de la industria en general.

### **El período 1981 - 1993**

La crisis desatada a partir de 1974/5 puso de presente "...la existencia de problemas estructurales que están en la base del proceso de industrialización en Colombia."<sup>41</sup> La ausencia de una política coherente de industrialización; el agotamiento (abandono) del proceso de sustitución de importaciones; la baja participación en el producto interno bruto y el lento ritmo de crecimiento de las exportaciones manufactureras; la estrecha dependencia de la

<sup>41</sup> Saúl Pineda Hoyos, *Ibid.*, pág. 496.

industria respecto del comportamiento de la demanda interna; la composición sectorial industrial (preeminencia y sobredimensionamiento de sectores de baja intensidad tecnológica con pocas posibilidades de crecimiento y subdimensionamiento de industrias modernas más intensivas en tecnología que han sido dinámicas a nivel mundial); la pérdida de competitividad en los mercados internacionales -debido a la lentitud de cambios tecnológicos y organizacionales al interior de las empresas y a la política cambiaria que rigió durante gran parte del período 1975-1988-, así como el hecho de que el crecimiento de la industria manufacturera "...se haya basado casi exclusivamente en un mayor grado de utilización de los factores de producción, en particular capital y trabajo,...(redundando en) un crecimiento más de carácter extensivo que intensivo..."<sup>42</sup>, han sido factores de explicación de la situación de estancamiento de la industria manufacturera colombiana al fin de la década de los ochenta.

"Después de tocar fondo en el segundo trimestre de 1983, la dinámica industrial disfrutó de una recuperación que, aunque frenada en 1985 y agotada en 1987, sí contrastó con el terrible desempeño del sector de 1980 a 1983."<sup>43</sup> Al finalizar la década de los ochenta la participación del sector industrial en el P.I.B. fue del 18%, muy al contrario de los índices alcanzados en 1974 y 1980 -22.5% y 22.9%-; a partir de estos indicadores se puede afirmar que la economía sufrió un proceso real de desindustrialización relativa."<sup>44</sup>

El comportamiento de la producción y las ventas del sector automotriz entre 1980 y 1993 aparece ilustrado en los gráficos 3 y 5. Durante este período cabe resaltar la recuperación por parte de la C.C.A. (Lara anteriormente) y la indiscutible pérdida de participación de la Renault, tanto a nivel de producción como de ventas.

<sup>42</sup> Alberto Corchuelo, *Ibid.*, pág. 372.

<sup>43</sup> Ricardo Chica, "El estancamiento de la industria colombiana", en *Coyuntura Económica*, Vol. 22, n° 2, junio 1990, pág. 97.

<sup>44</sup> Alberto Corchuelo, *Ibid.*

Gráfico 1  
CRECIMIENTO DE LA PRODUCCION 1962 - 1970

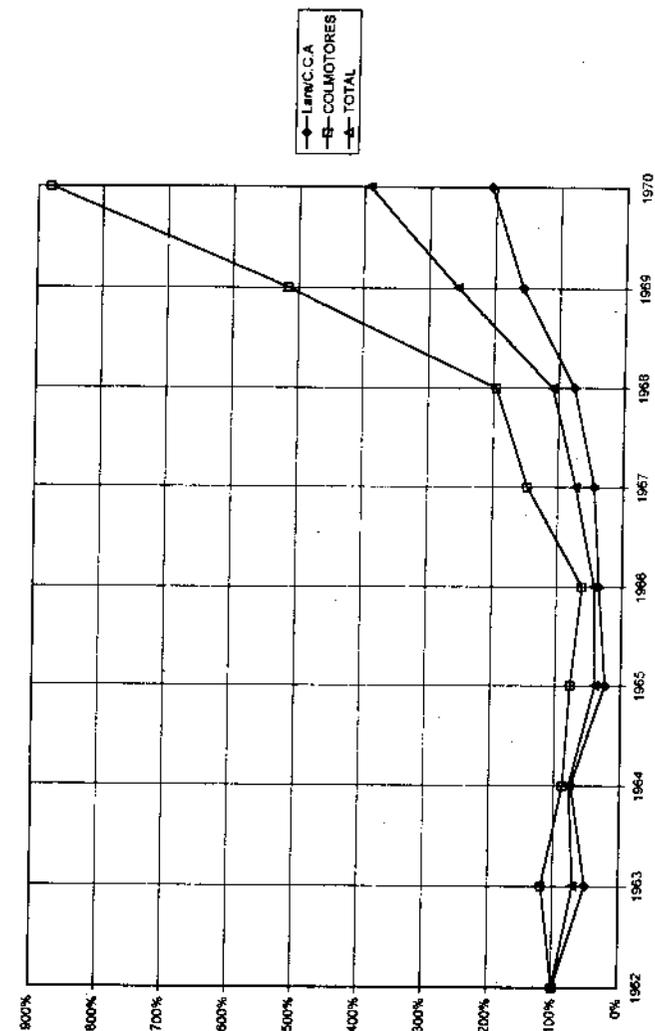


Gráfico 2

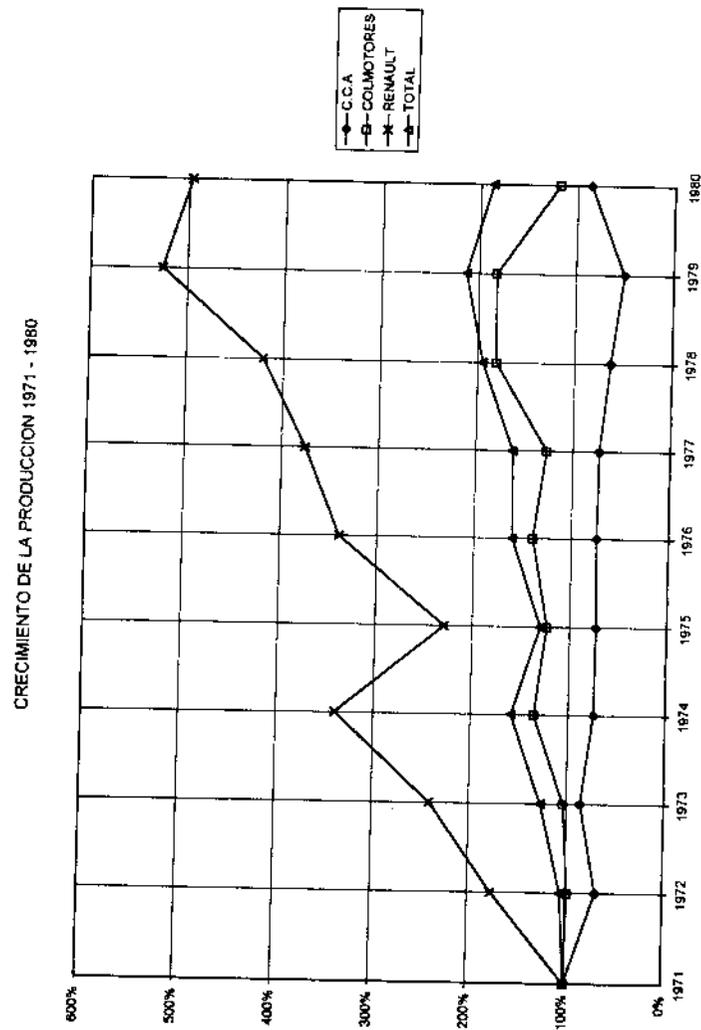


Gráfico 3

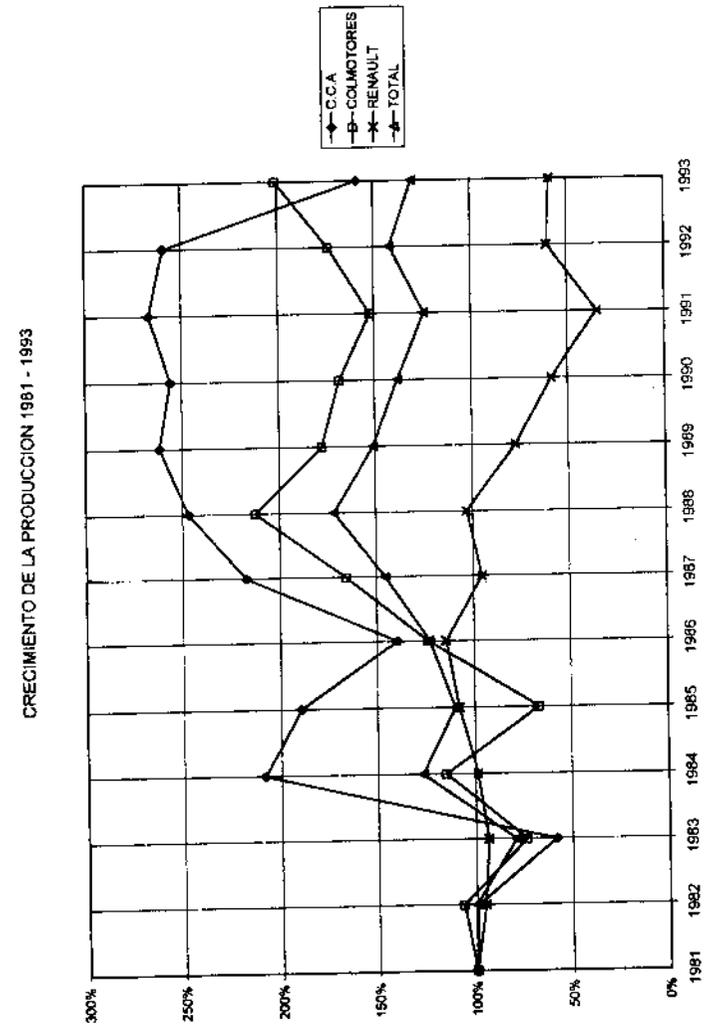
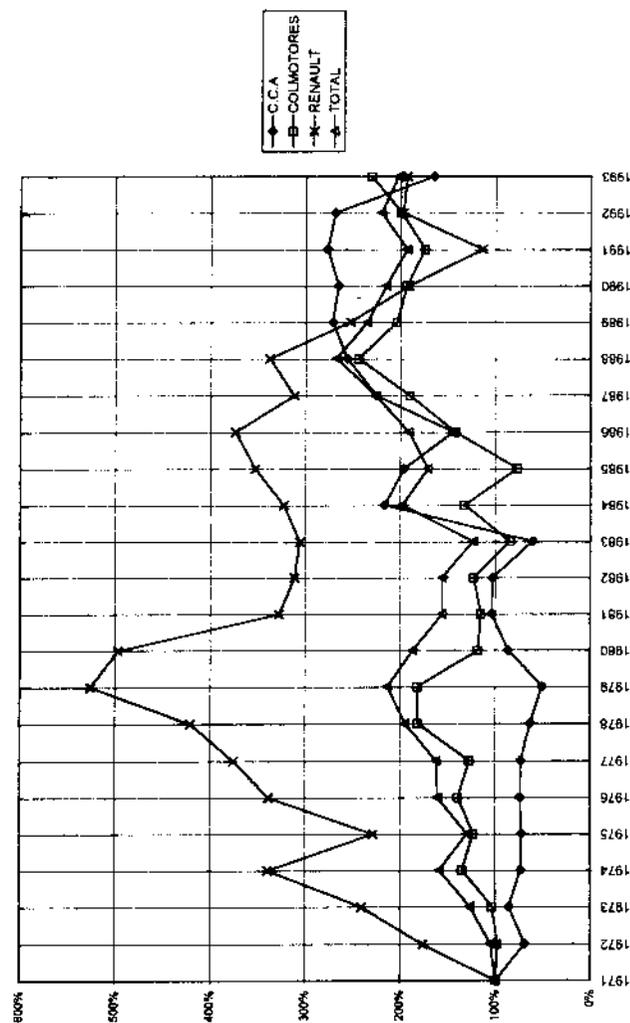


Gráfico 4

CRECIMIENTO PRODUCCION 1971 - 1993



*producción anual individual de vehículos durante el periodo 1961 - 1993*

	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971
C.C.A.	0	0	0	0	0	0	144	144	240	560	1 482
Automóviles	0	0	0	0	0	0	404	1 266	1 758	1 549	3 590
Comerciales	921	1 224	1 369	1 761	538	619	612	512	2 140	2 855	1 957
Camperos	821	1 422	0	204	102	305	1 160	2 022	4 138	5 464	7 029
Subtotal	821	2 646	1 359	1 965	640	923	1 864	2 538	6 286	9 467	12 576
C.C.A.	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982
Automóviles	2 359	1 690	3 101	2 436	2 543	4 587	3 480	2 728	5 717	7 301	7 237
Comerciales	1 357	1 049	643	395	797	528	990	836	346	0	0
Camperos	1 135	3 281	1 410	2 337	1 853	0	0	0	0	0	0
Subtotal	4 851	6 020	5 154	5 168	5 193	5 115	4 450	3 564	6 063	7 301	7 237
C.C.A.	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Automóviles	3 983	13 646	12 455	9 618	13 631	15 138	15 055	13 671	13 776	13 682	8 341
Comerciales	280	7 586	1 367	547	2 220	2 880	2 486	3 094	3 477	3 483	2 183
Camperos	0	0	0	0	0	0	1 560	1 910	2 229	1 783	1 068
Subtotal	4 263	15 212	13 822	10 165	15 851	18 018	19 101	18 675	19 482	18 928	11 592

**La Industria Automotriz en el Complejo  
Automotriz Norteamericano:  
Un Modelo para Exportar?**

**John T. Morris**

PH.D. en Gobierno en Universidad de Texas en Austin  
Profesor-Investigador del Depto. de Ciencias Políticas y del Centro para  
Estudios de América Latina y del Caribe,  
de la Universidad de Connecticut, EEUU.

