





*La ciudadanía fabril.  
El caso de la Volkswagen*



CIENCIA Y TECNOLOGÍA  
AKADEMIA



JOSÉ ANTONIO ESPINAL BETANZO

*La ciudadanía fabril.  
El caso de la Volkswagen*

UNIVERSIDAD DE  
GUANAJUATO



*La ciudadanía fabril.*  
*El caso de la Volkswagen*  
Primera edición, 2018

D. R. © Universidad de Guanajuato  
Lascuráin de Retana núm. 5, Centro  
Guanajuato, Gto., México  
C. P. 36000

Producción:  
Programa Editorial Universitario  
Mesón de San Antonio  
Alonso núm. 12, Centro  
Guanajuato, Gto.  
C. P. 36000  
editorial@ugto.mx

Esta obra fue sometida a un proceso de dictaminación por parte del Comité Editorial de la División de Ciencias Sociales y Humanidades del Campus León de la Universidad de Guanajuato. La dictaminación fue realizada bajo el formato doble ciego por parte de pares académicos.

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción o transmisión parcial o total de esta obra bajo cualquiera de sus formas, electrónica o mecánica, sin el consentimiento previo y por escrito de los titulares del *copyright*.

ISBN de la colección: 978-607-441-480-6  
ISBN del volumen 2: 978-607-441-582-7

Impreso y hecho en México  
*Printed and made in Mexico*

# Índice

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Introducción general</b>   | <b>13</b> |
| <b>1 El caso del SITIAVW y algunas herramientas para su análisis</b>                            |           |
| <b>Introducción</b>   | <b>17</b> |
| 1 Lo específico del SITIAVW . . . . .   | 18        |
| 1.1 El escenario: modo de desarrollo,<br>estado y sistema de relaciones industriales . . . . .  | 18        |
| 1.2 El movimiento sindical automotriz mexicano . . . . .  | 20        |
| 1.2.1 El desarrollo de la industria automotriz mexicana . . . . .                               | 21        |
| 1.2.2 El ensamble y la ofensiva del sindicalismo automotriz<br>(1925-1961, 1962-1980) . . . . . | 23        |
| 1.2.3 Los sindicatos en retirada.<br>La reestructuración productiva (1981-1999) . . . . .       | 25        |
| 1.3 El sindicato de trabajadores de la VW en México,<br>un fénix laboral . . . . .              | 27        |
| 1.3.1 El surgimiento de la ciudadanía fabril en el SITIAVW<br>(1954-1971 y 1972-1980) . . . . . | 28        |
| 1.3.2 La transformación del modelo:<br>de la fuerza a la debilidad (1980-1999) . . . . .        | 30        |
| 1.3.3 El conflicto del 92, la derrota . . . . .   | 32        |
| 1.3.4 Nuevos tiempos, fuerza renovada (2000-2013) . . . . .                                     | 34        |
| 1.4 Estrategia analítica . . . . .  | 36        |
| 1.4.1 Enfoque analítico . . . . .   | 37        |
| 1.4.2 El espacio de la ciudadanía industrial: la fábrica . . . . .                              | 38        |
| 1.4.3 Dimensiones fabriles . . . . .  | 39        |
| 1.4.3.1 La dirección sindical . . . . .   | 39        |
| 1.4.3.2 El aprendizaje de los obreros . . . . .   | 41        |
| 1.4.4 La estructura de oportunidades políticas: aliados influyentes . . . . .                   | 43        |
| 1.5 Estrategia metodológica . . . . .   | 44        |
| <b>Comentarios finales</b>  | <b>45</b> |

## **2 Los avances de la ciudadanía fabril en la Volkswagen de México (1992-2013)**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Introducción</b>   | <b>47</b> |
| 2 La reconfiguración de la ciudadanía fabril (1992 a 1999) . . . . .  | 48        |
| 2.1 La transformación de ciudadano en súbdito laboral . . . . .   | 48        |
| 2.2 La dimensión política, grises y sombras . . . . .   | 49        |
| 2.3 Primeros visos de cambio en la ciudadanía . . . . .   | 52        |
| 2.4 La reconstrucción de la ciudadanía fabril (2000-2003) . . . . .   | 55        |
| 2.4.1 Época de vacas flacas, la disminución del MIT . . . . .   | 55        |
| 2.4.2 La OPI, un espacio estratégico . . . . .  | 56        |
| 2.4.3 Desde la OPI se conserva al MIT. El Sistema 4x3 . . . . .   | 59        |
| 2.5 Grises de la ciudadanía industrial (2004-2007) . . . . .  | 60        |
| 2.5.1 Ciudadanos y clase política se reconcilian. La reelección . . . . .   | 60        |
| 2.5.2 Desde la OPI se configura el MIT. Cambios en el contrato<br>y en el tabulador de salarios, tema controvertido . . . . . | 62        |
| 2.6 Logros no reconocidos (2008-2011) . . . . .   | 65        |
| 2.6.1 El MIT, años de expansión y de conflicto en el piso . . . . .   | 66        |
| 2.6.2 La OPI, la ciudadanía no se ejerce . . . . .  | 70        |
| 2.6.3 Dimensión social: mejoras en el Contrato Colectivo . . . . .  | 71        |
| 2.7 Más ciudadanía (2012-2013) . . . . .  | 72        |
| 2.7.1 Dimensión política: más y mejor . . . . .   | 73        |
| 2.7.2 Dimensión social: el trabajador es lo primero . . . . .   | 77        |
| <b>Comentarios finales</b>  | <b>78</b> |

## **3 La estrategia de la IG Metall en el Grupo Volkswagen (1949-2013).**

### **La promesa de la cogestión**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Introducción</b>  | <b>83</b> |
| 3 Estrategias de ganancia/modelos productivos:<br>políticas producto y Organización productiva en VW . . . . . | 84        |
| 3.1 Del coche global a los productos adecuados.<br>La política producto . . . . .                              | 86        |
| 3.2 La organización productiva . . . . .   | 88        |
| 3.3 Estructura corporativa . . . . .   | 95        |
| 3.3.1 La cogestión en la fábrica . . . . .   | 95        |
| 3.3.2 La cogestión en la compañía . . . . .  | 97        |
| 3.3.3 VW- Gesetz, la norma legalmente significativa . . . . .  | 99        |
| 3.3.4 Autos son amores y no buenas razones.<br>El desempeño productivo del Grupo VW (1949-2013) . . . . .      | 104       |
| 3.4 La estrategia de la IG Metall . . . . .  | 107       |
| 3.4.1 De la cogestión a la indigestión y de regreso.<br>El frente interno (1949-2012) . . . . .                | 108       |



|                            |  |            |
|----------------------------|--|------------|
| 3.4.2                      | La promesa de la cogestión alemana.<br>El frente externo (1949-2012) . . . . .           | 115        |
| 3.4.2.1                    | La IG Metall, pensar local- actuar local: 1949- 1985 . . . . .                           | 116        |
| 3.4.2.2                    | La IG Metall, pensar local-actuar global: 1992- 2013 . . . . .                           | 119        |
| 3.4.2.2.1                  | Los Comités de Empresa Mundial y Europeo del Grupo VW . . . . .                          | 121        |
| 3.4.2.2.2                  | Pensar global-actuar global.<br>Los Acuerdos Marco Internacionales (2002-2013) . . . . . | 125        |
| 3.2.3                      | Pensar global-actuar local. IG Metall- SITIAVW,<br>una alianza conveniente . . . . .     | 127        |
| <b>Comentarios finales</b> |  | <b>130</b> |

## 4 El gran ciudadano. El SITIAVW y la acción obrera

|                     |   |            |
|---------------------|---|------------|
| <b>Introducción</b> |   | <b>135</b> |
| 4                   | Justicia laboral (2000-2007) . . . . .  | 136        |
| 4.1                 | Pensar global. Orientaciones e intereses de Justicia Laboral . . .  | 136        |
| 4.2                 | Pensar global, entonces, actuar local.<br>Estrategia y recursos de protesta de Justicia Laboral . . . . . | 138        |
| 4.2.1               | La productividad en el centro de la estrategia . . . . .  | 138        |
| 4.2.2               | Experiencia, unidad e imagen.<br>Justicia Laboral, un gallo muy peleado . . . . .                         | 139        |
| 4.2.3               | Los aliados. La IG Metall y el Sindicato de Telefonistas . . . . .  | 141        |
| 4.2.4               | El apoyo de los trabajadores.<br>La variable sociológicamente significativa . . . . .                     | 146        |
| 4.2.5               | Distanciamiento con la base.<br>La estrategia errada y los recursos de debilidad . . . . .                | 150        |
| 4.3                 | Poder sindical (2008-2011) . . . . .  | 153        |
| 4.3.1               | Firmeza. Orientaciones e intereses de Poder Sindical . . . . .  | 153        |
| 4.3.2               | Curso de acción y recursos de protesta de Poder Sindical . . . . .  | 156        |
| 4.3.2.1             | La firmeza del Poder. El principio de la acción . . . . .   | 156        |
| 4.3.2.2             | Firmeza, popularidad y valor.<br>Poder Sindical se conforma como grupo . . . . .                          | 157        |
| 4.3.2.3             | La coordinación con los Divisionales<br>y los obreros. Una apuesta . . . . .                              | 160        |
| 4.3.2.4             | El aliado. La IG Metall . . . . .   | 163        |
| 4.3.2.5             | Los efectos no deseados de la acción.<br>La debilidad de Poder. . . . .                                   | 165        |
| 4.4                 | Oro (2012-2015). . . . .  | 169        |
| 4.4.1               | Respeto, comunicación y negociación.<br>Orientaciones e intereses de Oro. . . . .                         | 169        |
| 4.4.2               | La filosofía de ganar-ganar<br>Estrategia y recursos de protesta de Oro . . . . .                         | 170        |

|         |   |            |
|---------|---|------------|
| 4.4.2.1 | Diálogo es negociación, no es “entreguismo” . . . . .   | 170        |
| 4.4.2.2 | Un equipo vale Oro. Respeto, diálogo y acuerdo . . . . .  | 172        |
| 4.4.2.3 | Tu confianza, nuestra fuerza.La institucionalización<br>del Juego de Arreglárselas . . . . .    | 173        |
| 4.4.2.4 | La unión hace la fuerza. Aliados de Oro: IG Metall y SRTM . . . .                               | 177        |
| 4.4.2.5 | La calidad del Contrato de Audi. El precio de Oro . . . . .                                     | 178        |
| 4.4.2.6 | El cobre de Oro. Los riesgos de la<br>institucionalización del Juego de Arreglárselas . . . . . | 181        |
|         | <b>Comentarios finales</b>  | <b>182</b> |
|         | <b>Conclusiones</b>   | <b>187</b> |
|         | <b>Anexo</b>  | <b>197</b> |
|         | <b>Bibliografía</b>   | <b>225</b> |

# Agradecimientos

---

Este libro se llevó a cabo gracias a la ayuda, directa e indirecta, de diversas personas e instituciones. Lo siguiente es un modesto reconocimiento a la generosidad de todos.

A la Universidad de Guanajuato (UG), así como al Centro de Estudios Sociológicos de El Colegio de México (COLMEX), instituciones desde las cuales elaboré este libro, durante el intercambio académico que mantuve con sus integrantes.

Agradezco también a los sindicalistas mexicanos y alemanes, quienes me permitieron conocer sus experiencias en sus respectivas organizaciones, el SITIAVW y la IG Metall, respectivamente.

A Francisco Zapata, quien me acompañó y orientó durante todo el proceso de investigación, y me diera la confianza, espacio, consejos y apoyo para realizar el estudio.

A Alejandro Covarrubias Valdenebro, por compartir sus conocimientos del sector automotriz y precisión en sus sugerencias. A Yolanda Montiel Hernández por su tiempo, lectura cuidadosa y sus consejos. A José Luis Reyna Pérez, cuyas asesorías fueron un estímulo metodológico y analítico del que siempre aprendí. Así como a Ilán Bizberg, por sus observaciones para mejorar este estudio.

A Josefina Betanzo, cuyo apoyo fue importante para escribir este libro.  
A Edgar y Antonio, su acompañamiento. También a Diana González Carvallo,  
lectora aguda y comprometida.

Mis agradecimientos son extensivos a Inés González, quien fue un soporte para el desarrollo y cumplimiento del trabajo de campo; a Huberto Juárez, por su tiempo y disposición; a Héctor Barba, por sus explicaciones sobre las relaciones laborales en la VW de México; a Martina Sproll, Ludger Pries y Ulrich Jürgens, quienes compartieron sus conocimientos sobre el sistema alemán de relaciones laborales; a Carlos Alba, su lectura y sugerencias. También a los integrantes del programa "Entre Espacios", en el cual participé, financiado por el Conacyt y El Colegio de México; a Claudia Maldonado y Emilio Martínez, por su solidaridad; así como a Sergio Costa, su lectura fina y consejos de orden metodológico.

Estoy igualmente agradecido con María del Carmen Collado por su apoyo en la etapa final de esta investigación.

Agradezco, también, a los dictaminadores anónimos, por la revisión cuidadosa del escrito y cuyos comentarios ayudaron a mejorarlo.

A todos gracias.  
Desde luego, el resultado final es única  
y exclusivamente responsabilidad mía.

José Antonio Espinal Betanzo

# Introducción general

---

La industria automotriz en México es una de las más dinámicas e importantes en el mundo, la séptima en el 2015 de acuerdo con el número de automóviles producidos. En el seno de este sector compiten algunas de las transnacionales más poderosas, como la Volkswagen (VW en lo sucesivo de la obra).

La Volkswagen, compañía de origen alemán, tiene más de 60 años de presencia en México y desde 1954 a la actualidad la ciudadanía fabril<sup>1</sup> de sus trabajadores ha transitado por etapas, ciclos, en los cuales su sindicato ha sido el protagonista de este desarrollo.

El Sindicato Independiente de Trabajadores de la Industria Automotriz, Similares y Conexos, Volkswagen de México (SITIAVW) es una organización que ha influido, a través de las acciones de sus agremiados, en la configuración de la ciudadanía fabril de la VW-México. Esta evolución, no obstante, ha pasado por varios momentos, cuatro para ser exactos. El primero de ellos (1954-1971) es un período en el cual los intereses de los trabajadores se centran en conseguir su desafiliación de la Confederación de Trabajadores Mexicanos (CTM) y en lidiar con la disciplina laboral que había impuesto la gerencia local en la fábrica.

La segunda fase (1972-1980) inicia con la desafiliación del SITIAVW a la CTM (1972) y se prolonga hasta inicios de la década de los 80. Son años en los cuales los intereses de los obreros estuvieron en el incremento salarial y en mejorar sus prestaciones, así como en la consolidación de la autonomía del sindicato. Los trabajadores estuvieron a la ofensiva y lograrían sus objetivos. La etapa siguiente (1981-1999), en cambio, sucede en el marco de la restructuración del modelo productivo de la industria automotriz y la preocupación de los obreros estuvo primero en mantener las conquistas del período anterior y, después, en no perder sus empleos.

El inicio del siglo traería consigo el cuarto ciclo (2000-2013) en el desarrollo del SITIAVW y en la ciudadanía de sus agremiados. Los trabajadores de la VW en México experimentan en este período una nueva expansión de sus derechos laborales respecto al período anterior. Este momento, no obstante, ha sido escasamente estudiado.

¿Cuáles son las causas de ese cambio en el marco de un contexto nacional de

---

<sup>1</sup> Sobre la ciudadanía fabril y otras categorías utilizadas, revisar el Capítulo 1 de la presente investigación: "El caso del SITIAVW y algunas herramientas para su análisis".

un supuesto adelgazamiento de los derechos laborales de los trabajadores en México? De inmediato uno podría sospechar que la mudanza es resultado de la cogestión alemana que tiene efectos en sus instalaciones mexicanas, ¿será cierto? O bien, se podría suponer que una renovada combatividad de los obreros mexicanos es el origen de la variación. Incluso, por qué no, de la combinación entre ambas. No obstante, yo lanzaría una pregunta preliminar, ¿existe un avance en la ciudadanía fabril de los trabajadores de la VW en México?, y de ser así ¿de qué tipo?

Otros interrogantes podrían surgir, pero de momento estas dudas me parecen un reto estimulante, ya que desde los 90 el sector automotriz mexicano dejó de ser tan prolíficamente estudiado como en la década previa; no existen, además, estudios que den cuenta de los modelos productivos desarrollados por las empresas matrices y sus efectos sobre sus plantas en México. Así también, los análisis sobre la VW en el país no son la excepción, ya que los especialistas documentaron lo que sucedía en la fábrica de Puebla hasta inicios de la reconversión productiva y la resistencia obrera a esta, tal vez porque la dirección sindical ya no estuvo en condiciones de atender las “inquietudes intelectuales” de los interesados.

Llama la atención que siendo una de las empresas más analizadas nadie die cuenta de las características de la estructura corporativa de esta empresa alemana o de su sistema de relaciones laborales. Nada se sabe de esto último, aunque paradójicamente se admire la amplitud de los derechos laborales y sociales de los trabajadores alemanes sin saber cómo se dan, cómo se sostienen y quiénes los pagan, así como los efectos de ello en los empleados de sus filiales.

En las páginas siguientes, sostengo el argumento de que el desarrollo de la ciudadanía fabril en la VW de México es consecuencia de la estrategia de la dirección sindical del SITIAVW y de las acciones de los obreros en la línea de producción, así como de la combinación de ambos elementos. De manera complementaria, analizo las acciones emprendidas por *Industriegewerkschaft Metall* (en adelante IG Metall),<sup>2</sup> que es el sindicato de la VW en Alemania, y sus efectos en las instalaciones mexicanas.

Entonces el escrito se divide en la presente introducción, cuatro capítulos, las conclusiones y anexo. El capítulo 1, llamado “El caso del SITIAVW y algunas herramientas para su análisis” cuenta con dos apartados. En el primero, examino en perspectiva el desarrollo del movimiento obrero en la industria automotriz mexicana, y en el marco de este ubico el caso del SITIAVW, organización que sigue una trayectoria similar al resto de los sindicatos en el sector hasta finales de los 90, ya que a partir de ese momento los trabajadores de la VW viven un nuevo ejercicio de su ciudadanía fabril. En el segundo apartado, el lector encontrará la perspectiva analítica y metodológica con la que elaboré el libro.

El capítulo 2, “Los avances de la ciudadanía fabril en la Volkswagen de Mé-

---

<sup>2</sup> En español Unión Industrial de Trabajadores del Metal.

xico”, presenta los cambios sucedidos en la ciudadanía fabril de la VW desde 1992 y hasta el 2013. Identifico al interior de este ciclo, subperíodos, los cuales son coincidentes con las gestiones de los grupos que han ocupado la dirección del SITIAVW. Este recuento es un estudio detallado acerca de los derechos y obligaciones que se han modificado a lo largo de los últimos años, y cuyo punto de partida es el momento en el cual la ciudadanía fabril es negada a los obreros, quienes desde entonces han incrementado sus prerrogativas. En concreto, en este capítulo presento cómo han evolucionado las condiciones laborales de los trabajadores sindicalizados en la fábrica de Puebla.

El capítulo 3, “La estrategia de la IG Metall en el Grupo Volkswagen (1949-2013). La promesa de la cogestión”, es un análisis de las acciones implementadas por el sindicato alemán en el Grupo VW y sus efectos sobre la configuración de la ciudadanía fabril en las instalaciones mexicanas. En este apartado del libro, el lector encontrará una explicación de la estructura corporativa de la transnacional y de cómo desde ahí se han decidido las estrategias de ganancia de la misma, algo novedoso, ya que como señalé líneas arriba, nadie lo había realizado en México.

Localizamos en el capítulo 4, “El gran ciudadano. El SITIAVW y la acción obrera”, las estrategias implementadas por los grupos que ocuparon el Comité Ejecutivo Sindical (CES) y sus efectos sobre la ciudadanía fabril de la VW en México entre el 2000 y 2013. En este período identifiqué tres grupos que han ocupado la dirección del sindicato: Justicia Laboral (2000-2003, 2004-2007), Poder Sindical (2008-2011) y Oro (2012-2015). Cada liderazgo logró avances en los derechos de sus representados de acuerdo a sus intereses originales, pero con estrategias diferentes, siendo de especial importancia para el éxito de su gestión el apoyo y coordinación que lograran con los trabajadores en el piso de la fábrica.

Después de estos capítulos, el lector encontrará las conclusiones generales y el apartado de anexos, así como el resultado de una investigación que se extendió por cuatro años, lapso de tiempo en el que descubrí cosas que hasta este momento eran desconocidas, o al menos no documentadas, acerca del sindicalismo automotriz mexicano y alemán.

Un hallazgo importante fue la lucidez de los trabajadores acerca de los efectos de su trabajo en el entorno, sea en México o Alemania, así como del compromiso de los obreros para mejorar en su desempeño.

El trayecto para elaborar este libro no fue lineal, y en este sinuoso camino el conocimiento previo sobre el sector automotriz significó un entorno favorable para realizar el estudio. De especial significado fue la obra de Yolanda Montiel Hernández, quien a lo largo de los años ha mantenido el interés por la VW y la vida de sus trabajadores. El acercamiento a los obreros fue con el libro de la maestra en mi mochila.

Acercarme con los obreros no fue sencillo, desconfiaban, tenían prisa, era tiempo de iniciar la jornada en la línea o atender asuntos en el sindicato. Al final, apliqué un cuestionario y conseguí algunas entrevistas. Las charlas fueron, para

mí, enriquecedoras y la estructura, el orden, en que aparecerían en el libro lo tuve claro después de las pláticas.

En Alemania, donde escribí parte de la obra, las charlas con los representantes de los trabajadores de aquel país me aclararon los vínculos entre la esfera local y global, necesarios en un estudio que da cuenta de una empresa con presencia en varios lugares del mundo. Me sigue sorprendiendo cómo toda esta dimensión ha sido omitida por los que me precedieron.

En este entorno no hay buenos ni malos, sino personas y grupos de personas con intereses, miedos, pasiones, circunstancias, que actuaron como intuían era la forma de correcta de proceder, con base desde luego a lo que les convenía. Y es que no puede ser de otra manera, ellos no están para llenarle el ojo a un académico, sino para perseguir la comida, el poder, el prestigio, los ideales o salir al paso. Todas circunstancias humanas cuya combinación, hasta el momento, en este caso ha sido afortunada.

Muestro al lector el resultado de mi cotidianidad durante varios años, que presento en forma de libro a sugerencia del profesor Francisco Zapata, quien conoce todo el trayecto de este escrito, mismo que cuidó y procuró como suyo.

Los obreros son los protagonistas, y la pasión de sus testimonios fue un estímulo para involucrarme más en un estudio del que aprendí y que gocé al máximo. Tuve la oportunidad de encontrarme con la generosidad de los creadores directos del auto. Espero estar a su altura. Sin más, presento mi interpretación, acerca de las causas que generan un cambio en la ciudadanía fabril en la VW de México y el papel del SITIAVW en ellos.



# El caso del SITIAVW y algunas herramientas para su análisis

---

## INTRODUCCIÓN

El propósito del capítulo es examinar el desarrollo del movimiento obrero automotriz en México, y en el marco de este ubicar el caso del Sindicato Independiente de Trabajadores de la Industria Automotriz, Similares y Conexos, Volkswagen de México (SITIAVW). También se presenta la perspectiva analítica y metodológica a partir de la cual estudio el empoderamiento del SITIAVW, así como sus efectos sobre la ciudadanía fabril de la VW en México (VW) durante el período 2000-2013.<sup>3</sup>

Parto del supuesto de que el modelo de desarrollado adoptado por el Estado, cualquiera que este sea, condiciona la conformación del Sistema de Relaciones Industriales en el país y, en consecuencia, el margen de acción de los sindicatos. Para el caso que me interesa, el sindicato de la VW mexicano actuó, hasta la década de los ochenta, en el marco de un modelo de Industrialización por Sustitución de Importaciones (ISI) y en la dinámica de un movimiento sindical corporativizado. En este contexto, el SITIAVW, al igual que el resto de los sindicatos del sector automotriz, logró importantes beneficios para sus agremiados, a pesar de ser una organización independiente respecto al gobierno.