## I. INTRODUCCIÓN

La industria automotriz ha guiado a la transformación de México desde una economía altamente protegida basada en la sustitución de importaciones a una moderadamente exitosa economía orientada a la exportación. Sin embargo, a pesar de los dramáticos cambios en este sector y su importancia creciente en toda la salud de la economía mexicana, la industria automotriz ilustra considerables límites para convertir a México en una base de exportación de productos industriales avanzados. Mientras éste ha sido transformado desde ser un factor residual de operaciones transnacionales de los Estados Unidos hasta ser una parte integral de un renaciente complejo automotriz norteamericano, aunque todavía tiene que expandirse más allá de los actuales límites del norte del hemisferio occidental, y ciertamente se queda bastante corta para una globalización mas amplia. Claramente este es el resultado de la continua segmentación geográfica del mercado global de vehículos, como fue etiquetado por un estudio como "glocalización" (opuesto a la globalización)<sup>1</sup>. Este proceso revela algunas de las debilidades fundamentales de confiar en la producción automotriz para liderar la transición a una economía abierta de reindustrialización. El éxito relativo de la industria automotriz de México comparada con otros países latinoamericanos es parcialmente el resultado de unas iniciativas tomadas relativamente a tiempo para reestructurar la industria. Mientras Argentina estaba aún luchando con un régimen autoritario burocrático que tendía a favorecer las operaciones financieras y a castigar a los industriales (Maxfield, 1989), y Brasil estaba adaptándose a la masiva movilización política de los trabajadores automotrices y del acero en sus complejos automotrices altamente concentrados en la llamada región ABC del Gran São Paulo (Humphrey, 1982), las transnacionales

<sup>1</sup> Ruigrok, et al., 1991.

automotrices en México estaban ya buscando nuevos espacios de producción que proveyera acceso más fácil al amplio mercado de Estados Unidos, así como también los beneficios de los nuevos espacios (por ejemplo, bajos jornales, nuevos contratos, etc).

Claramente, la proximidad única de México con EE.W. hizo de este una perfecta plataforma industrial para una industria automotriz mundial en medio de profundas transformaciones, resultantes de los crecientes costos de desarrollo y del reto competitivo japonés.

La industria automotriz en México ha pasado a través de varias etapas claramente identificables en el curso de su desarrollo. Originalmente, este desarrollo fue resultado de unos objetivos más bien limitados en términos de producción y productividad, tecnología y habilidades y de organización política y social. Sin embargo, a finales de los setenta las compañías automotrices, que pertenecían parcial o totalmente a multinacionales extranjeras, aparecieron estar iniciando un programa de reorganización tentativo que anticipaba muchos de los cambios que pronto impactarían la economía política de toda la nación. Para finales de los setenta la industria automotriz comenzó a expandirse más allá de los límites de México central, particularmente hacia localizaciones norteñas en búsqueda de mercados para la exportación. Esta expansión y diversificación geográfica, previa a la terrible crisis desatada por la crisis de la deuda que comenzó en 1982, conllevó a que muchos de los desarrollos en la industria automotriz fueron moldeados por esta crisis. Sin embargo, la expansión y la transformación de la industria automotriz había comenzado para la época cuando el gobierno del saliente Presidente José López Portillo, notificara a los prestamistas en el verano de 1982 que México no iba a ser capaz de satisfacer sus obligaciones.

Desde 1982 la industria automotriz ha pasado a través de dos fases: una contracción masiva seguida por una masiva expansión y diversificación. Esta contracción y expansión desde 1982 no debería oscurecer los cambios estructurales a más largo plazo que habían comenzado mucho antes de 1982. Consecuentemente, aunque esta industria ha sufrido significativamente debido a la contracción y virtual desaparición de los mercados nacionales como resultado de la crisis económica disparada por la crisis monetaria que había envuelto a México desde principios de Diciembre del 94, las exportaciones de la

industria automotriz ha aumentado dramáticamente<sup>2</sup>. En verdad, la integración de la industria automotriz mexicana con el mercado de los Estados Unidos, un resultado de casi dos décadas de reestructuración, ha sido crucial para la supervivencia de la industria durante el año pasado y para la preservación del empleo. Todavía, la reciente crisis demuestra la importancia permanente del mercado nacional para la viabilidad del sector automotriz en México.

A pesar del relativo éxito de la industria automotriz mexicana, especialmente en medio de la actual crisis económica, las transformaciones en las cuales se basa este éxito han impactado significativamente los salarios y las condiciones de trabajo de la fuerza laboral. Si puestos en una balanza, estos cambios han sido positivos o negativos es difícil de especificar, pero en general, los salarios reales han sufrido una declinación sostenida a través de los ochenta y en los noventa. Solamente después de 1991 los salarios reales comenzaron a crecer de nuevo. También la adopción de procesos de producción más competitivos basados en la flexibilización de la fuerza de trabajo y de la organización del trabajo, han traído consigo solamente efectos no muy claros. Por una parte, pareciera haber un incremento en la seguridad y salud ocupacional, y una mayor educación y entrenamiento para los trabajadores.

Por otra parte, se ha sugerido que la flexibilización de los últimos contratos colectivos de trabajo han reducido o eliminado algunas de las protecciones tradicionales "fordistas" en el pasado disfrutados por los trabajadores. También, la reestructuración, relocalización y la expansión de la industria automotriz mexicana ha estado basada en el refuerzo de las estructuras de representación de los trabajadores que ha restringido el control de los sindicatos sobre la fuerza laboral. Mas notorio en este respecto es el de la confederación de trabajadores "oficial" en la organización de todas las plantas importantes del sector automotriz. El incremento de la sindicalización oficial, combinado con el incremento del número de sindicatos patronales (sindicatos controlados por la empresas o prohibición de la representación

<sup>2</sup> Debido a las tasas de interés extraordinariamente altas requeridas para estabilizar el peso mexicano en 1995, el gran consumo de durables tales como automóviles se han convertido en prohibitivos y costosos. Como salida, el Gobierno mexicano exceptuó el mercado de automóviles del pago del IVA (Impuesto al Valor Agregado) el cual fue incrementado del 10 al 15%.

sindical, en la industria maquiladora, ha representado un significativo costo para la masa laboral.

## II. Regulaciones Estatales y la Industria Automotriz Mexicana: del "Desarrollo Estabilizador" al NAFTA /TLC.

La política pública relacionada con la industria automotriz en México ha experimentado un dramático cambio en la orientación ya que el Gobierno primero tomó deliberados pasos para promoverla y moldearla a comienzos de los sesenta. En aquel período el gobierno del PRI estaba buscando profundizar su modelo de industrialización sustitutiva racionalizando la industria de acuerdo a las necesidades de un mercado nacional relativamente pequeño. Fue importante mantener el modelo económico debido a que en ese momento las importaciones automotrices representaban un alto porcentaje del valor total de las importaciones, (11 por ciento)<sup>3</sup>.

A finales de los sesenta, sin embargo, estaba claro que ISI estaba agotado y que el peso de la deuda externa del país requeriría la expansión de la exportación industrial, o por lo menos en el caso de las manufactureras automotrices, impedir una salida neta de fuga de divisa.

***El Decreto de Manufacturación Automotriz, 1962: Profundización de la Industrialización sustitutiva de las importaciones.*** Este decreto, conocido comúnmente como el Decreto de la Integración Nacional, marcó el primer gran intento por parte del Gobierno para estructurar la industria de acuerdo a las prioridades nacionales, lo que condujo a la primera gran transformación de la industria automotriz en México. Aunque este decreto intentaba lograr que la industria se ajustara mejor con los requerimientos y limitaciones de la economía nacional, el consecuente incremento en la manufactura nacional tanto de vehículos como partes sin proponérselo echó las bases para la subsecuente internacionalización del sector automotriz.

Hasta finales de los cincuenta cuando Adolfo López Mateos asumió la presidencia, la industria automotriz mexicana estaba primariamente compuesta por ensambladoras de los así llamados "complete knockdown kits" pero la necesidad de estabilizar el patrón

<sup>3</sup> Bennett y Sharpe, 1984, p.202

de crecimiento económico del México de la postguerra y profundizar la sustitución de importaciones condujo a un intento de limitar el número de empresas manufactureras y modelos, y promover compañías nacionales tanto en ensamblaje de vehículos como en manufactura de repuestos. La fascinante presentación de Bernnet y Sharpe de la negociación y estrategias empleadas por las automotrices multinacionales de sus gobiernos en los EE.W., Alemania y Japón y el gobierno mexicano muestra que la iniciativa original no fue totalmente exitosa, debido a las significativas concesiones dadas por el gobierno (como por ejemplo, permitirle a la Nissan la solicitud de ser uno de los limitados productores, dos años después de vencido el plazo)<sup>4</sup>. Aún, cuando el decreto de 1962 no limitó, definitivamente, el número de firmas a las cuales se les permitiría producir, el requerimiento de la aprobación del gobierno tuvo el efecto restringir el número de productores (10 de 18 solicitudes fueron aprobadas), y esto aseguró la presencia de empresas nacionales (5 de las 10 originales eran 100% de propiedad nacional).

Otras provisiones importantes del Decreto 1962 incluyó la prohibición de importaciones de vehículos ensamblados, el establecimiento de cuotas de producción para las ensambladoras y control de precios en las ventas de vehículos nacionales. Quizás el elemento más significativo del Decreto 1962 fue el requerimiento que los vehículos incorporaran por lo menos un 60% de partes manufacturadas localmente. Lo que es más, las empresas terminales fueron limitadas a la maquinización de motores y al ensamblaje final de vehículos. A estas empresas les fue requerido que incorporaran partes específicas manufacturadas por proveedores nacionales (creadas con la ayuda de las multinacionales) en los vehículos ensamblados. Estos incluían motores, transmisiones, parachoques, radiadores, baterías, ejes traseros y de dirección.

La industria experimentó un significativo crecimiento en la década siguiente, con aproximadamente \$500 millones de dólares en inversión extranjera directa. Las ventas se multiplicaron por mas de tres, pasando de 65.000 unidades a 236.000 mientras que el empleo creció casi cuatro veces, pasando de 8.000 a 30.000. Adicionalmente

<sup>4</sup> Bennett and Sharpe, 1979

las ventas de partes producidas nacionalmente se incrementaron de \$17 a \$320 millones<sup>5</sup>.

### El Decreto para el desarrollo de la Industria Automotriz, 1972.

El Decreto del 24 de octubre de 1972 fue un intento para resolver varios problemas que confrontaba la industria, especialmente el déficit en su balanza de pagos, pero también un creciente conflicto entre la industria terminal dominada por las multinacionales, y la predominantemente industria nacional de autopartes.

Primero, esto formalizó el acuerdo de 1969 que ligaba incrementos en cada cuota de producción de las ensambladoras (participación en el mercado nacional) a su nivel de exportación. Segundo, esto aumentó la importación del nivel "offset", al requerirles a las ensambladoras exportar vehículos con altos niveles de partes nacionales, medido como un porcentaje del valor del contenido importado. Para 1973 este nivel "offset" fue de 30% y aumentó a 60% en 1976. Tercero, se requería que los vehículos tuvieran partes manufacturadas por proveedores mexicanos igual al valor de los importados. Estos dos últimos requerimientos (importados offsets y partes de contenido nacional) hizo más difícil elevar el nivel de las exportaciones debido a los costos más altos de las partes provenientes del mercado nacional. Contrariamente, las exportaciones sin partes nacionales no necesariamente mejorarían la balanza de pago del sector. Adicionalmente el Decreto 1972 estableció incentivos para las ventas nacionales y los continuos intentos para racionalizar la industria para que se adaptara mejor al mercado nacional al limitar el número de líneas y modelos en el sector compacto a tres y cuatro, respectivamente.

La industria automotriz se continuó expandiendo en el período 1972-1977 con ventas que alcanzaron casi 300.000 unidades y a 40.8000 empleos mientras las exportaciones de partes automotrices llegaron a US\$ 118 millones. La industria se había expandido a más del doble que el promedio de todo el sector manufacturero desde comienzos de los sesenta, incrementando la producción entre 1970 y 1975 a casi 87%, lo que representaba el 7% del valor de la manufactura para 1977. Aún así, la industria era incapaz de resolver sus problemas de balanza de pagos, a pesar de que la actividad de la exportación mejoró. Las ensambladoras fueron incapaces de satisfacer sus requerimientos de exportación para 1974 1975, lo que condujo a una severa crisis de la balanza de pagos en 1976.

<sup>5</sup> Mortimore, 1995, p.59

### El Decreto de la Promoción de la Industria Automotriz, 1977.

En su respuesta a la crisis de la balanza de pagos, el gobierno emitió un nuevo decreto en 1977, que marcó el comienzo de la reorientación de política pública lejos de la sustitución de importaciones y la mexicanización de la industria de autopartes. Al igual que el decreto de 1972, esta medida incluyó elementos contradictorios en la forma de incentivos y restricciones a las ensambladoras.

Aunque este decreto mantuvo e inclusive aumentó el rol del estado en la promoción industrial, marcó el inicio de un cambio dramático de política que conduciría finalmente a una reducción significativa de intervención estatal. Esto impuso un "presupuesto" anual de divisas que requería un sistema contable sofisticado que incluía las compras a proveedores nacionales y pagos de royalty a las fuentes externas por parte de las ensambladoras. A las ensambladoras se les requirió producir presupuestos balanceados de divisas para 1981, en incrementar su proporción de autopartes mexicanas igual al 50% del valor de las exportaciones. Adicionalmente, el decreto 1972 creó una nueva Comisión Interministerial para supervisar la industria.

Sin embargo, otras decisiones más claramente denotaron el cambio en el énfasis de la política y la reducción del rol del estado. Estos incluyeron la eliminación del control de precios y un nuevo sistema de calcular el componente nacional basado en el costo de nuevas partes en vez de costos directos de producción. Lo más notable fue la flexibilización de los límites en el número de líneas y modelos, una característica central del decreto 1962. La industria respondió al expandir el número de líneas (de 15 a 19) y modelos (de 36 a 47)<sup>6</sup>. Aunque esta proliferación de líneas y modelos crearon ineficiencias significativas, con el estancamiento de la exportación al nivel de 400 millones de dólares, el período 1977-1982 se conoció como la "era dorada" para las ventas en el mercado nacional, esto debido segura-mente a la dramática expansión de la demanda nacional como consecuencia del boom petrolero que se desarrolló en el mismo período. La producción durante este período alcanzó 585.000 unidades y el empleo pasó a más del doble, es decir, de 40.800 a 94.300. La combinación de contracción y el perfilamiento de la industria en el período 1982-1988 hizo que muchos trabajadores y

<sup>6</sup> Mortimore, 1995

comentaristas se refirieran al período 1977-1982 como punto de referencia de prosperidad en la industria.

Lo más notable en este período fue la dramática expansión de la capacidad de producción de motores, de los cuales la mayor parte fue exportada a Estados Unidos. Esto resolvió dos problemas para los productores nacionales y para el desarrollo del complejo automotriz norteamericano: ayudó a que las multinacionales norteamericanas logaran los requerimientos de presupuesto de divisas en México, mientras que los ayudaba a responder al reto de crecimiento japonés de automóviles a bajo costo en el mercado "interno" en los Estados Unidos.

**El Programa para la Racionalización de la Industria Automotriz, 1983.** La crisis económica que comenzó en 1982 produjo dos conjuntos de respuesta por parte del Gobierno: uno a corto plazo y otro a mediano plazo. El plan a corto plazo, el Programa para la Defensa de la Planta Productiva y Empleo, 1983-84, se dirigió a aliviar los problemas más graves de subutilización de la capacidad instalada, deuda y carencia de liquidez por parte de los productores. Esto también buscaba estimular las exportaciones. El Plan a mediano plazo, el Programa Nacional para el Fomento Industrial y Comercio Exterior (PRONAFICE) que intentaba conectar políticas de reordenamiento económico inmediato y cambios estructurales a mediano plazo, en orden de promover un más abierto e internacionalmente competitivo patrón de industrialización que genera un crecimiento autosostenido<sup>7</sup>. El Programa para la Racionalización de la Industria Automotriz fue anunciado el 15 de Septiembre de 1983, e incorporado a PRONAFICE. El decreto automotriz fue el primer intento significativo por parte del gobierno para apoyar a las ensambladoras de vehículos al integrar las operaciones mexicanas en el muy cambiante sistema productivo internacional<sup>8</sup>. A las ensambladoras se les permitió introducir líneas para la exportación, con 20% de producción elegible para la venta en el mercado nacional, provisto que las nuevas líneas comenzaran a ser completamente autosuficientes en requerimientos de divisas para 1987 y mantuvieran por lo menos el 30% de componente local de acuerdo con el costo de las partes.

<sup>7</sup> PRONAFICE en español significa Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior. Ver CEPAL (1992), para una discusión. a Mortimore, 1995, p.61

<sup>8</sup> Mortimore, 1995, p. 61

Los requerimientos de componente local para los modelos existentes fueron aumentados de 50% en 1984-1985 a 60% a comienzos de 1987, pero estos requerimientos podían ser reducidos para particulares modelos existentes que mejoraran su record de exportación. Las provisiones de nuevos modelos combinados con la nueva flexibilidad en lo que a componentes nacionales respecta para modelos existentes trajo importantes incentivos a las manufactureras para incrementar las exportaciones. De acuerdo a Mortimore, la creciente flexibilidad de regulaciones reconoció por primera vez la importancia de estrategias corporativas. Lo que es más, el decreto estableció el Comité Consultivo para el sector automotriz el cual permitió a las ensambladoras participar en el proceso de tomas de decisiones relacionado con la industria.

Otras provisiones requirieron que el 25% de los vehículos de pasajeros fuesen "austeros", modelos más baratos, sin opción de equipos, prohibición de motores de V8 (8 cilindros) para consumo interno, y limitó la importación de equipos de lujo. Indudablemente, estos fueron intentados para combatir la inflación y el consumo interno. Como un paquete, el decreto 1983 contenía incentivos y restricciones que produjeron resultados positivos y esperados, así como también resultados negativos.

El decreto coincidió con el crecimiento dramático de la capacidad instalada en la industria, especialmente en las áreas del norte. En realidad, muchas de las planificaciones y construcciones de las nuevas plantas estaban ya llevándose a cabo antes del anuncio del decreto (Ver tabla 1). Aún así, el decreto reforzó el desarrollo del doble sistema consistente en una vieja área industrial en y alrededor de la Ciudad de México, y un nuevo sector moderno en el norte, particularmente en los estados limítrofes. El primer sistema producía una gran cantidad de modelos pasados de moda para el mercado interno, mientras que el segundo sistema estaba orientado hacia los mercados externos. Se debería enfatizar que la industria y la economía en general estaba afinando la política en 1983, antes que formulando políticas para dirigir la industria. La construcción de muchas de las nuevas plantas del norte ya habían sido o estaban bien adelantadas para septiembre de 1983. El momento de los cambios estructurales en la industria a nivel mundial (particularmente la amenaza japonesa) combinado con la crisis financiera comenzando el verano de 1982 aceleró a la nueva administración de Miguel de la

Madrid a abandonar con más decisión la orientación de sustitución de importaciones de las previas políticas industriales.

CUADRO 1

**PLANTAS PRINCIPALES DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN MEXICO POR  
UBICACION, PRODUCTOS, NUMERO DE TRABAJADORES,  
Y AFILIACION SINDICAL.**

Empresa	Ubicación (Estado)	Año	Productos	Número de Trabajadores	Afiliación Sindical
Chrysler	Distrito Federal	1938	Pickups	NA	CTM
Chrysler	Estado de Mexico	1964	Autos	NA	CTM
Chrysler	Coahuila	1981	Motores, Camiones	1200	CTM
Ford	Estado de Mexico	1970s	Autos	4200	CTM
Ford	Chihuahua	1983	Motores	811	CTM
Ford/ Mazda	Sonora	1986	Autos	2100	CTM
GM	Distrito Federal	1935	Pickups	2100	CROC
GM	Estado de Mexico	1965	Motores	2787	CTM
GM	Coahuila	1981	Motores	5525	CTM
GM	Coahuila	1981	Autos	NA	CTM
GM	Guanajuato	1992	Pickups	NA	CTM
Nissan	Morelos	1966	Autos	3100	Indep.
Nissan	Estado de Mexico	1978	Motores	857	CTM
Nissan	Aguascalientes	1984	Motores	3000	CTM
Mercedes-Benz	Estado de Mexico	1990	Autos, Buses, Camiones	NA	CTM
Renault	Durango	1984	Motores	460	CTM
Volkswagen	Puebla	1966	Autos, Motores	10,100	Fesebes

Sources: Herrera Lima y Cruz Guzmán Sánchez (1994); Morenos Brid (1992); Roxborough (1984); Collective Contract, General Motors - Silao, Guanajuato (1992-1994).

Después de 1982 se hizo claro que ISI no podría estabilizarse ni profundizarse, como se esperó durante el período de desarrollo estabilizador que comenzó con la presidencia de Adolfo López Mateos (1958-1964). Sin embargo, la búsqueda por reducción de costos y por mas amplios e integrados mercados habían comenzado ya a finales de los setenta, cuando se incrementaron dramáticamente los costos de desarrollo de diseños automotrices bajo el peso de regulaciones de diseño para una mayor seguridad y protección ambiental.

Aunque, algunos enfatizarían los límites resultantes de las contradicciones en el decreto 1983 que promovió el desarrollo de un sistema mixto (con dos paridades) (ver Mortimore, 1995), puede notarse que allí pueden haber razones de peso tanto para el gobierno como para las multinacionales para mantener este sistema, por lo menos a mediano plazo. Para el gobierno fue importante proteger a miles de empleos manufactureros relativamente, altamente remunerados en México central asegurando el mantenimiento del mercado para los modelos de carros producidos allí. Realmente el gobierno lanzó dos planes generales en 1983 y otro en 1984 para responder a la crisis económica: El Plan Nacional de Desarrollo (1983-1988), y el Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior (1984-1988). Ambos fueron diseñados explícitamente para proteger los trabajos existentes contra los efectos negativos de la contracción económica, mientras se exploraban nuevas formas (como por ejemplo promoción de exportaciones) para reiniciar el crecimiento económico. Para los productores, en el medio de la crisis económica nacional durante la cual el mercado nacional se contrajo significativamente, esta política pudo haber tenido sentido para continuar ofreciendo modelos, para los cuales las maquinarias y equipos de producción ya habían sido amortizadas completamente.

Lo que es mas importante, el sector automotriz aún descansa grandemente en el mercado nacional. Como resultado de la crisis del peso que comenzó en diciembre de 1994, las ventas nacionales de automóviles en México cayeron en un 70%, produciendo intentos desesperados para minimizar el impacto. Además de extender el período de gracia libre de interés para el pago de nuevos vehículos para los concesionarios, la Ford de México ha reducido el precio de referencia (en dólares) de los nuevos modelos en aproximadamente un 20% al excluir opciones costosas tales como equipos de compact disk, "quemacocos" y asientos de piel. Como resultado la compañía

ha ganado ubicarse en el mercado, mientras sufría solamente un 50% de pérdidas en el total de las ventas<sup>9</sup>.

**El Decreto para la Promoción y la Modernización de las Industrias automotrices y de Autotransporte, 1989.** Anunciadas a menos de un año después que Carlos Salinas de Gortari asumiera la presidencia, los decretos automotrices de 1989 representaron la más decisiva ruptura con el modelo de industrialización sustitutiva de importaciones, al implementar una gradual pero definitiva liberalización de la producción automotriz tanto en términos de requerimientos de exportación como de autopartes nacionales. La innovación más dramática del nuevo decreto fue permitir la importación de vehículos terminados, pero bajo ciertas restricciones. Las ensambladoras con balances comerciales positivos (incluyendo hasta un 30% de la inversión extranjera directa) inicialmente podrían importar vehículos terminados igual al 15% de las ventas nacionales. Sin embargo, por cada dólar en el valor de los nuevos carros importados, el ensamblador tenía que exportar \$2.50 para 1991, \$2.00 para 1992-1993, y \$1.75 para 1994. La creciente habilidad para mercadear vehículos individuales en ambos lados de la frontera mexicano-estadounidense permitieron a las ensambladoras integrar sus operaciones norteamericanas al consolidar las operaciones mexicanas dentro de sus estrategias corporativas.

Más allá de permitir la importación de vehículos, el decreto 1989 especificó adicionalmente tres importantes cambios. Primero, el decreto bajó los requerimientos de partes nacionales a 36% para los modelos nacionales, mientras que los modelos de exportación continuaron con el 30% mínimo de partes locales. Segundo, la lista de obligatoriedad de partes producidas nacionalmente fue eliminada, permitiendo que las ensambladoras escogieran sus propios proveedores nacionales o extranjeros. Tercero, las limitaciones en modelos y marcas fueron eliminadas.

A través de este decreto los "técnicos", quienes tenían influencias en el gobierno, explícitamente reconocieron que la estructura de los costos de producción a nivel mundial y la creciente internacionalización de la industria automotriz contribuyó a que se entendiera que drásticas deregulaciones eran la política más conveniente para

<sup>9</sup> Estrategias de sobrevivencia de las líneas frontales de México: Business Week, 131195, pp. 110-116.

mejorar la balanza de pagos de México. Al igual que en 1983, el gobierno parecía estar respondiendo a las dinámicas de la industria, mientras intentaba mitigar algunos de los efectos negativos de la liberalización.

La interrogante del grado en el cual el gobierno estaba dándole forma a la industria o viceversa es importante. Mortimore (1995), citando a Scheinman (1993), sugiere que la nueva administración de Carlos Salina había forzado a los productores automotrices ("algunas de las corporaciones multinacionales más poderosas del mundo") a servir a las necesidades de la economía mexicana. Esto puede ser verdad, pero no contradecía la lógica básica de la cambiante industria. Si la industria está gastando más dinero en investigación y desarrollo, y necesita esparcir esos costos en volúmenes más grandes de los mismos diseños, la única manera que las necesidades de la economía mexicana pudieran ser satisfechas es respetando estas tendencias. El argumento central de este "paper" ha sido que para finales de los setenta se había hecho claro que cambios importantes estaban llevándose a cabo en la organización internacional de la industria. Así, para el momento del decreto 1983 la industria se había convertido en tan dinámica que habría sido difícil resistir los cambios emprendidos<sup>10</sup>. Por supuesto, otros factores moldearon decisiones para transformar la política industrial relacionada con la industria automotriz, incluyendo la inauguración de nuevos presidentes y los incentivos y las restricciones de la crisis económica. Sin embargo, la dirección y el momento del emergente complejo automotriz norteamericano fue restrictivo del rango de elección de las políticas por parte de las administraciones mexicanas.

Las implicaciones son significativas. Si la política del gobierno reacciona a las dinámicas de la industria antes que moldear esas dinámicas, podrían estas iniciativas tales como la adopción del Tratado del Libre Comercio Norteamericano (NAFTA-TLC) afectar significativamente el desarrollo de la industria?. En verdad, sería un error pensar que las transnacionales del automóvil no eran importantes actores del aspecto del NAFTA que los afecta. ¿Cuáles eran las principales características de la industria emergente?. La industria había estado adquiriendo rápidamente las características de

<sup>10</sup> Ver Rhys O. Jenkis (1987) especialmente el Capítulo 9 para una discusión de la consolidación y desaparición/reestructuración de muchas de las compañías que constituyeron la industria global a finales de los setenta y comienzos de los ochenta.

"glocalización", un término general usado para denotar el carácter regional, subregional y local de la organización industrial en el período contemporáneo. Para la industria automotriz mexicana, las características específicas incluyen la integración en un sistema de producción y distribución regional y no global. Adicionalmente, las instituciones nacionales sociales y políticas igual que la estructura sindical oficial, han comenzado a adaptarse no desplazada a las cambiantes demandas de la industria.

**El Acuerdo del Tratado de Libre Comercio Norteamericano (NAFTA-TLC), 1994.** Aunque el NAFTA representa oficialmente una mayor deregulación de la economía y del rol del estado mexicano los efectos de la liberalización en la industria automotriz fueron mínimos debido a la gran consolidación que el complejo automotriz norteamericano había ampliamente logrado. Más que reducir las regulaciones, el NAFTA debería entenderse mejor como un incremento en las regulaciones para limitar la competencia. De hecho, para el bien articulado complejo regional automotriz el NAFTA refleja las tendencias discriminatorias y proteccionistas del bloque mas que un intento para internacionalizar completamente la industria<sup>11</sup>.