Esta situación cambiará de manera desfavorable para los trabajadores automotrices con el tránsito del modelo productivo al interior de las empresas y la transición de la economía desde la ISI hacia el neoliberalismo. Sin embargo, el SITIAVW es una excepción en este escenario adverso, ya que la organización ha logrado desde el año 2000 incrementar sus prerrogativas y, en consecuencia, su ciudadanía fabril, lo que no se ha documentado hasta el momento en alguna otra empresa del sector.

Las causas de este empoderamiento no han sido suficientemente exploradas

---

<sup>3</sup> Sobre la categoría de ciudadanía fabril ver el apartado "1.4.1 Enfoque analítico" del presente capítulo. En esa misma sección se encuentran, además, las definiciones y la forma en que operacionalizo los conceptos que uso en mi investigación como: intereses estratégicos, orientaciones laborales, orientaciones políticas, estrategia, recursos de protesta, capacidades, ciclos, el juego de arreglárselas, mercado interno de trabajo y organización política interna.

y podrían ser de distinto nivel analítico. Sostengo el argumento de que el reciente fortalecimiento del SITIAVW y los efectos de esto en la ciudadanía fabril en la VW de México es resultado de la estrategia de la dirección sindical local, las acciones implementadas por los obreros en el piso de la fábrica, así como la coordinación entre ambos. Reconozco, además, que existen elementos externos que pudieran influir en esta situación del sindicato. En concreto, considero que las acciones a nivel corporativo implementadas por el Comité de Empresa Mundial de la Volkswagen<sup>4</sup> es un factor que pudiera explicar este empoderamiento del sindicato mexicano.

El capítulo se compone de la presente introducción, dos apartados y las conclusiones. El primer apartado examina al movimiento sindical automotriz mexicano y en el marco de este ubica al SITIAVW. El segundo, en cambio, explica la estrategia analítica, tanto enfoque como metodología, con la cual se interpreta el empoderamiento del sindicato y sus efectos sobre la ciudadanía fabril en la VW de México.

## **1 LO ESPECÍFICO DEL SITIAVW**

### **1.1 EL ESCENARIO: MODO DE DESARROLLO, ESTADO Y SISTEMA DE RELACIONES INDUSTRIALES**

El capitalismo, como forma de organizar la producción, la acumulación y satisfacción de las necesidades humanas, ha experimentado fases en su devenir y este proceso no ha seguido un sentido único, incluso durante la misma etapa histórica y la misma región. En Europa, por ejemplo, existen regímenes más liberales y sostenidos sobre el mercado (como Inglaterra), otros más orientados por actores sociales (como Alemania y el norte de Europa), algunos en donde el Estado es un actor crucial (Francia), y aquellos donde los conglomerados de bancos y las industrias son quienes juegan el rol principal (Bizberg, 2012; Boyer, 2005; Hall y Soskice, 2001; Zapata, 2010).

Con base en la orientación de la producción respecto al mercado, el rol del Estado en ello y el sistema de relaciones industriales, Ilán Bizberg (2012) identifica tres tipos de capitalismos en América Latina. El capitalismo orientado hacia el interior, como en Brasil, donde la producción se dirige principalmente hacia el mercado nacional, con una fuerte intervención del Estado y un sistema de relaciones industriales donde sindicatos y empresarios son autónomos respecto al gobierno, siendo capaces de coordinar acciones frente a este. El capitalismo dirigido hacia afuera, en el cual la producción se destina principalmente hacia el mercado externo, donde el Estado tiene un rol subsidiario, y el sistema de relaciones industriales está dominado por la flexibilidad y la descoordinación entre

---

<sup>4</sup> Espacio de coordinación de los sindicatos de la empresa a nivel global.

los actores sociales, siendo el caso típico Chile.

Y un tercer tipo donde la orientación económica es hacia el exterior, donde el Estado solo interviene en el mercado para corregir externalidades, la coordinación entre sindicatos y capital es escasa y el sistema de relaciones laborales es flexible. Este es catalogado como capitalismo subcontratista y es en México donde ha sido implantado.

La configuración actual de los capitalismo nacionales en la región, según los especialistas, ha sido resultado de diferentes elementos como las conformaciones sociopolíticas previas (Bizberg, 2012; Collier, 1991; Covarrubias, 2009; De la Garza 1993, 2002; Zapata 1999, 2000), la profundización de las reformas económicas (Boschi, 2008; Collier y Etchemendy, 2007; Zapata, 2003), la secuencia de la doble transición (Bizberg, 2012; Cook, 2007) y las orientaciones ideológicas de los partidos políticos en el gobierno (Boschi y Gaitán, 2008). La combinación de estas condiciones en cada país ha tenido efectos sobre la conformación del sistema de relaciones industriales, la fuerza del movimiento sindical y la situación de la ciudadanía industrial nacional.

En México observamos que se vivió una revolución a inicios del siglo XX, siendo el Partido Revolucionario Institucional (PRI)<sup>5</sup> el heredero de la agenda política, económica y social de aquel proceso. La base social estuvo compuesta desde su constitución por campesinos, sectores populares, militares y campesinos. En consecuencia, y desde 1946, el PRI se organizó formalmente sobre tres organizaciones: la Confederación Nacional Campesina (CNC), la Confederación Nacional de Organizaciones Populares (CNOP) y la Confederación de Trabajadores de México (CTM) (Collier y Collier, 1991; González, 1984; De la Garza, 2002; Zapata, 2000).

La relación entre el PRI y estas organizaciones fue corporativa.<sup>6</sup> La CTM, quien reunía al sector obrero, procuraba la paz laboral y promovía la votación hacia el partido en los procesos electorales. A cambio, el Revolucionario Institucional fomentaba, desde el gobierno, beneficios salariales y laborales a los afiliados de los sindicatos, y a sus dirigentes sindicales espacios en el sistema político y la administración pública. El resultado de esta dinámica fue una composición corporativa del sistema de relaciones industriales que se fusionaba con el sistema político y la cotidianidad laboral. Todos los involucrados en el sistema: políticos, sindicatos, empresarios y trabajadores, fueron beneficiarios.

Esta configuración político-laboral fue funcional y se complementó con el modelo de Industrialización por Sustitución de Importaciones (ISI), el cual se caracterizó por el impulso a un desarrollo económico autónomo a través de un

---

<sup>5</sup> Antes llamado Partido Nacional Revolucionario (1929-1936) y Partido de la Revolución Mexicana (1936-1946).

<sup>6</sup> Corporativismo es el conglomerado de relaciones y apoyos mutuos entre sindicatos, Estado y empresarios, donde la función de representación de intereses laborales queda subordinada a las necesidades político-estatales (De la Garza, 2002).

proceso de industrialización nacional, la intervención en el mercado interno y la regulación de las relaciones entre los actores económicos. El actor clave en este fue el Estado, quien asumió el rol primordial de productor de bienes, generador de servicios y regulador de las relaciones industriales, con la particularidad de que el movimiento obrero oficial y sus organizaciones eran parte constitutiva del mismo e intervenían directamente en sus directrices.

Sin embargo, el modelo económico tuvo como período de inflexión la década de los 80, período en el cual México transita desde la ISI hacia el neoliberalismo. De acuerdo con Zapata (2003), los principales efectos de esta transición no fueron económicos, sino políticos, ya que esto repercutió sobre las relaciones corporativas del Estado mexicano y la marginación del sindicalismo como actor relevante tanto en el sistema político como en las relaciones industriales. En este sentido, la secuencia de la doble transición, económica y política, también condicionó el tipo de capitalismo implementado, el sistema de relaciones industriales, así como el poder del sindicalismo.

Bizberg (2012) y Cook (2007) sostienen que en contextos en los cuales la liberalización de la economía precedió a la democratización, como Brasil, los sindicatos conservaron recursos políticos e institucionales que les permitieron influir en el sistema de relaciones industriales y en el modelo de desarrollo nacional adoptado. Caso contrario en países como México, donde el viraje económico precedió al político, donde, como sostiene Zapata (2003), los sindicatos han perdido fuerza.

En este contexto de capitalismo subcontratista con efectos severos sobre los trabajadores es que el SITIAVW es una excepción, ya que se trata de un sindicato independiente del gobierno, inmerso en un sistema de relaciones laborales corporativistas que se desarrolló durante sus primeros años en el marco de un modelo de Industrialización por Sustitución de Importaciones, y que al igual que otras organizaciones sufrió los efectos más duros de la flexibilización laboral durante el tránsito hacia el neoliberalismo y del cambio de modelo productivo en el sector automotriz. Sin embargo, a diferencia de la mayoría de los sindicatos mexicanos, ha logrado incrementar su poder y ampliar su condición de ciudadanía fabril a pesar de un escenario adverso en la industria del auto, como nuestro en el siguiente apartado.

## **1.2 EL MOVIMIENTO SINDICAL AUTOMOTRIZ MEXICANO**

El movimiento sindical de la industria automotriz mexicana se ha desarrollado por diversas etapas, las cuales son coincidentes con la trayectoria del sector. En cada una de estas el Estado ha tenido un rol central en el desarrollo de la industria, así como de mediador en las relaciones entre compañías y trabajadores.

La fase inicial (1925-1961) comienza con la instalación de las primeras plantas de ensamblado en el país y en ellas surgen los primeros sindicatos automotrices. Es un período donde los trabajadores del auto, contrario a lo que se pueda

suponer, no se organizan en el seno de la Confederación de Trabajadores de México, la principal central sindical de aquellos años.

La segunda etapa (1962-1980) fue escenario de un proceso donde los trabajadores participaron activamente en la vida interna de sus organizaciones, diversos grupos se disputaban la dirección de las mismas, los incrementos salariales y prestaciones ocupaban un lugar central en las agendas de los sindicatos, y el movimiento sindical automotriz se distanciaba de la CTM. En este período, por ejemplo, los obreros de la VW (1972) y Nissan (1972) deciden su desafiliación de la central y los trabajadores de la Ford promueven la descentralización de sus decisiones respecto a la misma. El ejercicio de la ciudadanía industrial es militante y la estrategia utilizada agresiva.

En el tercer ciclo (1981-1999) los *management* centrales promovieron cambios en la organización productiva de sus plantas en el mundo, incluidas las instaladas en México. Frente a la reconversión, los sindicatos decidieron enfrentarse a las empresas con resultados desfavorables para sus causas, es decir, pérdida de puestos de trabajo, disminución de salarios y adelgazamiento de prestaciones. La CTM, además, vio crecer a su militancia con la firma de contratos colectivos en las plantas instaladas en el norte del país, aunque con condiciones salariales y laborales inferiores a las fábricas instaladas en el centro. La ciudadanía se adelgazaba.

A continuación, doy cuenta de la trayectoria del sindicalismo automotriz mexicano, e inmediatamente después del SITIAVW. Antes de ello presento un breve recuento del desarrollo del sector en México.

### **1.2.1 EL DESARROLLO DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ MEXICANA**

Cuatro son los ciclos en el desarrollo de la industria automotriz mexicana: a) montaje (1925- 1961); b) la Industrialización por Sustitución de Importaciones (ISI) desde 1962 a 1980; c) la reestructuración desde 1981 hasta 1999 (Hoshino, Honono y Zapata, 1994); y d) la regionalización de 2000-2012. Las mismas etapas son por las que ha transitado el sindicalismo en este sector.

Inicialmente, y hasta 1980, la actividad de las empresas estuvo dirigida hacia el mercado interno. En ese lapso, que incluye a las dos primeras etapas identificadas, las compañías intentaron beneficiarse del carácter protegido de la economía, de los apoyos gubernamentales y de la expansión de las clases medias como resultado de la política de industrialización del país.

En este contexto, el Estado fue el agente central en la industria, así como el árbitro en las relaciones laborales entre los sindicatos y las gerencias de las multinacionales instaladas en México durante los dos primeros ciclos. Al respecto, existen diferencias entre los especialistas sobre el éxito o no de la estrategia estatal para consolidar al sector (Douglas y Sharp, 1985; Hoshino, Honono y Zapata, 1994; Trejo, 1988; Tuman y Morris, 1998).

Unos sostienen que el Estado mexicano fue capaz de controlar y canalizar

los intereses de las matrices para que fueran consistentes con los objetivos de la política económica y establecer la industria en su territorio (Douglas y Sharp, 1985; Tuman y Morris, 1998). Otros, en cambio, señalan una falta de capacidad del aparato estatal para controlar las operaciones del sector e incidir en las decisiones de las casas matrices (Hoshino, Honono y Zapata, 1994; Trejo, 1988).