Como se ha dicho, el entorno de este complejo automotriz estaba ya bastante bien definido antes que las negociaciones para un acuerdo comercial comenzaran aún a principios de los noventa. El acuerdo especifica que en los primeros 15 años las importaciones de los vehículos terminados serían restringidos a las compañías americanas que ya operaban allí. La mayor presencia de compañías americanas, las tres grandes (General Motors, Ford y Chrysler) han servido para consolidar el complejo regional. Por supuesto, la Volkswagen y la Nissan disfrutarán similares ventajas en el mercado regional. También, el acuerdo exige un contenido regional de partes de hasta 62.5%, otra vez proveyendo una significativa ventaja a las compañías americanas<sup>12</sup>.

Es importante no interpretar el decreto 1989 y el TLC-NAFTA como una cesión de control sobre el desarrollo de la industria y a los ritmos de las estrategias de las corporaciones multinacionales y del sector

<sup>11</sup> El carácter regional de la industria automovilística mexicana (o el componente mexicano del complejo norteamericano) es evidente en la data del comercio automotriz de México.

<sup>12</sup> Mortimore, 1995, p.63

automotriz. Mortimore (1995) argumenta que NAFTA junto con el Decreto 1989, asegura que...el flujo comercial ahora viene dado mas por las consideraciones de las estrategias corporativas que por las demandas de la política nacional. En otras palabras, las estrategias corporativas del auto TNCs que operan en México se han convertido en los elementos centrales para definir la naturaleza de la industria, la política nacional de la industria automotriz se ha convertido mas en un factor contextual (énfasis del autor)<sup>13</sup>.

Este autor, implícitamente sugiere que previo a 1989 se había formulado la política pública para el sector de manera relativa, independiente de las dinámicas de la industria y de las estrategias corporativas. Sin embargo, hay significativa evidencia que la política había comenzado a responder mas a las necesidades de la industria desde principios de 1977. Así que, el decreto de 1989 y el NAFTA deberían mas apropiadamente ser tenidos como una continuación de por lo menos 15 años de política regulatoria que consistentemente ha reducido las políticas restrictivas sobre una industria que ha, también consistentemente, incrementado su dinamismo.

En resumen aunque los decretos ejecutivos y los acuerdos comerciales han sido importantes para la consolidación del complejo automotriz norteamericano, ellos han seguido cambios que ya habían sido puestos en marcha. Esto es especialmente verdad desde desde finales de los setenta. Teórica y empíricamente esto es importante porque sugiere que el renovado dinamismo de la industria automotriz no puede ser fácilmente controlado o reorientado como los sistemas de producción y distribución son reestructurados en la actualidad. La experiencia particular de México sugiere que ella juega un rol especial en la industria global o por lo menos en la reestructuración regional de la misma; un rol que es improbable que pueda ser jugado por ningún otro país en la región, en despecho de la política o políticas nacionales.

### III La Industria Automotriz Mexicana en la Perspectiva Global

La producción mexicana de automóviles ha crecido considerablemente desde los setenta, situándose en una tasa significativamente por encima del promedio anual de la industria a nivel mundial que es

<sup>13</sup> Idem, pp. 63-64

de menos de 2%. Quizás lo más importante es que la industria mexicana se ha convertido en mucho más eficiente a la par de lograr estándares internacionales de calidad<sup>14</sup>. Adicionalmente, las exportaciones de México se han incrementado considerablemente especialmente desde mediados de los ochenta. El éxito y la importancia del sector, sin embargo, no debería opacar las serias limitaciones del crecimiento de la industria automotriz en México. Lo más preocupante de estas limitaciones son el continuado balance de problemas comerciales de la industria, la carencia de fuentes nacionales de bienes de capital, y el restringido rango del comercio exterior de México en el sector automotriz.

Irónicamente, estos problemas son resultado de las mismas fuerzas responsables del éxito de la industria en México. Aunque, se le presta mucha atención a las políticas gubernamentales tales como el NAFTA, estas políticas no le dieron forma completa o unilateralmente a la industria. Ni tampoco han liderado la industria. Es más probable que la política industrial haya seguido poderosas fuerzas incremento de la competencia global, mas estrechamiento de la emisión de controles requeridos y el desarrollo de medios de transporte y comunicación más rápidos que habían estado actuando en la industria desde por lo menos mediados de los setenta. Esto es un punto importante, porque sugiere que la política gubernamental puede tener solamente efectos limitados en moldear y promover la industria (aunque, ciertamente puede impactar la industria negativamente). Actualmente, la industria automotriz está consolidando un complejo automotriz regional norteamericano que relega a México a una rol limitado en la industria global. Esta sección revisa cambios en la producción mundial, tanto el crecimiento total como los cambios para cada país en particular. Por lo tanto revisa el desempeño de México incluyendo la producción de automóviles, el valor de la producción, el crecimiento de la distribución de vehículos de motor de acuerdo al tipo de producto, el valor de las exportaciones e importaciones por tipo de producto y los países de origen y destino de esos productos automotrices.

<sup>14</sup> Shaiken y Herzenberg (1987) muestran que la eficiencia de la maquinaria, la productividad del trabajo y los estándares de calidad para una planta de motores mexicana en un estado del norte era comparable a la de una planta Estadounidense-Canadiense, operada por la misma multinacional norteamericana que gerenciaba la mexicana

**La Industria Automotriz Global desde 1980.** La tabla 2 resume la producción de vehículos de motor a nivel mundial desde 1981 con información de producción para 13 países en Europa, Asia y Norte y Sur América. Excepto por dos significantes bajas como resultado de la recesión económica global en 1981-1982 y nuevamente en 1990-1992, la producción mundial de automóviles ha aumentado constantemente de aproximadamente 38 a sobre 48 millones de unidades. Aunque esto representa un aumento sobre el 26% en el periodo, el incremento del promedio anual ha sido menos del 2%. Esto puede ser una subestimación del crecimiento actual en la industria, debido a que la recesión económica global de comienzos de los noventa, la cual afectó primero a Estados Unidos, y tuvo un impacto mucho más profundo en Europa y Japón después de 1992, fue seguido en 1994 y 1995 por un renovado y fuerte crecimiento global de la producción de automóviles. Todavía aún si la producción mundial alcanzara 50 millones de unidades en los últimos dos años, no aumentaría el crecimiento de vehículos desde 1980 más allá del 2.0% anual<sup>15</sup>. Este estancamiento de la producción de vehículos es aún más fuerte en la producción de vehículos de pasajeros (ver tabla 3).

Lo más notable en el periodo de 14 años estudiado es el estancamiento de la producción en los países más importantes de la industria y la difusión de las áreas de producción en la periferia inmediata "países vecinos" de los centros tradicionales. La producción de vehículos de motor tanto norteamericanos como japoneses mantuvieron un nivel de aproximadamente 12.5 millones de unidades y 11 millones de unidades respectivamente. La producción japonesa repuntó en 13.49 millones de unidades recientemente en 1990, pero declinó sostenidamente durante 1993 y de la misma forma continuó en niveles bajos durante 1995 debido a la recesión económica y la transferencia de la producción hacia el extranjero, particularmente al Continente Norteamericano. La producción de Estados Unidos alcanzó a 11.65 millones de unidades en 1985 y bajó sostenidamente hasta un nivel de 8.81 millones de unidades en 1991 pero se recuperó a casi 11 millones de unidades en 1993. De igual manera subió sobre los 11 millones de unidades en 1994, un año boom para las ventas de auto en Estados Unidos. Los países europeos experimentaron un patrón similar pero ligeramente diferente. Mientras algunos países,

<sup>15</sup> Las estimaciones del crecimiento anual son consideradas de ser menores del 2.0% sobre una base compuesta.

tales como Suecia, se estancaron, muchos de los productores mas grandes se expandieron aunque a un ritmo moderado. Alemania (La República Federal de Alemania) tuvo un crecimiento sostenido de 3.88 millones en 1980 a 5.19 millones en 1992, el año anterior a la dramática contracción del mercado europeo de automóviles que duró todo el 94. Esto representó un incremento del 34% durante un período de 13 años, con un promedio de 2.61% anual.

La producción de vehículos en Francia creció mucho menos y mucho menos uniforme que en Alemania, alcanzando un pico de producción en 1989, pero en un nivel notablemente mayor que el logrado a comienzos de los ochenta. Italia también alcanzó una producción pico en 1989, logrando una tasa de crecimiento mayor que en Alemania hasta 1989-1990, pero fue afectada negativamente de forma extrema por la recesión europea de los noventa. Para 1993 la producción italiana fue mucho mas baja que a comienzos de los ochenta. En el Reino Unido, después de unos niveles producción entre 1.2 y 1.3 millones de unidades para la mayor parte de la primera mitad de los ochenta, la producción alcanzó un nivel mas alto de aproximadamente 1.55 millones.

La explicación para el lento y desigual crecimiento en la producción de autos en los países productores más importantes en la pasada década puede encontrarse en el incremento de la producción en los países adyacentes menos desarrollados. Esta diseminación de la producción no debería ser entendida necesariamente como parte de la "globalización" de la producción. Claramente, los mercados mas grandes (Norteamérica, Europa y el Lejano Oriente) se han expandido geográficamente tanto en términos de producción como de distribución. Sin embargo, el patrón más visible es la consolidación de los mercados regionales, no la completa globalización de la producción. Esto comenzará a ser mas evidente para México en la discusión que sigue.

La mayoría de la producción para Norteamérica fue creciente-mente transferida a Canadá y México, de la misma forma como una parte significativa de la producción de los países europeos de mayor capacidad de producción fue transferida a España, la cual se unió a la Comunidad Económica Europea en los ochenta. La producción de Canadá creció de 1.3 millones de unidades a inicios de los ochenta a sobre 2.2 millones en 1983. México cayó de 0.5 millones en los comienzos de los ochenta debido al colapso del mercado nacional, pero se recuperó para 1988, para finalmente alcanzar casi 1.1

millones en 1993. Por encima del 40% de esa producción fue para exportación, mayormente a los Estados Unidos y Canadá. En el Lejano Oriente, Corea del Sur creció a un ritmo sorprendente e ininterrumpido de escasas 123 mil unidades a mediados de los setenta a mas de 2 millones en 1993. El desarrollo de Corea del Sur no está relacionado con el estancamiento japonés en la forma en que el desarrollo de México y Canadá está relacionado al estancamiento de los Estados Unidos o como el de España está relacionado al resto de Europa Occidental. Pero, aunque la producción de Corea frecuentemente incorpora patentes de motores y chasis japoneses dicha producción no se convirtió en parte incorporada a la producción o red de distribución japonesa. De hecho, con la ayuda de subsidios del Estado y tarifas protectivas, las compañías coreanas se han convertido en mucho mas independientes de diseños y tecnología de producción japonesas, y los vehículos automotores coreanos han competido directamente con carros japoneses en Estados Unidos y en todas partes.

La penetración global de la producción de automóviles hacia países de la periferia cercana de los centros tradicionales resalta las dimensiones temporales y geográficas de la transformación de la producción y distribución automotriz. Estos procesos ya habían sido puestos en marcha antes del Decreto Presidencial de 1989 y mucho antes que el NAFTA fuese propuesto. Adicionalmente, este proceso fue verdaderamente global, aunque los efectos fueron para consolidar solamente los sistemas de producción y distribución regionales. La naturaleza global de esta búsqueda de mercados y de sistemas de producción geográficamente mas extensivos refuerza la percepción que la producción de automóviles estaba siguiendo por lo menos en parte una lógica inherente a la industria misma<sup>16</sup>. Es decir, para mediados de los ochenta (mas precisamente desde mediados de los setenta) los cambios en la naturaleza y ubicación de la producción de automóviles fueron grandemente independientes de políticas gubernamentales, fuese en México, Japón o Italia. Claramente, la política gubernamental ha sido importante en el apoyo de este proceso, pero la era de mercados nacionales estrictamente de

<sup>16</sup> Irónicamente la extensión del complejo automotriz de EEUU dentro de un verdadero sistema continental norteamericano ha empujado la producción mexicana en una proximidad mas cercana al centro geográfico de la industria; ya que todas las nuevas capacidades productivas han sido creadas en los estados mexicanos nortefios.

automóviles había comenzado a ser reemplazado por sistemas regionales y hubo mucho menos espacio para las maniobras de los gobiernos que deseaban atraer nuevas inversiones directas por parte de las multinacionales automovilísticas. Para mediados de los ochenta fue difícil para los países deseosos de producir automóviles resistir las dinámicas de la industria, frecuentemente escogidos fundamentalmente para reforzar estas dinámicas mas que intentar redirigirlas. Tal fue el caso de México.

CUADRO 2

VOLUMEN DE PRODUCCION MUNDIAL DE VEHICULOS AUTOMOTORES POR PAIS, 1981-1992 (miles de unidades)

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986
<b>Total</b>	<b>38,514</b>	<b>37,230</b>	<b>36,113</b>	<b>39,755</b>	<b>42,058</b>	<b>44,811</b>	<b>45,297</b>
Japón	11,043	11,180	10,732	11,112	11,465	12,271	12,260
Estados Unidos	8,010	7,943	6,986	9,225	10,925	11,653	11,335
Alemania (RDA)	3,879	3,897	4,063	4,154	4,045	4,446	4,597
Francia	3,378	3,019	3,149	3,336	3,062	3,016	3,195
España	1,182	987	1,070	1,289	1,309	1,418	1,533
Canadá	1,324	1,289	1,276	1,525	1,829	1,933	1,854
Corea del Sur	123	134	163	221	265	378	602
Italia	1,612	1,434	1,453	1,575	1,601	1,573	1,832
Reina Unida	1,313	1,184	1,156	1,289	1,134	1,314	1,248
Federación Rusa/CIS	2,199	2,198	2,173	2,178	2,206	2,232	2,226
Brasil	1,165	781	859	896	865	967	1,056
México	490	597	473	285	358	459	341
Argentina	282	172	132	160	167	138	170

	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
<b>Total</b>	<b>45,903</b>	<b>48,210</b>	<b>49,101</b>	<b>48,345</b>	<b>46,687</b>	<b>47,691</b>	<b>48,026</b>
Japón	12,249	12,700	13,026	13,487	13,245	12,499	11,228
Estados Unidos	10,925	11,214	10,874	9,783	8,811	9,727	10,899
Alemania (RDA)	4,634	4,625	4,852	4,977	5,034	5,194	3,991
Francia	3,493	3,698	3,920	3,769	3,611	3,768	3,156
España	1,704	1,866	2,046	2,053	2,082	2,123	1,768
Canadá	1,635	1,949	2,002	1,921	1,888	1,963	2,247
Corea del Sur	980	1,084	1,129	1,322	1,498	1,730	2,050
Italia	1,913	2,111	2,221	2,121	1,878	1,686	1,267
Reina Unida	1,389	1,544	1,626	1,566	1,454	1,540	1,569
Federación Rusa/CIS	2,202	2,147	2,061	2,117	2,052	1,950	n.a.
Brasil	920	1,069	1,013	914	960	1,074	1,391
México	395	513	641	821	989	1,083	1,080
Argentina	193	164	128	100	139	262	342

Sources: American Automobile Manufacturers Association, *World Motor Vehicle Data*, 1994; Ward's Communications, *Ward's Automotive Yearbook, 56th Edition*, 1994.

CUADRO 3

VOLUMEN DE PRODUCCION MUNDIAL DE AUTOMOVILES DE PASAJEROS POR PAIS, 1988-1992 (miles de unidades)

	1988	1989	1990	1991	1992
<b>Total</b>	<b>33,816</b>	<b>35,100</b>	<b>35,318</b>	<b>34,158</b>	<b>35,322</b>
Japón	8,198	9,052	9,948	9,753	9,379
Estados Unidos	7,113	6,823	6,077	5,439	5,663
Alemania (RDA)	4,346	4,564	4,661	4,677	4,864
Francia	3,224	3,409	3,295	3,188	3,329
Italia	1,884	1,972	1,875	1,633	1,477
España	1,722	1,897	1,916	1,943	1,972
Reina Unida	1,227	1,299	1,296	1,237	1,292
Federación Rusa/CIS	1,262	1,217	1,259	1,308	1,287
Corea del Sur	872	872	987	1,158	1,307
Canadá	1,025	1,049	1,070	1,060	1,020
México	354	439	598	720	778
Brasil	782	731	663	705	816
Australia	315	333	386	311	269
Suecia	287	281	248	189	209
Argentina	136	108	81	114	221
Otros	1,069	1,054	958	723	1,469

Fuente: American Automobile Manufacturers Association, *World Motor Vehicle Data*, 1994.

**La Transformación y el Crecimiento de la Industria Automotriz Mexicana.**

La transformación de la industria mexicana ha producido resultados impactantes en términos de producción, ganancias por exportación, empleo, productividad laboral y desarrollo regional en México. Aún los efectos de la reindustrialización de la industria automotriz no son claramente positivos para México. La industria automotriz mexicana todavía enfrenta continuas dificultades en la balanza de pagos, continúa descansando en la importación de bienes de capital, ha fallado en diversificar su limitado rango de socios comerciales en el mercado automotriz y ha fallado en traer riqueza real u oportunidades para la clase trabajadora.

Como muchos han notado, la producción de automóviles en México comenzó en los treinta bajo la forma de ensamblaje llamado "complete knockdown kits" y siguió de esa manera con poco desarrollo de compañías de autopartes de apoyo hasta los sesenta cuando la administración de Adolfo López Mateos intentó sobreponerse a algunas de las limitaciones de industrialización de sustitución de importaciones<sup>17</sup>. Con el decreto automotriz de 1962 la industria mexicana recibió el primer gran empuje para producir integralmente vehículos con significativos contenidos de partes nacionales. Para 1968 se había doblado la producción, de casi 67 mil a sobre 143 mil, y se dobló la producción otra vez en los cinco años siguientes, hasta 1973. Excepto por las bajas en 1976 y 1977, la producción subió consistentemente en 1981, cuando la producción se había mas que duplicado de nuevo, cuando se alcanzaron 597 mil. La "edad de oro" del crecimiento populista petrolero en los setenta, período en el cual la producción se triplicó, llegó a un abrupto y brutal final en 1982, el año de la crisis de la deuda externa que incapacitó a muchas economías latinoamericanas. La producción cayó a 285 mil unidades en 1983, se recuperó parcialmente a 459 millones antes de caer a 341 mil en 1985 y 1986. No fue sino hasta 1989 que la industria automotriz mexicana retomó niveles de 1981, cuando se produjeron 641 mil unidades de vehículos automotores. Desde entonces México, produjo constantes incrementos en el número de vehículos en los años 1992 y 1993, cuando la producción se niveló en 1.08 millones de unidades.

<sup>17</sup> Ver Roxborough (1984) para una excelente cuenta del crecimiento del sector automotor a través de los setenta.

Aunque la crisis de los ochenta impactó profundamente el sector, las bases para la reorientación del sector automotor nacional hacia una integración mayor del auto complejo norteamericano estaba ya siendo construídas. La tabla 4 muestra que el valor de las exportaciones automotrices mexicanas (medidos en dólares a precios corrientes) aumentó consistentemente desde 1980 hasta 1992, se triplicó desde 1980 hasta 1984, y se cuadruplicó desde 1980 hasta 1986. En 1988, el año anterior a que Carlos Salinas asumiera la presidencia, el valor nominal de las exportaciones automotrices mexicanas en dólares fue más de 8 veces que el nivel alcanzado en 1980 y mas de 6.5 veces que el de 1982. Como lo ha señalado Mortimore (1995), "entre 1983 y 1989, la industria automotriz progresó mientras la economía nacional caía"<sup>18</sup>. Las exportaciones continuaron su fantástico crecimiento a través de 1992, dos años antes de que el NAFTA entrara en vigencia cuando el valor nominal de las exportaciones automotrices mexicanas estaban por sobre los US\$ 9 millardos, es decir, 20 veces por encima del nivel de 1980.

La integración temprana de la industria mexicana en el mas comprensivo complejo automotriz norteamericano se revela en el patrón de crecimiento de las exportaciones automotrices de México. Los motores de automóviles guiaron la expansión inicial de las exportaciones del sector desde 1980 hasta 1985. El valor nominal de los motores exportados en 1980 de US\$ 30.5 millones se duplicó en 1981, se triplicó en 1982, se duplicó nuevamente en 1983, y mas que se duplicó una vez mas en 1984 cuando alcanzó US\$ 982.7 millones. La exportación de motores continúa expandiéndose en una tasa fuerte pero reducida en 1990, cuando se valoraron en casi US\$1.5 millardos.

En contraste, solo se logró crecimiento en la exportación de vehículos de pasajeros en 1986 pero a una tasa que excedía considerablemente el crecimiento de la exportación de motores. En 1986 solamente, la exportaciones de vehículos de pasajeros subió 344% para ubicarse en US\$ 516.5 millones. El año siguiente las exportaciones de vehículos de pasajeros mas que se duplicaron en 1987 para alcanzar US\$ 1.3 millardos, sobrepasando la exportación de motores por primera vez desde 1982. El crecimiento en el valor de las importaciones de vehículos de pasajeros subsecuentemente avanzó en una serie de dos años seguido por un año o dos de

<sup>18</sup> Op.cit. p. 62

estabilización. En 1988 y 1989, el crecimiento fue significativamente más lento pero fue seguido en 1990 y 1991 por fabulosas tasas de crecimiento. En solo dos años desde 1989 hasta 1991, el valor nominal de las exportaciones de vehículos más que se duplicó al llegar a US\$ 3.6 millardos. Luego de una leve contracción en 1992, las exportaciones de vehículos de pasajeros subieron a casi US\$ 4.3 millardos y representaba casi la mitad del valor total de la exportación automotriz mexicana que se expandía rápidamente.

**Pájaro en vuelo o un Tigre enjaulado? La industria automotriz mexicana en la economía mundial.** Un estudio reciente publicado por la Comisión Económica de las Naciones Unidas para América Latina (CEPAL) sugiere que las compañías que constituyen la industria terminal automotriz, han experimentado una transformación que va desde ser un blanco débil de los predadores automotrices internacionales ("los patos sentados") a convertirse en una industria de altos vuelos en los cielos internacionales de competencia global ("pájaro en vuelo"). Aunque la industria automotriz mexicana ha experimentado profundas transformaciones y crecimiento desde 1980, lo que la ha hecho internacionalmente competitiva tanto en precio como en calidad, los prospectos de la industria automotriz para contribuir positivamente a la economía y sociedad de México son limitados. Más allá de los asuntos nacionales, la verdadera imagen de compañías individuales como ("pájaros en vuelo") no representa bien la naturaleza de la reestructuración global de la industria automotriz en general, especialmente con respecto a México. A ese país se le ha asignado un rol en la consolidación de un complejo automotor regional cuyo foco primario es un mercado norteamericano expandido principalmente compuesto por México, Canadá y los Estados Unidos. La industria en México, está de hecho, produciendo vehículos y componentes que satisfacen los estándares internacionales de precios y calidad, lo que se requiere para la consolidación del complejo regional así como sería requerido para una amplia competencia sobre bases internacionales.

CUADRO 4  
VALOR DE LAS EXPORTACIONES DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ SEGUN PRODUCTOS  
1980-1993 (miles de US\$)

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986
Total	415,402	456,113	530,967	717,037	1,445,649	1,470,855	2,153,204
Vehículos de pasajeros	98,528	70,063	66,924	72,446	119,140	116,367	516,448
Camiones	30,116	39,454	14,305	11,743	26,747	24,383	29,387
Chasis con motor (toda clase)	1,012	1,464	372	54	n.a.	n.a.	n.a.
Motores para automóviles	30,458	61,489	214,162	395,426	982,684	1,039,729	1,152,716
Muelles y sus hojas	14,484	18,443	28,508	7,036	n.a.	n.a.	n.a.
Partes sueltas para autos	209,437	165,028	131,422	152,236	270,222	240,743	373,780
Partes o piezas para motores	20,337	21,855	27,402	35,936	46,856	49,633	80,873
Otros	11,030	78,317	47,872	42,160	n.a.	n.a.	n.a.

Fuentes: México, Instituto Nacional de Estadística, Geografía, e Informática, *La Industria Automotriz en México, 1994*. CEPAL, *Reestructuración y Desarrollo de la Industria Automotriz Mexicana en los Años Ochoenta, 1992*.

CUADRO 4 (continuación)  
VALOR DE LAS EXPORTACIONES DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ SEGUN PRODUCTOS  
1980-1993 (miles de US\$)

	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Total	3,158,225	3,540,256	3,804,427	4,837,740	5,769,254	9,297,207	8,900,093
Vehículos de pasajeros	1,301,037	1,397,604	1,534,092	2,663,040	3,629,748	3,378,022	4,251,463
Camiones	23,525	95,618	32,724	27,973	171,264	588,386	670,480
Chasis con motor (toda clase)	n.a.	8,564	17,491	31,573	44,897	80,982	134,313
Motores para automóviles	1,290,875	1,366,516	1,366,302	1,478,359	1,186,898	1,202,724	1,302,174
Muelles y sus hojas	n.a.	49,304	53,156	46,209	56,444	63,015	106,036
Partes sueltas para autos	444,398	443,484	396,759	337,523	445,053	1,524,715	1,888,961
Partes o piezas para motores	98,390	97,765	107,645	81,960	105,024	271,530	316,752
Otros	n.a.	81,405	296,262	171,108	119,925	187,833	229,914

Fuentes: México, Instituto Nacional de Estadística, Geografía, e Informática, *La Industria Automotriz en México, 1994*. CEPAL, *Reestructuración y Desarrollo de la Industria Automotriz Mexicana en los Años Ochoenta, 1992*.

Debido a que la industria mexicana se sustenta tanto en el mercado nacional de México como en el regional norteamericano es más útil entender la totalidad de la industria automotriz mexicana, como un "tigre enjaulado" (competitivo pero restringido), que entenderlo en el contexto de las compañías multinacionales como un solitario "pájaro en vuelo". Los datos de las tablas 5, 6 y 7 revelan que en términos de balance de comercio automotor y patrones de marcas extranjeras México está lejos de los potencialmente inmensos beneficios que disfrutaron países como Corea. Por el contrario, debido a la geografía y a un relativamente largo proceso (casi dos décadas) de gradual consolidación dentro del complejo automotriz regional norteamericano, México está propenso a ganar solamente beneficios menores por lo menos una generación de crecimiento de la industria automotriz. El desarrollo automotriz es único entre los países Latinoamericanos, teniendo más en común con Canadá que con vecinos del Sur. Consecuentemente, México no provee un modelo útil para el desarrollo de las industrias automotrices en la región hacia el sur. Por el contrario, señala las limitaciones para el crecimiento automotriz.

#### *Balanza comercial en la Industria del Automóvil en México.*

Mientras las exportaciones automotrices de México crecían a una tasa acelerada también crecía la importación de automóviles (ver tabla 5). De hecho, la importación creció a una tasa tan rápida que para la mayor parte de los noventa la industria registró un significativo balance comercial negativo. Fue necesario la crisis financiera de 1995, durante la cual el peso perdió más del 60% de su valor con respecto al dólar, para restringir la demanda nacional por consumo de durables y bajar el costo de las exportaciones para restaurar un balance comercial fuertemente positivo.

Los efectos de la recesión nacional y la devaluación de la moneda para lograr una balanza comercial positiva en la industria automotriz se hicieron evidentes desde 1980 en adelante. Entre 1980 y 1982 el sector automotor de México registró balances comerciales fuertemente negativos que promediaron casi US\$ 1.5 mil millones anualmente. Estos déficit comerciales fueron seguidos por un período de siete años de continuo superávit comercial automotriz, un período de severa recesión económica. Pero estos años recesivos se caracterizaron por una recuperación parcial en 1985, seguida por una renovada y aguda contracción en 1986. Notablemente, el balance co-

mercado automotor se tornó positivo en 1983 y creció a US\$ 673 millones en 1984.