Exitoso o no, una cosa es cierta. El Estado mexicano era un actor central en la condición de ciudadanía de los trabajadores automotrices mexicanos. Las estrategias de los sindicatos consideraban la posición de este. Más aún, los intereses estratégicos de los trabajadores y sus representantes estaban en relación directa respecto a la posición que sus organizaciones deben de mantener con el Estado: alianza o "independencia".

A partir de la década de los 80 la economía mexicana inicia un paulatino paso hacia la integración con el mercado externo y las multinacionales reestructuran sus políticas de producción en el orbe (Arteaga, 2002; Covarrubias, 2000; Juárez, 2005; Kumaran, 2008; Zapata, 2005b). En 1994, además, entra en vigor el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), con lo cual México se convierte en un sitio estratégico para la producción de vehículos y la venta de estos en el mercado estadounidense.

En el transcurso de los años 80 y 90 la mayoría de las empresas abrieron nuevas plantas en el norte del país. Este fue el caso de Ford en Chihuahua (1983) y Hermosillo (1986); GM en Ramos Arizpe (1981) y Silao (1994), así como Nissan en Aguascalientes (1984).<sup>7</sup> De forma paralela se clausuraron las fábricas de Ford en La Villa (1982) y Tlalnepantla (1986), Renault (1986) y GM en la Ciudad de México (1995). Las plantas de Ford en Cuautitlán (1987) y VW en Puebla también tuvieron cierres temporales (1992) (Bayón, 1997).

Sobre el rol del Estado mexicano en esta etapa, así como de las consecuencias y efectos sobre la economía y los trabajadores locales, existen posiciones encontradas. Hay quienes afirman que este (Estado) se adecuó a los requerimientos de las transnacionales con resultados negativos (Arteaga, 2002) y otros que, gracias a las políticas de liberalización, ha jugado un rol clave en la configuración de la industria automotriz mundial y con efectos positivos en la economía y mercado de trabajo nacional (Kumaran, 2008).

En el marco de una industria globalizada como esta, donde las plantas de un mismo corporativo compiten por la elaboración de los productos, con efectos sobre el mercado de trabajo en los países donde se encuentran las fábricas, sostengo que el Estado mexicano ha sido protagonista, ya que en su territorio varias de las automotrices y sus subsidiarias han invertido, al grado de consolidar a este país como uno de los principales lugares de producción de automóviles en el mundo. Presenciamos una estrategia gubernamental exitosa que por el

---

<sup>7</sup> Nissan inauguraría otra planta de ensamblaje en Toluca en 1978.

momento no es el núcleo central del presente libro.

Este es el escenario en el cual el movimiento obrero automotriz mexicano ha actuado. Los intereses, orientaciones, estrategias y ciudadanía industrial de los trabajadores del sector se han modificado a lo largo del tiempo. En cada fase los empleados del auto han buscado ser protagonistas de su destino, en ocasiones con éxito y otras no tanto, pero esta participación ha sido materia de estudio de diferentes especialistas, como veremos enseguida.

### **1.2.2 EL ENSAMBLE Y LA OFENSIVA DEL SINDICALISMO AUTOMOTRIZ (1925-1961, 1962-1980)**

El movimiento sindical automotriz comienza su "ensamble" desde la instalación de los talleres iniciales en territorio mexicano, con la fundación de los primeros sindicatos en el sector. La constante en la etapa de montaje (1925- 1961) es la afiliación- desafilación- afiliación, así como el acercamiento- alejamiento de las organizaciones obreras respecto a las centrales como entre los mismos sindicatos. Los trabajadores de Ford y la General Motors, por ejemplo, estarían adheridos en momentos diferentes a la Confederación Regional Obrera Mexicana (CROM), a la Confederación de Trabajadores de México (CTM), a la Confederación General de Trabajadores (CGT), y a la Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos (CROC). El precio de los mercados internos de trabajo, es decir los salarios, sería el interés principal de trabajadores y representantes.

La ISI (1962- 1980), en cambio, representaría un lapso de activismo obrero en el sector del auto, siendo sus principales reivindicaciones: la democracia sindical e incrementos salariales. La estrategia sería ofensiva e incluiría en su repertorio de protesta paros, huelgas, marchas, mítines, toma de instalaciones. El asambleísmo sería, en este sentido, un mecanismo para la toma de decisiones. Algunos interesados en el sindicalismo automotriz reconocerían las bondades de la militancia de los trabajadores y destacarían sus efectos positivos sobre la calidad del empleo, la educación sindical o la democracia en las organizaciones (Aguilar, 1982; Méndez y Quiroz, 1990; Méndez y Quiroz, 1987; Trejo, 1988). No obstante, conviene matizar el optimismo de aquellos estudiosos.

En el plano laboral, la lista de intereses de los trabajadores incluye el aumento de salarios, prestaciones,<sup>8</sup> estabilidad en el empleo,<sup>9</sup> promociones automáticas con base en la antigüedad, así como la disminución de las facultades de las empresas para desplazar libremente mano de obra en las instalaciones. Respecto a demandas relacionadas con la organización de la producción lo único que registran los especialistas (Méndez y Quiroz, 1990; Roxborough, 1983) es la

<sup>8</sup> Las prestaciones incluyen atención médica, seguro de vida, indemnización por accidentes, vacaciones pagadas, acceso a vivienda subvencionada, comidas baratas, etc. (Roxborough, 1983: 67).

<sup>9</sup> Es decir, cláusulas en los contratos que estipularan la contratación preferencial a los miembros de la familia, así como el incremento de trabajadores con contratos de planta (Roxborough, 1983: 68).

preocupación de los trabajadores respecto a las condiciones de trabajo y criterios para la contratación de personal, nada sobre la participación de los obreros en la organización de la producción.

Los trabajadores del sector automotriz tuvieron, además, entre sus principales intereses, "la democracia" en sus organizaciones. Diversos grupos al interior de los sindicatos se disputaron la dirección de la organización, y entre estas camarillas estaban aquellas que promovían la coordinación con las centrales sindicales existentes y otros que alentaban la creación de espacios nuevos de relación intersindical.

La ofensiva se daría en el marco de un proceso de reestructuración de las alianzas políticas, momento en el que actores del sistema político le disputaban a la CTM su liderazgo en el movimiento obrero, y cuyos resultados serían el distanciamiento de los sindicatos de esta central, o bien la formación de su propia alianza con la Unión Obreros Independiente (UOI), (Aguilar, 1982; Roxborough, 1983). La Tabla 1.1 en el anexo muestra la afiliación sindical de la rama en 1979.

En la mayoría de los sindicatos, con la excepción de GM-Toluca y de Vehículos Automotores Mexicanos (VAM), existieron demandas para remplazar a los comités ejecutivos. En Chrysler (2), Dina (4) y GM (3) se presentaron reclamos formales a la Secretaría del Trabajo por fraudes electorales. En efecto, como señala Roxborough (1983), estas inconformidades no implicaron necesariamente falta de democracia, pero tampoco, como él afirma, diferencias entre la base y la burocracia sindical, sino pugnas por los espacios de representación. Esta situación es importante porque se dio una tendencia de los especialistas en diferenciar entre sindicatos corporativos e independientes, cuando en realidad lo que existió era una disputa entre grupos de trabajadores.

Los sindicatos que se desafiarían de la CTM serían el de Dina (1962), Nissan (1972) y Volkswagen (1972). Otros, en cambio, como Ford, Chrysler y GM, elegirían tomar distancia de la dirección cetemista. Algunos especialistas (Aguilar, 1982; Bayón, 1997; Méndez y Quiroz, 1990; Trejo, 1988) sostienen que el sector automotriz fue un caso excepcional de democracia sindical en México, no obstante, conviene enfatizar que lo que sucede entre los trabajadores son contiendas por la dirección de su organización gremial.

Respecto a la estrategia y recursos utilizados por los sindicatos para conseguir sus intereses, la huelga fue un medio recurrente en el repertorio de protesta durante la ISI. Aguilar (1982) documenta cinco en GM (1965, 1973,<sup>10</sup> 1975, 1977), dos en Nissan (1974, 1976), dos en VW (1974, 1976), y Dina (1974, 1976). Todos los casos coinciden en el aumento de salario y revisión contractual como sus demandas. Sin embargo, una constante en los cursos de acción es que las organizaciones actuaron por separado, y en el marco de sus lugares de trabajo no hubo coordinación entre las direcciones para presentar solicitudes y estra-

---

<sup>10</sup> Una en febrero y otra en octubre de 1973.



tegrías comunes.

Existió, por parte de la UOI, un intento para conformar una organización del sector con base en los sindicatos ya incorporados a esta central: Sindicato Nacional Independiente de Trabajadores de la Industria Automotriz, Similares y Conexos (1978), integrado por los sindicatos de Nissan, Diesel Nacional, Renault y Volkswagen, sin embargo, esta nunca ejerció funciones de sindicato nacional para resolver demandas contractuales o sindicales y solo funcionó a nivel de desplegados públicos (Aguilar, 1982).

Los sindicatos cetemistas, en cambio, no buscaron construir un sindicato nacional, y delegaron a las direcciones locales, en coordinación con el liderazgo de la CTM, negociar sus condiciones laborales y salariales.

Un recurso utilizado por diversos sindicatos del sector es la figura de los delegados departamentales, representantes de los trabajadores en el piso responsables de atender la cotidianidad en la jornada. No obstante, la influencia de los delegados variaba de un sindicato a otro. Por ejemplo, en VAM cualquier incidente que ocurría era tratado por el secretario general directamente. En la Ford, Nissan y VW, en cambio, jugaban un papel muy importante en la resolución de conflictos. Por su parte en GM-Ciudad de México y en Dina, dice Roxborough (1983), eran el núcleo dirigente del sindicato, pero en Chrysler, a pesar de su importancia, eran una extensión del comité ejecutivo.

En el SITIAVW la figura de los delegados departamentales jugaría un papel central respecto al ejercicio de ciudadanía fabril, ya que su condición de representantes en el piso de la fábrica les permitiría promover el respeto de los derechos de sus representados.

La etapa de la ISI, entonces, será un momento de militancia sindical en el cual los trabajadores implementaron estrategias ofensivas para conseguir incrementos salariales y desafiliarse, en algunos casos, o distanciarse, en otros, de la central sindical más grande del país. Sin embargo, el escenario, la estructura de oportunidades políticas, se modificó en el ciclo siguiente con la reestructuración productiva de las plantas automotrices en México.

Los ciudadanos del auto, los obreros, pensarían y actuarían como en la década anterior. Los intereses salariales y contractuales se mantendrían en el centro de las preocupaciones de los trabajadores sin considerar su participación en la organización política interna, como un mecanismo a través del cual su ciudadanía se podría ampliar, situación que el SITIAVW, años después entendería y aplicaría. Por el momento recordemos lo que aconteció en las décadas de los 80 y 90.

### **1.2.3 LOS SINDICATOS EN RETIRADA. LA RESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA (1981-1999)**

El escenario anterior cambiará a lo largo de los 80 y 90, momento en el que, a nivel global, las firmas modifican su organización productiva en un mercado cada vez más competitivo e inestable. En el plano nacional, además, se da un

viraje desde la ISI hacia una economía orientada al mercado externo. Ambos elementos traerían consecuencias fundamentales en la economía, el sistema político y en la interacción Estado-sindicatos-empresas a nivel nacional, y cambios en la ciudadanía industrial del sector automotriz mexicano (Arteaga, 2002; Covarrubias, 2000; Juárez, 2005, Kumaran, 2008; Zapata, 2005).

En México, la reestructuración impulsaba la combinación de una alta productividad y calidad, bajos salarios, así como la instrumentación de las nuevas tecnologías y formas de organización del trabajo. Las variaciones entre las firmas se centraron en la selección, combinación e intensidad con que adoptaron las siguientes modalidades: relocalización geográfica de las plantas del centro al norte del país, apertura de nuevas fábricas, cierre y refuncionalización de las más antiguas, redistribución del volumen de empleo, descentralización de las relaciones laborales dentro de las plantas y flexibilización de los contratos colectivos (Bayón y Bensusán, 1998; Pries, 2002).