CUADRO 5  
VALOR DE LAS IMPORTACIONES DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ SEGUN PRODUCTOS  
1980-1993 (miles de US\$)

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986
Total	1,942,559	2,576,269	1,252,161	375,371	772,241	1,022,929	839,252
Vehículos de pasajeros	155,293	182,245	93,681	13,398	17,890	40,891	37,156
Autos para uso especial	108,425	148,610	58,379	7,339	n.a.	n.a.	n.a.
Camiones (excepto de volteo)	118,892	184,065	59,483	6,252	22,924	55,077	27,795
Camiones de volteo	8,434	10,574	4,630	164	1,808	428	808
Chasis para automóviles	1,281	6,746	1,565	149	n.a.	n.a.	n.a.
Materiales de ensamble para automóviles	949,134	1,003,525	583,196	194,304	264,974	329,109	285,719
Motores y sus partes para automóviles	144,964	176,987	109,153	50,514	111,891	146,565	112,667
Refacciones para automóviles y camiones	373,864	552,437	296,118	77,606	210,014	292,098	239,337
Remolques no automotrices	22,400	241,964	7,084	198	n.a.	n.a.	n.a.
Otros	59,872	69,116	38,872	25,447	143,040	158,761	135,770

Source: México, Instituto Nacional de Estadística, Geografía, e Informática, *La Industria Automotriz en México, 1994*. CEPAL, *Reestructuración y Desarrollo de la Industria Automotriz Mexicana en los Años Ochoenta, 1992*.

CUADRO 5 (continuación)  
VALOR DE LAS IMPORTACIONES DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ SEGUN PRODUCTOS  
1980-1993 (miles de US\$)

	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Total	1,331,896	2,421,038	2,373,355	5,778,014	7,565,824	9,160,640	9,467,746
Vehículos de pasajeros	41,709	65,721	85,727	254,117	297,282	384,289	404,575
Autos para uso especial	47,158	66,708	45,618	44,546	84,408	122,667	86,571
Camiones (excepto de volteo)	33,536	66,810	25,935	43,192	24,429	55,445	27,830
Camiones de volteo	521	26,549	4,546	3,478	5,498	3,166	4,778
Chasis para automóviles	n.a.	1,859	1,256	2,086	2,859	24,861	9,382
Materiales de ensamble para automóviles	752,505	978,826	949,793	3,891,053	5,197,934	6,007,099	6,439,689
Motores y sus partes para automóviles	102,671	148,017	170,918	177,561	250,547	376,917	394,219
Refacciones para automóviles y camiones	343,104	552,431	639,713	520,809	816,237	1,337,861	1,377,121
Remolques no automotrices	n.a.	40,193	14,207	24,003	15,205	41,606	22,456
Otros	110,692	473,923	435,642	817,164	871,419	806,729	701,125

Source: México, Instituto Nacional de Estadística, Geografía, e Informática, *La Industria Automotriz en México, 1994*. CEPAL, *Reestructuración y Desarrollo de la Industria Automotriz Mexicana en los Años Ochoenta, 1992*.

En 1985, sin embargo, el superávit en el sector bajó significativamente pero alcanzó sucesivos niveles altos en 1986 y 1987 a US\$ 1.3 millardos y US\$1.8 millardos respectivamente. Cuando la economía mexicana se recuperó desde 1987, el superávit comercial eventualmente se convirtió en un déficit de casi US\$ 1 millardo en 1990 y US\$ 1.8 millardos en 1991. En 1992 el sector registró un modesto superávit comercial, pero una vez más el balance comercial se tornó profundamente negativo.

En cada año de todo el periodo de catorce años sumariado en la tabla 5, la única categoría responsable del más alto valor de importaciones fueron los materiales para el ensamblaje automotriz lo cual alcanzó casi US\$ 4 millardos en 1990 y se elevó a casi US\$ 6 millardos en 1992 y 1993. Así, las impresionantes exportaciones mexicanas de casi US\$ 4.3 millardos en vehículos de pasajeros y US\$ 1.3 millardos en motores en 1993 fueron minimizados por más de US\$ 6.4 millardos en materiales para el ensamblaje importados. Algún optimismo en el desempeño de la industria puede ser encontrado en la diversificación de productos en el comercio automotriz de México. Las exportaciones de las autopartes se expandieron dramáticamente de aproximadamente US\$ 1 millardo a US\$ 1.5 millardos en 1992, y se elevaron a casi US\$ 1.9 millardos en 1993. Aún así el desempeño comercial de la industria indica una continua lucha con la balanza comercial.

CUADRO 6

EXPORTACIONES ANUALES DE VEHICULOS POR CONTINENTE AND  
PAIS DE DESTINO - MEXICO, 1988-1993 (unidades)

	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Total	173,147	195,999	276,869	358,666	383,374	471,912
AMERICA	172,740	194,411	274,736	357,620	382,183	466,192
Bahamas	1,607	1,114	531	291	757	591
Bolivia	452	642	955	103	1,167	316
Canada	5,023	7,283	13,079	67,041	59,260	69,934
Costa Rica	799	847	1,037	369	699	651
Cuba	247	149	371	483	275	1,232
Curazao	617	827	655	347	585	453
Chile	7,520	13,229	9,664	11,597	11,632	11,562
Dominican Rep.	1,240	150	478	--	--	--
El Salvador	1,210	978	522	866	2,364	1,170
Guatemala	1,266	598	662	829	1,835	1,308
Honduras	432	206	348	317	656	281
Panamá	297	979	2,507	1,810	1,671	1,126
Paraguay	--	347	1,007	1,160	1,315	1,081
Peru	252	--	477	4,561	3,608	3,018
Puerto Rico	2,295	2,532	2,718	1,727	1,166	2,120
United States	148,017	162,987	238,281	261,280	282,853	352,772
Uruguay	119	135	631	1,614	2,892	3,470
Others	1,347	1,408	813	3,225	9,448	15,107
AFRICA	92	125	289	121	50	0
ASIA	4	717	1,201	803	885	5,432
EUROPA	311	746	399	55	156	20

Fuente: Mexico, Instituto Nacional de Estadística, Geografía, e Informática, *La Industria Automotriz en México, 1994*.

CUADRO 7

EXPORTACIONES ANUALES DE VEHICULOS DESTINADOS A LOS ESTADOS  
UNIDOS, CANADA, Y CHILE - 1988-1993 (por ciento)

	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Estados Unidos	85.49	83.16	86.06	72.85	73.78	74.75
Canada	2.90	3.72	4.72	18.69	15.46	14.82
Chile	4.34	6.75	3.49	3.23	3.03	2.45

Fuente: Derivado de los datos en Cuadro 6.

**El Destino de las Exportaciones.** Para 1993 México estaba exportando casi medio millón de vehículos automotores a más de veinte países pero una observación más cercana de los países de destino de estas exportaciones demuestran la naturaleza extremadamente concentrada de este comercio. En vez de un comercio de amplia base basado en la exportación de vehículos a muchos países en el mundo, las exportaciones automotrices de México se dirigen principalmente a tres países: Estados Unidos, Canadá y Chile (e inclusive Chile registra muy poco de esas exportaciones). Casi todo el resto de las exportaciones se ha dirigido a países de Centro América y el Caribe. Realmente, como la producción mexicana automotriz surgió después de 1989, la importancia relativa de su tercer receptor de automóviles, Chile, se redujo significativamente. Las tablas 6a y 6b resumen las exportaciones de vehículos automotores de México desde 1988 hasta 1993 por país de destino. Allí se muestra que EE.UU fue el destino más importante de las exportaciones mexicanas con no menos del 72.85 por ciento en un período de seis años. Canadá realmente ocupó un rango bien por debajo de Chile como destino de las exportaciones mexicanas en 1988 y 1989 pero sobrepasó a Chile en 1990, cuando la participación de Canadá en las exportaciones mexicanas casi se duplicaron, mientras Chile disminuyó en casi 1/4. Para los últimos tres años registrados en la tabla 6, las importaciones de vehículos de Canadá desde México se remontaron a 60.000 unidades o más. Las importaciones de Chile, en contraste se estancaron en aproximadamente 11.600 unidades desde 1991 hasta 1993.

El aumento de la cuota de Canadá en la exportación de vehículos mexicanos coincidió con una relativa baja de la de EEUU (ver tabla 7). Desde 1991 hasta 1993, cuando la participación de Canadá subió por encima del 15% (subiendo desde 34%) la participación de Estados Unidos descendió de 85% a 74% en el mismo período. En este período de seis años EE.UU y Canadá copaban no menos del 86.88% en 1989 de las exportaciones mexicanas y tanto como el 91.54% en 1991.

A pesar de la recesión en el mercado automotriz en 1992 y 1993, los Estados Unidos todavía copaba más del 89% del creciente y rápido crecimiento de unidades automotor exportadas por México. Muy importante, en todos los años reportados en la tabla 6 el número total de unidades exportadas hacia los EE.UU subió firmemente saltando en 1993, el último año reportado, a casi 70.000 unidades a

un nivel que más que duplicó a la cifra de 1989. Correspondientemente, un número insignificante de vehículos y un decrecimiento de la cuota de las importaciones de vehículos de México, fueron destinados fuera del hemisferio occidental, igualmente insignificante hay que anotar los destinos al Continente Suramericano. Esta concentración del negocio mexicano del automóvil en Estados Unidos y Canadá, aunque el número de unidades aumentó precipitadamente, provee algunas importantes lecciones para otros países latinoamericanos que están desarrollando sus propias industrias automotrices. Primero, el comercio exterior de México de automóviles indica que un patrón particular de "globalización" (o mejor calificado, "internacionalización") de la industria automotriz está ocurriendo. Como se notó anteriormente este proceso puede ser referido mejor como "glocalización", donde los "complejos" automotrices regionales están siendo consolidados. Segundo, la consolidación de estos complejos comenzaron mucho antes que se formalizaran y se puede decir y antes que se imaginara y por supuesto mucho menos se negociaran los acuerdos de libre comercio. Consecuentemente, la inclusión de otros países en el NAFTA no debería ser visto para que se convirtieran en precursores para incluirse en el complejo automotriz norteamericano, para echar las bases de un complejo automotriz expandido del Hemisferio Occidental. Tercero, aún si la inclusión dentro del sistema regional de producción y distribución fuera probable, no sería favorable debido a la dominación del mercado de los EE.UU y la consecuente dependencia de producción nacional en los ciclos de demanda en Estados Unidos. Cuarto, dada la madurez general de la industria automotriz, el relativo estancamiento de crecimiento en el mercado de EE.UU y la recientemente expandida capacidad instalada en México, hay relativamente poca demanda para absorber importaciones adicionales provenientes de otros países.

La quinta lección se deriva de la información de la tabla 1, que muestra que mucha de la nueva capacidad de la industria mexicana orientada hacia la exportación ha sido localizada en los estados norteños, geográficamente más cerca del mercado de Estados Unidos. Esto facilita la importación de materiales para el ensamblaje así como también la exportación de vehículos terminados y subsistemas tales como motores. Esta espacial relocalización de la industria dentro de México, la más inmediata de los países latinoamericanos más grandes a sitios industriales aún más cerca de los Estados Unidos, indica que hay límites para la "globalización" de la

producción automotriz. A pesar de las exportaciones de tableros brasileros para pequeñas camionetas pickups para Louisiana, por ejemplo, la integración de otros países en el continente suramericano en el complejo automotriz norteamericano será mas difícil de lograr que de lo que fue la integración de México.

#### V- Trabajo, Relaciones de Trabajo y Transformación Industrial en la Industria Automotriz

La revisión de reciente información de empleo, salarios, entrenamiento y productividad laboral indica que la industria automotriz ha estado disfrutando de un crecimiento dinámico, simultáneamente logrando beneficios tanto para los empresarios como para los trabajadores. Sin embargo, una visión mas amplia revela que los efectos de la reestructuración y liberalización económica ha tenido pro y contras para los trabajadores. La relativamente temprana iniciación del proceso de integración de la industria automotriz mexicana en el gran complejo automotriz norteamericano (comenzando a inicios de los ochenta cuando menos) sugiere que cualquier efecto en la organización de la producción, condiciones de trabajo y relaciones de trabajo comenzaron mucho antes que el programa de liberalización del Presidente mexicano Carlos Salinas (1988 - 1994) y también antes que las negociaciones de libre comercio con EE.UU y Canadá.

Como un componente de los esfuerzos hechos por las corporaciones multinacionales para reorientar la producción automotriz hacia una mayor competitividad internacional aparece la drástica contracción del mercado nacional durante los ochenta dándole un mayor ímpetu al proceso de reestructuración. Consecuentemente, hubo presiones mucho aún mayores, bien para cerrar o reorganizar operaciones en las viejas áreas industriales en el centro de México, mientras que simultáneamente se establecían nuevos centros productivos en áreas del norte. Dentro de este contexto, las compañías automotrices procedieron rápidamente a la construcción de nuevas unidades productivas en áreas fuera de la región central de México mientras que simultáneamente también se intentaba reestructurar las viejas unidades productivas.

**La reestructuración industrial y la fuerza laboral durante los ochenta.** Los profundos cambios que ocurrieron nacional e internacionalmente para la industria automotriz mexicana durante los ochenta se tradujo en un impacto sobre los trabajadores en formas que fueron

irresistibles y, algunas veces, devastadoras. Los salarios en la industria declinaron dramáticamente durante los ochenta; el empleo cayó en México central pero aumentó agudamente en los estados del norte; la edad promedio de la fuerza laboral industrial descendió significativamente ya que los trabajadores más antiguos fueron cesanteados y se contrataron mas jóvenes para reemplazarlos cuando la demanda se restableció y quizás mas importante aún, la política de contratación y promoción basada en la antigüedad fue seriamente socavada. Paralelamente a estos desarrollos en la industria terminal, la industria de las autopartes descansó en aún mayores grados en el uso de las maquiladoras para el suministro requerido por plantas basadas en los Estados Unidos.