Los trabajadores y sus organizaciones se vieron bajo una gradual y fuerte presión de las compañías para facilitar el proceso de reestructuración a nivel de planta, cuya transformación transcurría en el contexto de un movimiento general de la industria a nivel mundial (Tuman y Morris, 1998; Micheli, 1990).

Los intereses de los trabajadores estuvieron centrados, una vez más, principalmente en el precio y el tamaño de los mercados de trabajo. El curso de acción implementado fue defensivo y utilizó recursos de protesta como huelgas, paros, marchas y mítines (Herrera, 1992; Quiroz, 2009), instrumentos que les habían sido útiles en el período anterior para incrementar sus prerrogativas. No se generarían, en cambio, estrategias para intervenir en la organización política interna de las fábricas.

Las orientaciones industriales de los sindicatos veían la amenaza del capital hacia los derechos de los trabajadores, principalmente salariales y sociales. Los líderes sindicales, y sus agremiados, no observaron el incremento de la competencia en el sector automotriz a nivel global y en México, así como el intento de la compañía para adecuarse a este contexto. Tampoco estimaron su participación en la organización política interna de la planta como un espacio desde el cual pudieran mitigar los efectos negativos de la reconversión, en un primer momento, o incrementarlos, en una segunda instancia. El cambio fue gradual, la respuesta de los trabajadores radical y el resultado definitivo (Arteaga y Carrillo, 1988; Becerril, 1986; Concheiro y Montes, 1986; Bayón, 1997; Méndez y Garza, 1987).<sup>11</sup>

En esta fase, además, los sindicatos decidirían enfrentar el proceso de reestructuración por separado y no en conjunto como organizaciones de un mismo sector. Esto fue, de acuerdo con los expertos, un elemento que condicionó la disminución de la ciudadanía industrial de los trabajadores automotrices en

---

<sup>11</sup> Por ejemplo, de acuerdo con Quiroz (2009: 118) el mercado de trabajo automotriz se contrajo entre 1981 y 1983, al pasar de 66,080 empleados a 48, 675.

esta época (Arteaga, 2010; Bayón, 1997; Bayón y Bensusán, 1998; Contreras, 2006; Concheiro y Montes, 1986; Covarrubias, 1997; Juárez, 2010; Garza y Méndez, 1987; Herrera, 1992b; Von Bülow, 1998; Montiel, 2001; Pries, 2002; Trejo, 1988; Tuman y Morris, 1998).

Ahora bien, otra característica de la ciudadanía industrial de este período es que la CTM logró obtener la titularidad de los contratos colectivos en las plantas del norte del país. La dirección cetemista facilitaría la introducción de los nuevos elementos empresariales en la organización de la producción como círculos de calidad, equipos de trabajo, entre otros. En las fábricas del centro accedería a reducir el tamaño y precio de los MIT y a que se modernizará, también, el proceso productivo (Tuman y Morris, 1998). Desde aquellos años se observa un rasgo en los intereses y estrategia de esta central que podríamos calificar, de momento, como sindicalismo responsable, esto es, la importancia de mantener las fuentes de trabajo e incrementar los salarios con base en la productividad.

En concreto, en esta fase la CTM se consolidó como la central dominante en el movimiento sindical mexicano, condición que llevaría a algunas especialistas, como Bensusán y Bayón (1998), a sostener la idea de que una renovación de la estrategia de los sindicatos automotrices, y en consecuencia de su fuerza, dependería de lo que sucediera en la CTM como central hegemónica. Posición errada si consideramos el análisis de Covarrubias (1997), quien sostiene que el cambio de las relaciones laborales depende de lo que sucede al interior de las plantas como resultado de la consolidación del nuevo modelo productivo, el cual generaría un nuevo ciudadano fabril. A ello habría que agregar que la renovación de la que hablan estas autoras no ha surgido de los sindicatos cetemistas, por el contrario, se ha dado en organizaciones con cierto grado de autonomía respecto a la CTM como el SITIAVW. Este es una excepción en el sector automotriz, un caso que como explicaré tuvo hasta finales del siglo pasado un desarrollo similar al resto de los sindicatos de la rama pero que desde el 2000 su trayectoria ha seguido otro curso, uno en el que la ciudadanía fabril crece y los trabajadores son protagonistas. En el siguiente apartado me referiré a esto.

### **1.3 EL SINDICATO DE TRABAJADORES DE LA VW EN MÉXICO, UN FÉNIX LABORAL**

El desarrollo del movimiento sindical en la VW ha transitado por cuatro ciclos (ver Tabla 1.2 de Anexo). El primero (1954-1971) sucede desde la instalación de la empresa en México (1954) hasta la desafiliación de los trabajadores de la CTM (1971). En este momento, los intereses de la dirección fueron el aumento de salarios así como la representación de los obreros frente a la gerencia.

El segundo período (1972-1980) sucede en el marco del modelo de sustitución de importaciones (ISI), en este los intereses estratégicos de los trabajadores estuvieron centrados en la conformación del mercado interno de trabajo, tanto en tamaño como en precio. Para ello, el sindicato implementó un curso de acción agresivo que lo llevaría a confrontarse con la gerencia. Serían años de

un sindicato militante.

La tercera etapa (1980-1999) representa la reestructuración del modelo productivo y el intento exitoso de la empresa por disminuir sus costos de producción a costa de las prerrogativas sindicales. En esta el interés del sindicato fue la conservación de lo logrado en la etapa anterior, a través de una estrategia de resistencia que fue derrotada en 1992.

El cuarto ciclo inicia en el 2000 y se prolonga, al menos, hasta el 2013. En estos años la organización ha recuperado paulatinamente su poder a través de una estrategia que incluye, entre otras cosas, la ampliación de su red de aliados en el plano nacional e internacional, un mayor contacto entre las bases y la dirección, así como la apropiación, adopción y mejoramiento de las estrategias de gestión de la VW por parte del mismo sindicato y sus agremiados.

### **1.3.1 EL SURGIMIENTO DE LA CIUDADANÍA FABRIL EN EL SITIAVW (1954-1971 Y 1972-1980)**

Desde los inicios los trabajadores de VW comienzan a configurar algunas de las características centrales en la vida interna del sindicato, que influirán en el desarrollo de su ciudadanía fabril.

Durante sus primeros años (1954-1971), el Sindicato de Trabajadores de VW es una organización de tipo corporativa, cuyo principal recurso de poder era su afiliación al PRI a través de la Confederación de Trabajadores de México (CTM). Las orientaciones laborales de los representantes sindicales se limitaban a la aplicación directa de la disciplina fabril hacia los obreros, con un seguimiento estricto de los lineamientos estipulados por gerencia<sup>12</sup> (Bayón, 1997; Montiel, 1991; Montiel, 2007; Pries, 2000).

Fue hasta 1971 que se convocó a las primeras elecciones para la dirección sindical, y la planilla ganadora fue la promovida por la Unión Obrera Independiente (UOI).<sup>13</sup> El SITIAVW se desafiliaría de la CTM y se incorporaría a la UOI, organización a la que pertenecería hasta 1981 (Aguilar, 1982; Méndez y Quiroz,

<sup>12</sup> El sindicato que se estableció fue afiliado a la CTM, por medio de la Federación de Trabajadores de Puebla (FTP), que dirigía Blas Chumacero. La formación de este sindicato fue acordada entre la CTM y la empresa, y su primer contrato colectivo derivó de una propuesta que la gerencia de la casa matriz le presentó al dirigente de la CTM, Fidel Velázquez, durante una visita que este realizó a la planta de Alemania, previa a la apertura de la filial mexicana. (Bayón, 1997; Montiel, 2007; Pries, 2000).

<sup>13</sup> A la contienda se presentaron tres planillas. Círculo amarillo apoyada por la CTM; círculo rosa auspiciada por la empresa; y círculo blanco independiente, aunque asesorada por Juan Ortega Arenas, secretario general de la UOI. De acuerdo con varios estudiosos, la UOI contó con el apoyo, o al menos complacencia, del gobierno de Luis Echeverría (Méndez y Quiroz, 1990; Tuman, 1998). Ortega Arenas, secretario general de la UOI, tenía una estrecha relación con el entonces presidente Luis Echeverría quien había sido su compañero de escuela. El gobernante le abrió un espacio en el sistema político para ejercer presión sobre el sindicalismo oficial de la CTM. Debido a estos nexos la UOI tuvo éxito en obtener apoyo para sus filiados durante el sexenio echeverrista. No obstante, con el cambio del Ejecutivo en 1976 la fuerza de la central disminuyó (Montiel, 2007).

1990; Quiroz 2009).

La estrategia de la nueva dirección se centró en conseguir la autonomía frente a la empresa y la CTM, y para ello implementaron un plan de acción que incluyó tanto reestructuración del sindicato como la renegociación del contrato colectivo de trabajo.

En el proceso de renegociación del contrato colectivo se observa el poder de la dirección, ya que fue capaz de lograr una mejoría en los salarios y prestaciones, así como la edificación de una unidad habitacional para los trabajadores. Se contemplaban, además, mecanismos de bilateralidad en las relaciones laborales, que permitían mayor participación sindical en el proceso de trabajo por medio de cláusulas que regían los términos de contratación individual y subcontratación: i) normas que controlaban dicho proceso en cuanto a intensidad, ii) ritmos y cantidades de producción, movilización interna, iii) reglamentación de escalafón, iv) resolución de conflictos cotidianos y v) duración de la jornada laboral.

Durante la década de los 60 las formas de organización, movilización, negociación y participación desarrolladas por el sindicato de la VW permiten caracterizarlo como de los más combativos del sector. Huelgas, paros, sabotajes, marchas y mítines fueron algunos de los recursos en su repertorio de protesta.

La militancia del sindicato tenía como sustento las acciones de sus agremiados desde la línea hasta la dirección, pasando por las instancias intermedias de representación como los delegados departamentales.

Por ejemplo, las acciones utilizadas por los trabajadores en la línea de producción para protestar frente a la empresa, o incluso inconformarse con la misma dirección sindical, incluyen sabotaje, rencillas con los representantes de la gerencia en el piso o disminución de la velocidad en el proceso productivo. Montiel comenta:

En este sentido los trabajadores señalaron que, anteriormente los problemas y presiones que tenían los obreros se expresaban de manera inmediata en el trabajo como tortuguismo, pequeños sabotajes y una gran cantidad de conflictos individuales, con lo que se buscaba tener un respiro a la presión que ejercía la máquina de producción (Montiel, 1991: 110).

Los obreros desde su lugar de trabajo se inconformaban y actuaban para mejorar sus condiciones laborales. Esta participación de los obreros en la línea le permitiría a la dirección, negociar con la gerencia para mejorar las condiciones laborales de los trabajadores en diferentes momentos.

Un actor central en el ejercicio de la ciudadanía fabril en la planta de Puebla entre 1972 y 1992, según varios autores (Juárez, 1994; Méndez y Quiroz, 1992), fue la figura de los secretarios seccionales quienes atendían las demandas de los obreros en la cotidianidad de la jornada. La presencia de esta figura en el piso les permitía ganarse la confianza de los trabajadores y construir a sus titulares una carrera política en el interior del sindicato. Estos fueron los protagonistas en la de-

sa filiación de la CTM, la adhesión a la UOI, modificaciones de estatutos, la expulsión de líderes y el inicio de diversos conflictos con la gerencia e intra sindicales. Los seccionales eran la fuerza del sindicato, pero también su principal debilidad.

De acuerdo con los especialistas, algunas prácticas en el SITIAVW no le permitieron consolidarse como una organización aun más fuerte frente a su contraparte patronal (Bayón, 1997; Bensunsán, 1990; Montiel, 2007; Martínez, 2008; Pries, 2000; Trejo, 1988). Muestra de ello es el rechazo a la representación de las minorías en los órganos ejecutivos, así como la prohibición estatutaria de reelección a los miembros del Comité Ejecutivo en el período inmediato posterior de su mandato. De tal forma, los procesos electorales fueron un factor de riesgo para los perdedores, que habían hecho una carrera como seccionales, lo que impedía fortalecerse como organización frente al interlocutor patronal, y no se podía aprovechar la experiencia ganada por los dirigentes durante toda una gestión.

Los estudiosos han documentado a lo largo de la historia del SITIAVW esta situación con diversos matices. Trejo Delarbre (1988), por ejemplo, señalaría que la no reelección representaría una concepción simple de democracia sindical. Bensunsán y García (1990), en tal sentido afirmarían que la falta de continuidad de los líderes debilitaba a la organización frente a los representantes de la gerencia.

A lo anterior señalo dos elementos adicionales como limitaciones del sindicato. Primero, la ausencia de un interés estratégico del SITIAVW respecto al movimiento sindical mexicano que le permitiera potenciar sus capacidades junto a otros actores, incluidas las organizaciones gremiales del mismo sector, situación que dificultaría la coordinación con otros sindicatos automotrices frente a los procesos de reestructuración de la década de los 80 y 90.

Segundo, el sindicato de la VW no tuvo interés en participar en la organización política interna con énfasis en mejorar el proceso productivo. Incluso en los primeros años de la reestructuración en la planta, década de los 80, el sindicato no se inquietó a pesar de que los cambios sucedieron de forma gradual y con la aprobación de los líderes sindicales a cambio de beneficios salariales para sus agremiados. No existió una propuesta del sindicato al respecto sino la oportunidad de sacar ventaja monetaria sobre algo que se pensaba era solo tarea de la gerencia: incrementar la productividad para competir en el mercado estadounidense.

### **1.3.2 LA TRANSFORMACIÓN DEL MODELO: DE LA FUERZA A LA DEBILIDAD (1980-1999)**

Los años 80 representaron el final de la etapa de sustitución de importaciones en la economía mexicana, y su reorientación hacia una economía de exportación. La rama automotriz inició su fase de exportación —con Estados Unidos como principal destino— y se abrieron nuevas plantas en el norte del país (Covarrubias, 2000). En el marco de esta transición, la VW inició un profundo proceso de reestructuración productiva y laboral, el cual tuvo una agresiva y exitosa respuesta de la dirección sindical.

En 1980, la VW inició una estrategia llamada *automatización flexible*, que en-

tre sus propósitos ubicaba a la calidad como el parámetro de la productividad junto con el incremento de la competencia interna. Con base en esa política la empresa intentó, a través de las negociaciones contractuales, que la gerencia tuviera a su disposición la regulación de movilidad, la velocidad de la cadena y los cambios técnicos en los equipos y en las actividades laborales. Asimismo, la amenaza de retirarse del país fue una constante ante las acciones obreras.

En este contexto, a inicios de los años ochenta se presentaron cuatro acontecimientos en la organización sindical que agudizaron su situación conflictiva y derivaron en la separación del sindicato de la UOI. El primero fue la destitución del secretario general en 1980, el segundo fue la falta de utilidades en el ejercicio fiscal de 1980, y el tercero, la revisión salarial de 1981, por último, la disminuida capacidad de negociación de la central, debido a la distancia de su representante legal frente al ejecutivo federal<sup>14</sup> (Bayón, 1997).

La estrategia del sindicato se centró en la defensa del contrato colectivo, a través de la realización de huelgas, con las cuales se lograron avances significativos en salarios, niveles de empleo y jornadas semanales de trabajo. A pesar de ello se presentaron algunos reveses de la organización a lo largo de la década. Por ejemplo, desde 1982 la empresa inició cambios tecnológicos, lo que significó el retiro de 2,431 obreros, de manera que para 1985 —a través de las promociones de liquidación voluntaria— la mayoría de los 10,500 que entonces había tenían una antigüedad menor a cinco años, es decir, los que permanecieron fueron jóvenes que no habían participado en los movimientos de la década pasada. En 1986, además, después de una huelga en el mes de junio, fueron despedidos 1,200 trabajadores (Trejo, 1988).

A pesar de lo anterior, el SITIAVW lograría apaciguar otros intentos de la gerencia local para reducir la plantilla sindicalizada. Muestra de ello es la resistencia exitosa a la reestructuración laboral emprendida por la empresa en 1987, cuando la gerencia de la planta a través de la figura legal de “conflicto de orden económico”, tuvo el propósito de disminuir los costos de producción con miras a aumentar su competitividad en el marco del naciente TLCAN (Montiel 1991, 2007).<sup>15</sup> Después de una huelga de 57 días los obreros lograron un aumento salarial de 78%, pago de salarios caídos de 50% y que la empresa abandonará sus

---

<sup>14</sup> En 1981 los trabajadores decidieron modificar los estatutos para que pudiera reelegirse el dirigente Alfredo Hernández Loaiza. Después de un sinuoso proceso, que incluyó una huelga y la separación del sindicato de la UOI, la dirección promovida por los obreros triunfó. Paradójicamente, tres años más tarde, cuando quiso reelegirse por segunda ocasión, Hernández concitó en su contra un movimiento igual de fuerte (Trejo, 1988).

<sup>15</sup> El argumento de la empresa era la insolvencia por la que atravesaba, situación que llevaría al cierre de la planta poblana. Solicitaba que ni los trabajadores sindicalizados ni los de confianza recibieran aumento salarial sino hasta un año después, y que los tabuladores vigentes se redujeran en 15%, despedir a 723 obreros sin cubrirles la liquidación de ley, reducir la prima vacacional, disminuir el aguinaldo de 47 a 22 y medio días de salario, anular el anticipo de utilidades, desaparecer los premios mensual y anual, establecer un convenio sobre la categoría de auxiliares, y suprimir el pago por desgaste físico (Montiel, 2007).

intenciones de recortar sus salarios y despedir a más de 700 trabajadores. Dicho proceso constituyó un triunfo de los trabajadores, ya que se frenó un intento por disminuir los derechos alcanzados en el transcurso de veinte años.

En concreto, los conflictos laborales en la VW durante la década de los 80 se originaron tanto por reivindicaciones económicas, el tamaño de la plantilla y el régimen de prestaciones contractuales, como por problemas internos del sindicato, pero no por la resistencia de los trabajadores a la reestructuración tecnológica u organizativa de la empresa (Bensusán y García, 1992). Al contrario, los obreros colaborarían con la compañía.

En un balance general sobre las condiciones de trabajo y las relaciones laborales de la VW en la década de los 80, existen acuerdos entre las partes que favorecen la adopción de cambios por parte de la gerencia sin modificar algunos espacios de poder del sindicato. Como muestra, señalan Bensusán y García (1990), es que en el contrato colectivo de 1990-1992 no se observaron pérdidas o ganancias significativas ni para la empresa ni para el sindicato. Sin embargo, esta situación iba a cambiar de forma abrupta.

### 1.3.3 EL CONFLICTO DEL 92, LA DERROTA

El punto de quiebre en la ciudadanía fabril de la VW en México fue 1992, coyuntura que fue en su momento documentada por diversos estudiosos, pero sin un consenso respecto a la naturaleza del mismo. Están los que sostienen que durante los 80 este proceso se había dado mediante una flexibilización negociada entre sindicato y gerencia, donde los trabajadores ganaban cláusulas económicas y cedían espacios internos en el proceso de trabajo —como la mayor discrecionalidad del uso de la fuerza de trabajo, contratar a terceros y fijar los programas de trabajo— (Bayón, 1997).

Otros afirman, como Bensusán y García (1992), que el cambio tecnológico y las formas de trabajo implementadas en la VW en los 80 —para dar respuesta al proceso de internacionalización de la industria automotriz y a la crisis— no provocaron transformaciones abruptas en el terreno de las relaciones laborales. Aunque se confirman las tendencias flexibilizadoras de los mecanismos de regulación del intercambio entre el capital y el trabajo, para estos autores la estrategia de adaptación de esta unidad industrial localizada en Puebla no presentó diferencias respecto al período anterior. Las características de la VW, de su interlocutor sindical y del contrato colectivo favorecieron un proceso de avance gradual en los ajustes. En este caso el restablecimiento de la paz laboral permitió preservar en lo fundamental el orden previo.

Para estos especialistas la confrontación de 1992, originada por la adopción de un convenio entre la empresa y el sindicato, relativo a la implementación de un nuevo sistema de trabajo, se inscribió en esta lógica. Visto en forma aislada ese momento, dicen, podría considerarse como un *parteaguas* en las relaciones laborales de la empresa alemana, porque modificó de golpe los equilibrios para



institucionalizar una nueva configuración de los espacios del poder patronal y sindical. Sin embargo, consideran, se pueden identificar más continuidades que rupturas entre este punto de llegada y el proceso de redefinición de las reglas de juego entre los interlocutores.

Otros sostienen, en cambio, que la empresa aprovechó la debilidad del sindicato para imponer cambios importantes en la organización de la producción y en las relaciones laborales (Juárez, 2005; Montiel, 2007; Quiroz y Méndez, 1992).

Recordemos. En el segundo semestre de 1992 se presentó un conflicto entre dos grupos sindicales, a raíz de un acuerdo firmado entre la dirección del sindicato y la empresa, que implicaba cambios en la organización del trabajo y en el contrato colectivo. Este acuerdo no se había discutido ni aprobado por la mayoría de los trabajadores, lo cual generó el rechazo en un sector importante de los obreros. El caso mantuvo la división de los trabajadores y de los grupos confrontados.

La empresa aprovechó la situación e impulsó una amplia estrategia de cambio, declaró la suspensión de labores con un paro patronal, al tiempo que readecuó su restructuración interna, con el apoyo del ejecutivo federal a través del entonces secretario del trabajo (Juárez, 2005; Montiel, 2007; Pries, 2000).

El conflicto del sindicato le permitió a la gerencia imponer la desregulación laboral y sindical, así como las modificaciones a la tecnología, a la producción y a la organización del trabajo. La relación laboral se restableció bajo las condiciones de la empresa, un día después con la firma de un nuevo contrato colectivo, nuevos estatutos sindicales y con la contratación selectiva de 10 mil de los 12 mil trabajadores que laboraban anteriormente. El sindicato perdió y vio disminuido significativamente la ciudadanía fabril de sus afiliados, en cambio la empresa inició con ello un período de al menos 8 años en los cuales introdujo las modificaciones que consideró convenientes en materia laboral, tecnológica, organizativa y productiva.<sup>16</sup>

Este contrato se completó con tres convenios: uno sobre la introducción de un nuevo sistema de trabajo, otro acerca de los obreros especializados que pasaron a ser empleados de confianza y el tercero acerca de la permanencia del sistema de escalafón y de salario tradicional para áreas que quedaron fuera del

---

<sup>16</sup> Según Montiel (2007) la derrota de los trabajadores se observa en las modificaciones del contrato colectivo que apuntan a un detrimento del nivel de contratación y de jurisdicción del sindicato. Por ejemplo, el sindicato se circunscribió a la actual factoría en Puebla; varios sindicalizados con alta especialización pasaron a ser empleados de confianza; se abrió la contratación a terceros; quedó a discreción de la empresa cubrir vacantes y reingreso de trabajadores para tener plazas definitivas; quedaron abiertos el ascenso o la temporalidad, igual que la movilidad horizontal; el ascenso de los trabajadores se integró al "sistema de desarrollo de salarios"; se introdujo la filosofía cliente-proveedor para el sistema de trabajo; en este sistema, los objetivos de las actividades significan tareas acrecentadas e inspección en el trabajo de producción en la línea; en las reuniones de "alto nivel" ya no es obligatorio para la empresa dar al sindicato los programas de producción; se restó bilateralidad al sindicato en varias cláusulas como en el tiempo extra, en los permisos, en las normas relativas al trabajo; además, en el trato entre empleados de confianza, funcionarios y trabajadores, se suprimió el derecho de denuncia de estos últimos (Montiel, 2007).

sistema de grupos de trabajo.

Aquel año fue el punto de quiebre de las relaciones laborales de la VW en México. Momento en el que la ciudadanía fabril desaparecería y su ejercicio disminuiría de forma significativa en los 90. En efecto, la titularidad del Contrato Colectivo la conservaría el SITIAVW, pero no participarían en su definición. Entonces, no es un cambio gradual, como lo calificarían algunos (Bensusán y García, 1992), sino más bien abrupto, o para decirlo de otra forma de gradualidad, con una inflexión disruptiva.

### **1.3.4 NUEVOS TIEMPOS, FUERZA RENOVADA (2000-2013)**

En años recientes se observan cambios en el ejercicio de la ciudadanía fabril de la VW. Montiel (2007) explica que desde el inicio de esta década el sindicato ha recuperado paulatinamente su poder, con la instauración de elementos novedosos en la vida interna de la organización, y que en clave de teoría de la acción colectiva son nuevos recursos de protesta.