Dos efectos de la reestructuración industrial se destacan entre las muchas que impactaron a los trabajadores: reducción de los salarios y la pérdida de la autonomía del trabajador. La reducción del salario fue parcialmente cumplida al abrirse nuevas plantas en el norte con salarios mas bajos que en el centro. Como la capacidad se expandía en las nuevas zonas industriales, las plantas en el centro fueron presionadas bien a aceptar reducciones en el salario real o a cerrar en última instancia. Como lo ha mostrado Middlebrook (1991) hubo una tendencia en la industria de ensamblaje automotriz multinacional a pagar considerablemente menores salarios a los trabajadores en las nuevas áreas industriales las cuales se encontraban principalmente localizadas en los estados del norte de México. La tabla 8, reproduce la información de Middlebrook que muestra los niveles mas altos, los niveles mas bajos y los niveles promedio de salarios en marzo de 1988 en las principales unidades productivas operadas por las ensambladoras de automóviles.

Las zonas industriales mas viejas, inauguradas antes de la reestructuración de finales de los setenta y principios de los ochenta (ver tabla 1) estaban ubicadas en el Distrito Federal (General Motors, Chrysler y Ford Cuautitlán), Cuernavaca (Nissan) y Puebla (Volkswagen). Con algunas notables excepciones las viejas zonas industriales pagaban mejores salarios. Este era ciertamente el caso de la General Motors y la Nissan.

Chrysler generalmente siguió el mismo patrón excepto que los salarios mas altos que se pagaban en la zona industrial de Toluca eran ligeramente mayores que los pagados en el Distrito Federal. La Ford se apartó aún mas del patrón general con salarios mas altos en la planta ensambladora de Hermosillo en vez de la planta en el

suburbio de Cuautitlán en Ciudad de México. La planta de Cuautitlán pudiera ser una excepción, porque hay evidencia de que la compañía había ya comenzado una campaña para quebrar la resistencia laboral a las condiciones de trabajo y de salario allí (Morris, 1993). Aún, los salarios en la planta de Cuautitlán se encontraban entre los más altos de la industria automotriz.

Los salarios más altos eran pagados por la Volkswagen, en una de las más antiguas zonas industriales. Este caso pudiera sugerir que muchas otras variables impactan el nivel de los salarios. La planta Volkswagen ha tenido una larga historia de combatividad laboral y democracia sindical que se remonta a la Unión Obrera Independiente (UOI), una confederación sindical "independiente" que comenzó a hacer significativos avances en el sector automotriz y otras industrias bajo la presidencia de Luis Echeverría a principio y mediados de los setenta (Aguilar, 1982). Roxborough (1984) ha argumentado con fuerza que una determinación central de salarios y las condiciones de trabajo en la industria es el grado de democracia sindical disfrutada por el sindicalismo local que representa la planta. Esto puede ser cierto, pero no debería oscurecer la relativa facilidad con que se institucionaliza un nuevo contrato colectivo en una nueva planta, comparado con la dificultad de reescribir fundamentalmente contratos colectivos en existencia. Política y legalmente, ha sido mucho más fácil construir nuevas plantas con nuevos contratos colectivos en áreas donde se maximizan los beneficios de locaciones "greenfield": Contratar fuerza de trabajo nueva y más joven que es menos probable de que se enferme o sufra accidentes y que tiene poca o ninguna tradición en luchas sindicales y pocas preconcepciones sobre como debería organizarse el trabajo.

**Salario, empleo, productividad y tecnología desde 1988.** A pesar del uso de la relocalización industrial hacia las zonas noroñas "greenfield" para reprimir los salarios en el sector automotriz en los ochenta, los trabajadores en toda la amplia industria automotriz disfrutaron aumentos de sueldos a partir de 1988. La Tabla 9 muestra que los trabajadores han disfrutado rápidos incrementos nominales de sueldos en cada uno de los tres subsectores más importantes de la industria desde 1988 hasta 1992: automóviles, autopartes y componentes, y los productos de goma y las llantas. Los trabajadores en el sector automóvil ganaron el incremento salarial más alto en el período de cinco años cuando ligeramente más que triplicaron el salario nominal y tuvieron un incremento del 80% en términos reales.

En los sectores autopartes y productos de goma, los trabajadores ganaron incrementos importantes tanto en el salario nominal como en el real, pero a niveles muchos menores que en el sector automóvil.

CUADRO 8

REMUNERACION DIARIO DE ASALARIADOS EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ  
MEXICO, 1988-1992 (pesos corrientes)\*

	Salario Mayor	Salario Menor	Salario Promedio
<b>CHRYSLER</b>			
Distrito Federal	26,947	11,401	21,188
Toluca	28,200	9,900	20,010
Ramos Arizpe	23,300	9,000	14,833
<b>FORD</b>			
Cuautitlán	31,176	14,594	22,553
Chihuahua	24,770	11,455	17,029
Hermosillo	34,048	18,950	26,520
<b>GENERAL MOTORS</b>			
Distrito Federal	32,343	16,968	25,041
Toluca	31,311	10,620	20,350
Ramos Arizpe (autos)	20,894	8,965	15,043
Ramos Arizpe (motores)	21,376	9,557	14,806
<b>NISSAN</b>			
Cuernavaca	30,371	14,492	22,204
Aguascalientes	16,939	8,287	12,931
<b>VOLKSWAGEN</b>			
Puebla	35,388	13,648	22,789

Fuente: Middlebrook (1991), p. 285; basado en calculaciones de contratos colectivos y documentos internos de la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje. \*El promedio de todas categorías salariales; en Marzo 1988, 2278 pesos = US\$1.00. Las cifras no incluyen el valor de beneficios no salariales como aguinaldo, etc.

De mucho interés, aunque los trabajadores en el sector de productos de goma obtuvieron un incremento porcentual ligeramente menor que en el sector autopartes entre 1988 y 1992 (aproximadamente 58% vs 65%), sus salarios se mantuvieron a niveles mucho más altos. Esto pareciera ser resultado del fenómeno descrito arriba en relación con el crecimiento y la relocalización del grueso de la industria automotriz. Las nuevas zonas industriales norteamericanas productoras de chasis y motores, entre otros componentes, han pagado salarios muy por debajo de los que se pagan en el México central. Adicionalmente, la industria automotriz crecientemente ha descansado en las maquiladoras para proveer tanto a la industria nacional como a las plantas ensambladoras en los Estados Unidos. Esta es la parte del fenómeno que Carrillo (1990) refiere como la "maquilización" de la industria automotriz en México.

A pesar de los importantes incrementos de los sueldos en la industria automotriz, los trabajadores recibieron salarios muy bajos, especialmente comparados con sus contrapartes en otros países. De acuerdo a la información de la Tabla 10 en el sector automóvil el sector más avanzado y mejor pagado vio esta compensación, medida nominalmente en dólares americanos, caer sin interrupción desde 1982 hasta 1987. La compensación solamente subió de nuevo en 1988, pero la compensación nominal se mantuvo en los niveles de 1982 durante 1991. En 1992 la compensación subió dramáticamente, pero solamente fue 22% más alta que en 1982, diez años más tarde.

Aunque es cierto que la compensación medida en dólares americanos bien pudiera exagerar el impacto en el poder de compra, provee sin embargo, un buen estimado. También facilita la comparación entre países. Aquí, de nuevo, el impacto de la reestructuración industrial sobre los trabajadores mexicanos se muestra negativo. La brecha entre la compensación para trabajadores mexicanos y la recibida por los trabajadores de los países industriales avanzados se hizo más ancha en los ochenta. En 1991 y 1992 se redujo esa brecha ya que los trabajadores mexicanos disfrutaron significativos aumentos, pero la reducción fue mínima. Aún más, debido a la inflación, es probable que la compensación de 1992 sea menor que la de 1975. La compensación se ha mantenido tan baja en México que Taiwan y Corea del Sur, dos "tigres asiáticos" famosos por los bajos salarios industriales le sobrepasaron en 1986 y 1987 respectivamente. En 1992, los trabajadores de la industria automotriz en Taiwan y Corea recibían una paga respectivamente de 2.22 y 2.70 dólares americanos

por hora más alta que en México. Excluyendo a Brasil, del cual no se disponía información reciente, México tenía los niveles más bajos de compensación que cualquiera de los de la lista que aparecen en la Tabla 10.

CUADRO 9

REMUNERACION MEDIA ANUAL DE INDUSTRIA AUTOMOTRIZ  
POR RAMA DE ACTIVIDAD, 1988-1992  
(nuevos pesos corrientes por asalariado)

	Total	Automóviles	Chasis, partes, motores, etc.	Productos de hule
1988	13,987.95	17,933.96	11,501.97	14,747.96
1989	17,415.29	21,932.56	14,700.10	17,718.87
1990	23,629.31	30,075.70	19,330.69	22,784.95
1991	30,128.11	38,592.63	24,647.45	29,282.26
1992	39,479.79	53,805.44	30,965.85	37,858.52

Fuente: México, Instituto Nacional de Estadística, Geografía, e Informática, *La Industria Automotriz en México, 1994*. Salarios reales fueron calculados de datos sobre producto interno bruto de la industria automotriz de la misma fuente.

CUADRO 10

COMPENSACION POR HORA PARA TRABAJADORES EN LA PRODUCCION  
DE VEHICULOS AUTOMOTORES, POR PAIS, 1975, 1982-1992  
(US\$ corrientes)

	1975	1982	1983	1984	1985	1986
Promedio Mundial	4.97	7.83	7.59	7.42	7.48	9.72
Japón	3.56	7.21	7.83	7.90	8.09	11.80
Estados Unidos	9.55	18.15	18.32	19.02	19.71	20.09
Alemania (RDA)	7.89	13.03	13.16	11.92	12.11	16.96
Francia	5.10	8.85	8.79	8.20	8.31	11.06
España	--	6.69	5.69	5.35	5.54	7.74
Canadá	7.25	12.30	12.85	13.03	12.99	13.35
Corea del Sur	0.14	1.34	1.45	1.58	1.62	1.80
Italia	5.16	8.06	8.32	8.00	8.19	11.02
Reina Unida	4.12	7.86	7.32	6.86	7.17	8.77
Taiwan	0.64	1.86	1.66	2.09	1.85	2.23
Brasil	1.29	2.47	1.79	1.59	1.64	--
México	2.94	3.56	2.61	2.55	2.34	1.93
Australia	5.79	9.78	9.33	9.87	8.24	8.71

	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Total	11.52	12.59	12.75	15.53	16.47	17.81
Japón	13.83	16.36	15.60	15.68	17.99	19.97
Estados Unidos	20.40	20.80	21.39	22.48	24.28	25.12
Alemania (RDA)	21.47	23.05	22.36	28.01	29.12	32.61
Francia	12.93	13.54	13.11	15.94	15.89	17.42
España	9.54	10.85	11.74	15.00	15.93	17.52
Canadá	14.49	16.41	17.88	19.14	21.01	20.92
Corea del Sur	2.04	3.07	4.54	5.48	6.47	7.05
Italia	13.65	14.51	15.00	18.38	19.55	20.48
Reina Unida	10.61	12.08	12.12	14.58	16.10	16.80
Taiwan	2.83	3.50	4.16	4.76	5.72	6.57
Brasil	--	--	--	--	--	--
México	1.61	1.96	2.31	2.79	3.36	4.35
Australia	9.60	11.28	12.15	12.93	13.27	13.25

Fuente: Ward's Communications, *Ward's Automotive Yearbook, 56th Edition, 1994.*

Las ganancias del salario real en el período 1988-92 fueron acompañadas por consistentes incrementos en el empleo y en la productividad, esta se concentró de nuevo en el sector terminal de automóviles (Ver Tabla 11). Este sector experimentó un 41% de incremento en el empleo, mientras que el sector autopartes experimentó un incremento en el empleo de un 12% en un período de cinco años. La industria de productos de goma se mantuvo constante sobre ese período con un incremento de apenas algo más del 1%.

A pesar del incremento del empleo y de los salarios a finales de los ochenta y principios de los noventa, la productividad laboral se incrementó dramáticamente (Ver Tabla 12). De mucho interés puede tenerse que los incrementos más altos fueron logrados en el propio sector de la industria automotriz que experimentó los incrementos más altos de salarios y empleos: la industria terminal de automóviles. Mientras el índice (basado en niveles de 1990), subió para el conjunto de la industria automotriz de 112.3 en 1968 a 163.0 en 1992, lo que representó un incremento de 45%, el sector terminal de automóviles subió de 125.6 a 202.4, un incremento del 61%. En contraste, las industrias de autopartes y productos de goma experimentaron incrementos en la productividad laboral solamente de 18 y 13% respectivamente.

**Tecnología, flexibilidad y relaciones laborales.** Esencial para la reestructuración de la industria automotriz en México ha sido la producción de innovaciones y la gerencia que ha intentado introducir mayor eficiencia y calidad aumentando la flexibilidad en el uso de la fuerza laboral y minimizando los inventarios. Genéricamente estas innovaciones son clasificadas con la etiqueta de "postfordismo" o "especialización flexible" y son contrastadas con las rigideces de la así llamada producción masiva "fordista".<sup>19</sup> El optimismo inicial de los primeros analistas no marxistas, donde destacan Piore y Sabel (1984), con respecto a las "posibilidades de prosperidad" han sido sustituidas por un marcado escepticismo de los investigadores de los procesos laborales. Se entiende por tanto que a mediados de los ochenta el incremento de la participación laboral en las decisiones en la planta y se esperaba liberar a los trabajadores de los ritmos

<sup>19</sup> Piore y Sabel proveen una excelente discusión de la producción flexible en *The Second Industrial Divide* (1984). Jessop (1989) provee una discusión más elaborada sobre "fordismo y postfordismo", y el rol de la producción tecnológica y las relaciones laborales con una comprensiva política económica nacional e internacional.



participación y justeza en las decisiones de los procesos de producción y 3) especificación de los procedimientos para la solución de conflictos. En general, los trabajadores disfrutaban considerablemente menores niveles de seguridad y participación en cada categoría en las nuevas plantas que en las viejas del área del Gran Ciudad de México.

Chrysler fue la única, y sólo parcial, excepción de la degradación general de los tradicionales derechos de los trabajadores y sindicatos y de los privilegios santificados por los contratos colectivos tradicionales. Pero, los trabajadores de Chrysler en el Distrito Federal (en la zona industrial mas antigua) disfrutaban extremadamente bajos niveles de derechos y privilegios lo que negaba la posibilidad de reducirlos aún más en las nuevas plantas. Esta es la débil excepción que prueba la regla.