Por primera vez no fueron expulsados del trabajo los integrantes de las planillas perdedoras, ni los del equipo de dirección anterior, quienes regresaron a su puesto laboral. Esto sin duda constituye un avance en la vida de la organización que repercute sobre las relaciones laborales con la empresa, además de que representa, considero, un importante recurso ya que se “reciclan” experiencias de la antigua dirección.

En el nivel medio de la representación, la participación de los secretarios auxiliares divisionales y los delegados auxiliares han contado con mayor apoyo del Comité Ejecutivo, al igual que la participación de los trabajadores en las comisiones que tienen una dinámica más activa y estable (Montiel, 2007).

A inicios de la década pasada la dirección sindical centró su estrategia en los problemas relativos de la relación laboral como la defensa del empleo, el salario, la intensidad del trabajo y las medidas de flexibilidad. Para ello fue capaz de convocar a movilizaciones y huelgas —en otros tiempos sus principales recursos de protesta— así como de construir otros mecanismos de participación en la organización de la producción que le permitieron mejorar el nivel del mercado interno de trabajo.

A partir del 2002, momento en que la empresa transitaba por una crisis debido a la baja productividad que potencialmente repercutiría en la reducción de puestos de trabajo, el sindicato emprendió una estrategia tendiente a consolidar sus relaciones nacionales e internacionales. En esta lógica la organización buscó ocupar espacios en diversos espacios nacionales e internacionales como la Federación de Sindicatos de Empresas de Bienes y Servicios (FESE-BES), la Unión Nacional de Trabajadores (UNT), la Federación Internacional de Trabajadores de las Industrias Metalúrgicas (FITIM) y el Comité Mundial de VW.

La estrategia para la defensa de los puestos del contrato colectivo de trabajo

ha llevado al sindicato a construir nuevas relaciones con la empresa, basadas en el diálogo y la negociación. Por ejemplo, en el 2002 se creó un nuevo tabulador acorde con las necesidades de la producción. En ese momento se licitaba la producción del *New Beetle* entre todas las plantas de consorcio VW, y la creación del nuevo tabulador favoreció a la planta de Puebla. Dicho logro, de acuerdo con la dirección sindical que lo negoció en su momento, continúa generando nuevas contrataciones de trabajadores dado que ese modelo se sigue produciendo en México.

Además, los trabajadores han sido capaces de “frenar” acciones más agresivas de la gerencia, y que la dirección general de la empresa ha logrado implementar en otras de sus plantas. Muestra de ello es que en ese mismo 2002 la empresa planteó la posibilidad de la aplicación del esquema 5000 x 5000, como alternativa para evitar el recorte de personal, el cual había sido implantado en Alemania y consistía en la creación de nuevas plantas en las que se contrataba a 5000 extrabajadores de la VW desempleados, y cuyo pago estaba supeditado al rendimiento y flexibilidad individual (Martínez, 2008; Pries, 2002b).

Este modelo, de acuerdo con Pries (2002b), marcó un paradigma en la contratación colectiva de trabajadores a nivel mundial. Ya que la incorporación de nueva tecnología durante los 90, afirma, fue positiva en la fabricación, optimización y disminución de los costos de producción, más aún disminuyó la contratación de nuevos trabajadores en beneficio de las ganancias de la empresa, pero trajo consigo el despido de aquellos que ya se encontraban laborando en áreas específicas. De ahí la validez del nuevo modelo que reincorporó al mundo laboral a los trabajadores relegados por despidos en la VW.

Lo singular de este esquema en la corporación a nivel mundial fue la cooperación tanto de la empresa como del sindicato, pero en México esta colaboración tuvo sus límites, y el esquema no se aplicó por el rechazo de los trabajadores.

Durante los años 2003 y 2004, el sindicato acordó con la empresa la creación del *programa 4 x 3*, lo que significó trabajar cuatro días y descansar tres, con lo cual se preservaron dos mil puestos de trabajo. En esta experiencia el gobierno federal participó con 60 millones de pesos para poner en marcha el sistema 4 x 3, con el propósito de disminuir la afectación económica de los trabajadores.

También la empresa ha tenido diversos avances y los trabajadores lo han aprovechado a pesar de las dificultades. En el marco de la crisis de 2009, por ejemplo, la VW se posicionó como la segunda multinacional en importancia en el mundo debido a las utilidades reportadas durante el período de la recesión. La fábrica mexicana —debido a la importancia para el consorcio— fue central para ello. A pesar de que la empresa, a inicios del 2009, no estaba dispuesta a realizar incrementos salariales —bajo el argumento que sus competidores en el país no habían concedido ninguno— la gerencia y el sindicato anunciaron un incremento. El arreglo se dio después de cinco días de huelga y de una fuerte resistencia de la gerencia (Juárez, 2010).

En los capítulos siguientes estudiaré con detenimiento el cuarto ciclo. De

momento, explico el marco analítico y la estrategia metodológica que utilizo en el análisis del empoderamiento del SITIAVW y la ciudadanía fabril en la VW de México.

#### **1.4 ESTRATEGIA ANALÍTICA**

Parto del hecho que durante el proceso de reorganización de la producción iniciado en la década de los 80, mediante el cual la empresa ha intentado disminuir costos a través de la introducción de nuevas tecnologías, formas flexibles de organización del trabajo así como el adelgazamiento de prerrogativas laborales y sindicales a sus trabajadores, en años recientes se ha dado un fortalecimiento del SITIAVW, lo cual se observa en la ampliación de la ciudadanía fabril de sus agremiados, principalmente durante el período 2000-2013.

En el presente libro sostengo que las variables explicativas más significativas de la situación del SITIAVW (empoderamiento/debilitamiento) y de la ciudadanía fabril en la VW de México se encuentran en el interior del mismo sindicato, y más específicamente en su dirección y sus afiliados. Ello está condicionado, se combina y relaciona con la estrategia de ganancia y de relaciones laborales del corporativo a nivel global.

En consecuencia, en los capítulos siguientes demuestro, primero, la ampliación de la ciudadanía fabril (capítulo 2), posteriormente explico la estrategia de la IG Metall y sus efectos sobre la política laboral del corporativo a nivel global (capítulo 3), e inmediatamente después expongo el curso de acción seguido por el SITIAVW en interacción con las actividades implementadas por los trabajadores en la línea de producción (capítulo 4). A través de estos momentos analíticos estudio el proceso mediante el cual las estrategias y recursos de protesta de las direcciones sindicales, alemanas y mexicanas, así como lo realizado por los obreros desde su lugar de trabajo, configuran la ciudadanía fabril en la fábrica de Puebla.

El argumento central de este trabajo es que la situación del SITIAVW (empoderamiento/debilitamiento), así como de la condición de ciudadanía fabril (ampliación/disminución), es resultado de los efectos combinados, por un lado, de la estrategia implementada y los recursos de poder internos construidos por la organización gremial a lo largo de la última década, así como de las acciones implementadas por los obreros en la línea de producción a través del "juego de arreglárselas".

Aunque mi núcleo problemático se constituye en función de cómo ha evolucionado el poder del sindicato y de los trabajadores al interior de la empresa, lo que se refleja en los derechos contenidos en la ciudadanía fabril, es necesario trascender el ámbito de las instalaciones del corporativo en México ya que cambios acontecidos en otras esferas, al parecer distantes, pudieran ser la causa que influye sobre el poder del SITIAVW y su influjo en la VW.

En este sentido, recorro a la idea de que el empoderamiento/debilitamien-

to del SITIAVW, así como la condición de ciudadanía fabril (ampliación/disminución) es influida por la mediación del Sindicato de la VW en Alemania quien presiona desde la matriz para refuncionalizar las relaciones laborales en México, con el propósito de aumentar su influencia en la empresa a nivel global, así como para mejorar la competitividad de la multinacional en el mercado norteamericano de automóviles<sup>37</sup>. Esta es una dimensión que no ha sido revisada por los especialistas quienes han concentrado sus estudios en lo que sucede en el plano local, y con el presente escrito pretendo resarcir.

Metodológicamente, en consecuencia, llevo a cabo una revisión exhaustiva del Contrato Colectivo desde 1990 y hasta el 2013, así como de los estatutos del SITIAVW; repaso los resultados de las Revisiones Salariales y Contractuales; observo la evolución de la plantilla de trabajadores y llevo a cabo entrevistas a profundidad con dirigentes sindicales y obreros mexicanos, así como a los representantes de los trabajadores en Alemania.

A continuación, expongo mi enfoque analítico con el propósito de que el lector conozca las herramientas con las que trabajo, y con ello facilitar la lectura del texto, así como las críticas al mismo, siempre deseable en la academia.

#### **1.4.1 ENFOQUE ANALÍTICO**

El núcleo central de mi investigación es el sindicato, cuyo fortalecimiento o debilitamiento observo en la ampliación o reducción de la ciudadanía fabril en la empresa. En este sentido, identifico a dos actores en esta organización que intervienen en el desarrollo de la ciudadanía fabril: la dirección y los obreros. Ambos actúan en el Mercado Interno de Trabajo (MIT), la Organización Política Interna (OPI) y la organización de la producción de la Volkswagen México (ver Imagen 1.1 en el Anexo).

En consecuencia, mi esquema analítico tiene en la situación del SITIAVW (empoderamiento/debilitamiento) y la condición de ciudadanía (ampliación/disminución) su núcleo de análisis, con dos actores principales que he llamado fabriles, esto es, la dirección sindical y los obreros. Este marco me permite tejer la red de relaciones significativas que explican el poder del sindicato mexicano y sus efectos sobre la ciudadanía fabril.

La Estructura de Oportunidades Políticas (EOP) es la dimensión de análisis externa, o extra fabril, con un elemento a estudiar: la política de relaciones laborales a nivel corporativo impulsada por el sindicato de la VW en Alemania, a

---

<sup>37</sup> Esta sería la posición de algunos especialistas alemanes quienes sostienen que el mejoramiento de los estándares laborales en diversas plantas del corporativo se debe al amplio sistema de representación de intereses de la VW a nivel local, nacional, regional y global mexicano (Hertwig M., Pries L. y Rampeltshammer L., 2011). En consecuencia, dirían en el caso del SITIAVW, que este se ha beneficiado de la amplia infraestructura de cogestión de regulación laboral provista por las instituciones alemanas y de la empresa para resolver problemas en México.

través de los organismos de decisión del Grupo VW.

Para dar cuenta del núcleo central y de la dimensión externa, me apoyo en categorías provenientes de teorías de la acción colectiva y sociología del trabajo, a saber: intereses estratégicos, orientaciones laborales, orientaciones políticas, estrategia, recursos de protesta, capacidades, ciclos de protesta y estructura de oportunidades políticas. Para observar las acciones de los obreros, en cambio, utilizo la categoría del “juego de arreglárselas”.

En los siguientes apartados explico a detalle mi enfoque de análisis.

#### **1.4.2 EL ESPACIO DE LA CIUDADANÍA INDUSTRIAL: LA FÁBRICA**

La ciudadanía fabril es el estatus de los obreros en tanto titulares de derechos y obligaciones básicos como consecuencia de su pertenencia a la empresa y su afiliación al sindicato (Marshall y Bottomore, 1998).

En la ciudadanía fabril identifico y distingo entre derechos civiles, políticos y sociales. Los derechos civiles son las normas que posibilitan a los obreros organizarse y promover sus intereses frente a la empresa. Los derechos políticos son las disposiciones que permiten a la dirección sindical intervenir en la OPI de la planta y en la conformación del MIT, y a los obreros participar en el proceso productivo —desde su lugar de trabajo— como en la vida interna del SITIAVW. Los derechos sociales son los elementos de previsión social.

Estas prerrogativas se expresan en el Contrato Colectivo (CC), los estatutos del sindicato y otros acuerdos entre la compañía y la representación de los trabajadores. En consecuencia, estos documentos y su desarrollo son mi fuente para dar cuenta de la ciudadanía fabril y, a través de esta, analizar las condiciones laborales.