En la planta Ford de Cuautitlán, la compañía y la CTM nacional (Central de Trabajadores Mexicanos) de donde es afiliado el Sindicato Ford, intentó imponer, en una forma bastante autoritaria, las innovaciones en las relaciones de trabajo introducidas en otras plantas de la Ford en el norte. Inicialmente, hubo un intento en 1987 para usar la inflación para erosionar los salarios en la planta de Cuautitlán a los niveles similares del norte. Cuando se produjo la resistencia laboral se desató una lucha que se prolongó por todo 1991 y que trajo como consecuencia huelgas salariales, reemplazo unilateral del Comité Ejecutivo Local, huelgas de hambre, disolución de sindicatos, bloqueo de carreteras, despidos y la liquidación de la fuerza laboral íntegra así como también a los contratos colectivos existentes.<sup>21</sup> El conflicto alcanzó un pico en enero de 1990, después de casi tres años de intensa lucha, cuando mas o menos 400 hombres vestidos en uniformes de la Ford descendieron de autobuses de la CTM y brutalmente asaltaron a los trabajadores de la primera guardia al rato de haberse iniciado las operaciones de la mañana. En adición a las numerosas palizas, muchos sufrieron heridas de balas y uno de ellos murió posteriormente. Esto solamente acentuó la intensidad del conflicto, el cual requirió de otros dos años para resolverse totalmente. Durante el conflicto la compañía y el sindicato, en acción conjunta contra los trabajadores, para imponer un nuevo contrato colectivo con muchas restricciones sobre la autonomía y seguridad social introducidas en las plantas del norte. (Arteaga, 1990)

<sup>21</sup> Ver Morris (1994) para una extensa discusión de este conflicto.

Debido a que la industria se ha reestructurado, una gran cantidad de esfuerzo y de recursos se han dedicado a la educación y el entrenamiento, los cuales, tal vez, parcialmente compensa las pérdidas en lo que salario, autonomía laboral, seguridad laboral y participación en las decisiones respecta. Carrillo(1.990) observa que algo como 50% de los trabajadores que inauguraron la planta de Hermosillo estuvieron seis meses en el exterior en programas de entrenamiento (Carrillo, 1990:92). Adicionalmente, en un amplio *survey* sobre cambio tecnológico en el sector manufacturero mexicano comisionado por el Ministerio del Trabajo confirma que significativos recursos se están dedicando a la educación y el entrenamiento en el sector automotriz( Secretaría del Trabajo y Previsión Social 1995). La información reportada en el estudio demuestra el desarrollo de extensivo entrenamiento en todos los niveles de la industria automotriz. Por ejemplo, se reporta que sobre 74.000 trabajadores en la industria automotriz recibieron entrenamiento (pp.529-530). Llama también la atención que el incremento en entrenamiento ocurrió en 1991 exclusivamente en las firmas mas grande, mientras las medianas, pequeñas y micro firmas se muestra un declinamiento en el número de trabajadores que recibieron entrenamiento.

A pesar del extensivo entrenamiento, Carrillo observa que el dramático incremento en entrenamiento y educación de la fuerza de trabajo ha venido acompañado de un devaluación de las destrezas(1990:93). Carrillo argumenta que la reducción del número de categorías y niveles de empleos de cerca de 20 ó 30 en los viejos contratos a cerca de 6 a 10 categorías y niveles en los nuevos contratos lo que ha creado una situación en la cual categorías y niveles anteriormente ubicadas en el "top" fueron ubicadas mucho mas bajo. Esta "devaluación" de las cualificaciones de trabajo aparece com-puesta con la tendencia de jornadas laborales en el norte entre 45 y 48 horas de trabajo frente a 40 horas en el área central. Adicionalmente, los trabajadores en las plantas del norte logran mayores niveles de productividad. En suma, los trabajadores en el norte están mejor entrenados, peor pagados, trabajan jornadas mas largas y son mas productivos que sus contrapartes del centro. Estos resultados, combinados con el cambio en el balance de la capacidad instalada hacia el norte, ha creado lo que Carrillo refiere como la "maquilización" de la industria automotriz en México.

## VI. CONCLUSIONES

El dinamismo de la industria automotriz mexicana ha resultado mayormente de su proximidad con los Estados Unidos, y de la integración con el complejo automotriz del norte. Este proceso de integración comenzó a finales de los setenta, ciertamente antes de la crisis de la deuda de 1982 y la subsecuente crisis económica en México y en el resto de Latinoamérica. El acceso de México al GATT a finales de los ochenta y su participación en el NAFTA, solamente ratificó el proceso de reestructuración que desde hacía tiempo se estaba desarrollando en México. El ímpetu mayor para la reestructuración y la integración un complejo automotriz mas grande vino desde dentro de la misma industria, no solamente regional sino global. La "invasión" japonesa al mercado de los Estados Unidos había comenzado en los setenta, lo que forzó a la relativamente débil industria a desarrollar nuevas estrategias para enfrentar el reto. Un componente de la respuesta de las *tres grandes* y otros vendedores en el mercado de los Estados Unidos fue la reconfiguración de la industria mexicana para que sirviese mejor a las necesidades de los mercados de USA y Canadá. Eventualmente, una completa integración en el mercado regional se convirtió en una extensión lógica de la integración de la producción norteamericana.

El impacto domestico de la reestructuración en México ha incluido una masiva relocalización al norte del antiguo corazón industrial alrededor de la Ciudad de México, particularmente hacia los estados vecinos de los Estados Unidos. En adición a la proximidad con el mercado de USA y con las fuentes de suministro desde USA, esta relocalización ha sido exaltada por la habilidad de crear zonas de trabajo "greenfield" con una nueva, joven fuerza de trabajo en excelente salud que ha tenido poca tradición en luchas laborales. Tales condiciones han permitido una rebaja general de los salarios reales en la industria, y el mantenimiento de la fuerza laboral en niveles extremadamente bajos comparado con otros países, incluidos Corea del Sur y Taiwan. En verdad, los salarios en la industria automotriz mexicana están entre los mas bajos del mundo. Adicionalmente, los trabajadores han experimentado una erosión general de las provisiones tradicionales de seguridad laboral y autonomía del trabajador en los contratos colectivos de las nuevas plantas.

La preponderancia de la evidencia, entonces, indica que la industria automotriz mexicana es simultáneamente improbable e indeseable como modelo para el desarrollo nacional o regional de la industria automotriz en otras partes de Latinoamérica. Es improbable debido a las especiales circunstancias que impulsaron la integración mexicana en el complejo norteamericano, un proceso de reestructuración que comenzó hace dos décadas y que continúa atada al mercado norteamericano. Es un modelo indeseable debido al significativo costo social nacional, así como también la continua preocupación con el balance comercial automotriz asociado con la integración en el complejo automotriz norteamericano.

## BIBLIOGRAFIA

- Aguilar García, Javier. *La Política Sindical en Mexico: Industria del Automóvil*. Mexico City: Ediciones Era, 1982.
- \_\_\_\_\_. "Enseñanzas de la Huelga de 1980 en General Motors de Mexico." *Investigación Económica*, 161 (July-September 1982): 5977.
- American Automobile Manufacturers Association, *World Motor Vehicle Data*, 1994.
- Arteaga, Arnulfo. "Nacido Ford, Crecido Flexible." *Trabajo*, 2 (Spring 1990): 6474.
- Béjar, Alejandro. "Economic Crisis and the Labor Movement." In *Unions, Workers, and the State in Mexico*, edited by Kevin J. Middlebrook. San Diego: Center for U.S.Mexican Studies, University of California at San Diego, 1991.
- Bennett, Douglas C. and Kenneth E. Sharpe. *Transnational Corporations versus the State: The Political Economy of the Mexican Auto Industry*. Princeton: Princeton University Press.
- \_\_\_\_\_. "Agenda Setting and Bargaining Power: The Mexican State versus Transnational Automobile Corporationsn, *World Politics*, vol. 32, no. 1 (October 1979).
- Carrillo Viveros, Jorge. "Maquilización de la Industria Automotriz en Mexico: De la Industria Terminal a la Industria de Ensamble." In *La Nueva Era de la Industria Automotriz en México: Cambio Tecnológico, Organizacional, y en las Estructuras de Control*, edited by Jorge Carrillo V. and Jordy Micheli. Tijuana, Mexico: El Colegio de la Frontera Norte, 1990.

- CEPAL, United Nations. *Reestructuración y Desarrollo de la Industria Automotriz Mexicana en los Años Ochenta*. Santiago: United Nations, 1992.
- de la Garza Toledo, Enrique. "Independent Trade Unionism in Mexico: Past Developments and Future Perspectives." In *Unions, Workers, and the State in Mexico*, edited by Kevin J. Middlebrook. San Diego: Center for U.S.Mexican Studies, University of California at San Diego, 1991.
- de los Angeles Pozas, María. *Industrial Restructuring in Mexico: Corporate Adaptation, Technological Innovation, and Changing Patterns of Industrial Relations in Monterrey*. San Diego: Center for U.S.Mexican Studies, University of California, San Diego, 1989.
- Durand Ponte, Victor Manuel. "The Confederation of Mexican Workers, the Labor Congress, and the Crisis of Mexico's Social Pact." In *Unions, Workers, and the State in Mexico*, edited by Kevin J. Middlebrook. San Diego: Center for U.S.Mexican Studies, University of California at San Diego, 1991.
- Economic Commission for Latin America and the Caribbean. *Preliminary Overview of the Economy of Latin America and the Caribbean, 1994*. Santiago, Chile: United Nations, 1994.
- Herrera Lima, Fernando Federico and Jose Cruz Guzmán Sánchez. Monografía Sobre Relaciones Laborales y Sindicalismo en la Industria Automotriz en Mexico". Manuscript, 1994.
- Humphrey, John. *Capitalist Control and Worker's Struggle in the Brazilian Auto Industry*. Princeton: Princeton University Press, 1982~
- Jenkins, Rhys. *Transnational Corporations and the Latin American Automobile Industry*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1987.
- \_\_\_\_\_. *Dependent Industrialization in Latin America: The Automotive Industry in Argentina, Chile, and Mexico*. New York: Praeger Publishers, 1977.
- Lipietz, Alain. "Towards Global Fordism?", *New Left Review*, no. 132 March-April 1982 33-47.
- Maxfield, Sylvia. "National Business, Debt Led Growth, and Political Transition in Latin American", in B. Stallings and R. Kaufman, eds., *Debt and Democracy in Latin America*. Boulder: Westview Press, 1989.

México, Instituto Nacional de Estadística, Geografía, e Informática, *La Industria Automotriz en México, 1994*.

México, Secretaría del Trabajo y Previsión Social. *Encuesta Nacional de Empleo, Salarios, Tecnología, y Capacitación en el Sector Manufacturero, 1992*. Mexico, INEGI, 1995.

México, Secretaría del Trabajo y Previsión Social. *Estadísticas Laborales, 1991 through 1994*.

México, Secretaría del Trabajo y Previsión Social. *Prontuario Laboral, 1985 through 1989*.

Middlebrook, Kevin J. "The Politics of Industrial Restructuring: Transnational Firms' Search for Flexible Production in the Mexican Automobile Industry," *Comparative Politics* 23, no. 3 (1991): 275-297.

"State Labor Relations in Mexico: The Changing Economic and Political Context." In *Unions, Workers, and the State in Mexico*, edited by Kevin J. Middlebrook. San Diego: Center for U.S.Mexican Studies, University of California at San Diego, 1991.

Moreno Brid, Juan Carlos. "Structural Change in Mexico's Motor Vehicle Industry (1977-89)." In *Industry on the Move: Causes and Consequences of International Relocation in the Manufacturing Industry*, edited by G. van Liemt. Geneva: International Labour Office, 1992.

Morris, John T. "Industrial Restructuring and Labor Conflict in Mexico: The Automobile Industry in National Perspectives, presented at the XX International Congress of the Latin American Studies Association, Washington, D.C., September 1995.

\_\_\_\_\_. "Perspectives on Labor Conflict in Mexico" presented at the Annual Meeting of the American Political Science Association, New York, N.Y., September 14, 1994.

Mortimore, Michael. "Transforming Sitting Ducks into Flying Geese: The Mexican Automobile Industry". Santiago: United Nations Economic Commission for Latin America and the Caribbean, 1995.

Piore, Michael J. and Charles F. Sabel. *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*. New York: Basic Books, 1984.

Roxborough, Ian. *Unions and Politics in Mexico: The Case of the Automobile Industry*. Cambridge: Cambridge University Press, 1984.

Ruigrok, W., R. Van Tulder, and G. Baven. "Cars and Complexes: Globalization versus Global Localization Strategies in the World Car Industry", Dossier No. 2 "Globalization of Economy and Technology, Volume 13. Brussels: Monitor/Fast Programme, 1991.

Scheinman, M. "Corporate Strategy, Globalization, and NAFTA: Mexico's New Role", in M.A. Molot (ed.) *Driving Continentally: National Policies and the North American Auto Industry*. Ottawa: Carleton University Press.

Shaiken, Harley, Stephen Herzenberg, and Sarah Kuhn. "The Work Process Under More Flexible Production," *Industrial Relations* 25, no. 2 (Spring 1986): 1671-83.

"Survival Strategies from Mexico's Front Lines," *Business Week*, 13 November 1995, pp. 110-116.

Ward's Communications, *Ward's Automotive Yearbook, 56th Edition, 1994*.

Womack, James P., Daniel T. Jones, and Daniel Roos. *The Machine that Changed the World: The Story of Lean Production*. New York: Harper Perennial, 1991.

**REESTRUCTURACION PRODUCTIVA:**

**EFFECTOS LABORALES**

**Caso Industria Automotriz en Venezuela,  
Argentina, Brasil, Colombia y México.**

Se imprimió en el mes de Noviembre de 1996

en los Talleres de **Clemente Editores, C.A.**

Valencia-Venezuela



ASOCIACION DE RELACIONES DE TRABAJO



UNIVERSIDAD DE CARABOBO