Los derechos civiles de los trabajadores están plasmados en los estatutos del SITIAVW y en el CC, y en este último más específicamente en las declaraciones y el capítulo I (definiciones generales). En cuanto a los derechos políticos, estos se encuentran en los siguientes capítulos del CC: II (Vigencia y jurisdicción del CC, representación de las partes y cláusula de exclusión), III (Ingreso y Adiestramiento de los Trabajadores), IV (Capacitación y Adiestramiento), V (Duración semanal del trabajo y tiempo extra), VI (Descanso, permiso y vacaciones), VII (Normas relativas al trabajo), y VIII (Salario). Respecto a los derechos sociales están contenidos en el capítulo IX del CC (Previsión Social).

Parto de dos supuestos analíticos. Primero, concebir al SITIAVW como una organización inserta en otra más amplia, la cual la condiciona: el Grupo VW. Segundo, que las acciones del sindicato y los trabajadores se dan en el escenario del Mercado Interno de Trabajo (MIT), la Organización Política Interna (OPI) y la organización de la producción de la VW en México (Burawoy, 1982; Crozier y Freidberg, 1990; De la Garza 2001, 2008; Dombois y Pries, 1993a; Storey, 1980; Rodríguez Mansilla, 1996).

El MIT se define como el establecimiento fabril donde la fijación de precios

y distribución del personal están reguladas por normas y procedimientos administrativos, comprendiendo una población de trabajadores, un conjunto de ocupaciones y reglas. El MIT tiene importantes repercusiones sobre las características del conflicto en el plano de la fábrica y la organización del SITIAVW, ya que constituye la base sobre la cual las relaciones laborales se estructuran, a través de la coordinación concreta de los intereses de la VW, la dirección y los trabajadores.

La OPI se define como la forma que adopta y coordina los intereses del sindicato y la empresa mediante instituciones que organizan, transforman o reprimen las luchas en torno a las relaciones en el ámbito de la producción. Esta integra al trabajador en el proceso político como un ciudadano fabril, titular de una serie de derechos y obligaciones definidos en el contrato colectivo, preservando la prerrogativa de la gerencia para dirigir el proceso productivo. De tal forma que en la OPI de la Volkswagen, el SITIAVW actúa como un sujeto de la producción, que defiende los derechos de sus agremiados y supervisa el cumplimiento del pacto fabril.

Entonces, los derechos y obligaciones de los trabajadores no son estáticos, sino que se encuentran en continuo cambio, es decir, la condición de ciudadanía fabril se modifica a lo largo del tiempo. De manera que el marco analítico permite dar cuenta de esta evolución. Por ejemplo, durante el período que comprende la década de los 60 y hasta los 80 los derechos civiles, sociales y políticos de los trabajadores de la VW se ampliaron, en 1992 fueron eliminados, y a partir del 2000 se volvieron a expandir. Sin embargo, conviene hacer una distinción en lo que respecta a las prerrogativas políticas, ya que su incremento hasta 1992 se dio principalmente en el MIT, pero desde el 2000 el avance más significativo ha sido en la OPI, espacio que no había sido de interés ni para la dirección del SITIAVW ni para sus afiliados, lo que podría implicar la emergencia de una nueva forma de ejercer la ciudadanía fabril en la Volkswagen de México.

### **1.4.3 DIMENSIONES FABRILES**

#### **1.4.3.1 LA DIRECCIÓN SINDICAL**

Con base en el apartado anterior se distinguen tres esferas en el ámbito del taller donde la dirigencia del sindicato busca influir: el mercado interno de trabajo, la organización política interna y la organización de la producción. De manera que la incidencia del Comité Ejecutivo Sindical (CES) se concretiza en el contrato colectivo.

En el contrato colectivo, a partir de los temas acordados, se genera el compromiso gerencia-sindicato-trabajadores para la consecución de metas comunes, además de la institucionalización de las prerrogativas de los agremiados al sindicato. De tal forma que en este proceso observo el poder del SITIAVW, así como sus intereses estratégicos, orientaciones laborales, orientaciones sindi-

cales, orientaciones político-industriales, estrategia, recursos de poder y capacidades.

Entiendo por poder sindical el ejercicio de influencia de la organización sobre otros actores —gerencia, gobierno, opinión pública, IG Metall, Comité de Empresa Mundial, Management— de tal forma que estos se comporten de una manera en la que no se hubieran comportado sin dicho influjo. Los intereses estratégicos, por su parte, son el agregado de sus preocupaciones medulares sobre temas laborales, políticos, económicos y sociales como resultado de las creencias, esperanzas, temores, ideas del éxito y de lo que es justo para la organización (Bensusán, 2004).

Entiendo por orientaciones laborales la visión normativa y explicativa de los líderes de lo que ocurre en el lugar de trabajo sobre los siguientes temas: satisfacción con la empresa, relación empresa-sindicato, opinión sobre el CC, y compromiso organizacional (CO). El CO revela el nivel en que los dirigentes se identifican con los valores de la empresa y el grado en que están dispuestos a comprometer sus esfuerzos para el éxito de las metas productivas de la compañía (Covarrubias, 2009).<sup>18</sup>

Las orientaciones sindicales es la visión normativa y explicativa de la organización gremial y sus representados sobre: percepción del ingreso, bienestar de los agremiados, problemas de los obreros, visión sobre la trayectoria del SITIA-VW, relación trabajadores-sindicato y compromiso sindical de los trabajadores.

Considero, en cambio, que las orientaciones político-industriales son la visión normativa y explicativa del sistema de relaciones industriales nacional y de sus grupos de interés, así como del sistema de relaciones laborales del consorcio a nivel global.

La estrategia es el curso de acción implementado por el sindicato para promover sus intereses, los cuales pueden ser de oposición, cooperación, acomodamiento o impulso, esta es revisada en cursos de acción internos de la fábrica y externos a la misma; en los primeros identifiqué el proceder de las direcciones respecto a las revisiones salariales y contractuales, así como el trato con los trabajadores en el piso de la fábrica para atender asuntos de la cotidianidad laboral. Afuera de la fábrica, a su vez, diferencio entre el actuar a nivel nacional e internacional.

Los recursos de protesta o de poder son aquellos instrumentos y medios de los que dispone el sindicato para plantear sus exigencias, los cuales pueden ser utilizados para ponerlos al servicio de la estrategia y metas de la organización.

---

<sup>18</sup> Para la construcción de esta categoría, así como de las de orientaciones sindicales y orientaciones político-industriales me baso en Covarrubias (2009). Este autor analiza los cambios en las orientaciones políticas y laborales de obreros industriales frente a las transiciones políticas y económicas en cuatro países de América Latina (Argentina, Brasil, México y Venezuela). Evidentemente esto no es mi objetivo, por lo que realicé las modificaciones que consideré pertinentes para mi estudio, de manera que existen diferencias entre lo que hace Covarrubias y lo que presento en este capítulo.



Observo algunos de estos recursos en: las características estructurales de las organizaciones (número de afiliados, estructura organizativa, grado de centralización de la negociación colectiva y tipo de alianzas con los partidos políticos), capacidad de movilización, monopolio de representación, pactos y densidad de los vínculos con aliados sindicales —nacionales e internacionales—, sociales, políticos y profesionales (Tarrow, 1997; Tilly, 1978; Bayón, 1997).

Las capacidades son las aptitudes del sindicato para llevar a cabo los cursos de acción seleccionados y con ello lograr las metas de la organización y modificar el comportamiento de sus interlocutores, ya sea a través del intercambio, la persuasión o la coerción (Bensusán, 2004). Algunas de las capacidades que observo son: capacidad de movilización de sus miembros (huelgas, marchas, sabotaje u otro tipo de protestas), capacidad de movilización de públicos más amplios, coordinación de la acción sindical, comprensión de oportunidades y restricciones para diseñar respuestas eficaces, capacidad de propuesta y capacidad de revertir iniciativas empresariales.

Ahora bien, a lo largo del libro afirmo que el SITIAVW se encuentra en medio de un nuevo ciclo de su trayectoria como organización. Si bien es cierto en el marco de las teorías de la acción colectiva se hace referencia a esta categoría como fase de intensificación de los conflictos, en mi investigación no me refiero exactamente a ello.<sup>19</sup>

Por el contrario, y bajo el supuesto de que las relaciones laborales oscilan entre el acuerdo y la confrontación, entiendo a los ciclos como los períodos donde se presentan incentivos para la difusión y experimentación de nuevas formas de acción, la extensión de una formación política y laboral diferentes, la constitución de otras alianzas al interior y fuera del sindicato, la creación de nuevas oportunidades o restricciones para los obreros, y la renovación de los marcos de referencia del movimiento sindical.

#### **1.4.3.2 EL APRENDIZAJE DE LOS OBREROS**

La condición de posibilidad del ciclo actual del SITIAVW, iniciado en el 2000, son los marcos de referencia de los trabajadores, los cuales consisten en el conjunto de significados y símbolos compartidos entre los obreros y líderes que les permiten la definición de ellos como colectivo, la construcción de oponentes y aliados, así como la enunciación de los agravios y apoyos. Estos surgen de experiencias, situaciones, acontecimientos y acciones comunes dentro del entorno

---

<sup>19</sup> La definición de Tarrow (1997: 202) sobre ciclos de acción colectiva es la siguiente: fases de intensificación de los conflictos y la confrontación en el sistema social, que incluye una rápida difusión de la acción colectiva de los sectores más movilizados a los menos movilizados, un ritmo de innovación acelerado en las formas de confrontación, marcos nuevos o transformados para la acción colectiva, una combinación de participación organizada y unas secuencias de interacción intensificada entre disidentes y autoridades.

del presente y pasado que en mi caso se condensa en el juego de arreglárselas y se concretiza en las acciones de los trabajadores en la línea de producción.

De manera que el empoderamiento/debilitamiento del SITIAVW y la ampliación/disminución de la ciudadanía industrial son también resultado de procesos microsociales que se dan en el piso y en la vida cotidiana de la fábrica. Es decir, de un conjunto de experiencias compartidas en interacciones sociales cotidianas en la planta, así como de sucesos internos en esta, promovidos o no por los trabajadores, que afectan su vida laboral y que se concretizan en una memoria colectiva. La identidad del obrero VW, surge de esta memoria y es un estado intersubjetivo generalizado y compartido por estos (De la Garza, 1998, 2001, 2008; Estrada, 1995; Melucci, 1999).

La acción colectiva coordinada entre los obreros y sus representantes es, hasta entonces, una "posibilidad". Para que este acoplamiento se dé, líderes y obreros deberán contar con creencias generalizadas y compartidas sobre la situación laboral en la fábrica y actuar en coordinación para cambiar o conservar las condiciones.

En este sentido, para examinar las acciones implementadas por los obreros en el piso del taller y la coordinación con sus representantes adopto la categoría del juego de arreglárselas, desarrollada por Michael Burawoy (1979), en el cual se da la manipulación de las relaciones sociales "en el piso", por parte de los obreros, para conseguir beneficios como la reducción de la fatiga, un transcurso más rápido del tiempo, disminución del aburrimiento, mayor retribución, prestigio social, entre otras compensaciones sociales y psicológicas.

Los juegos de los trabajadores, de acuerdo con Burawoy, se establecen —al menos en sus escalones inferiores— con la participación de la gerencia y sus representantes. En este sentido también reflejan el interés de la empresa para la generación de sus beneficios (conseguir la producción deseada, disminución de la tensión fabril, etc.). Y cuando el proceso productivo se organiza en forma de un juego, con la participación de la dirección, trabajadores y los representantes de la compañía, se produce una coordinación concreta de los intereses de unos y otros.

Esta idea es importante en mi análisis, ya que el "juego" no se agota en el proceso productivo, lo trasciende, y condiciona tanto "el margen de manobra" de los obreros en la línea de producción, como la capacidad del sindicato para conseguir contratos colectivos favorables (o no) a sus agremiados. Dicho de otra forma, estas relaciones no solo reflejan la correlación de fuerzas en la mesa de negociación —entre la gerencia y la dirección del SITIAVW—, sino que es una causa que produce ese resultado. A la vez, la capacidad de la representación sindical frente a la empresa, lo influye al institucionalizar sus prácticas, es decir, el juego de arreglárselas y la estrategia del Comité Ejecutivo y los demás órganos del sindicato se condicionan mutuamente para generar la fuerza del sindicato.

Algunos de los elementos involucrados en el juego de arreglárselas, y que ob-

servo para analizar esta interacción son: actores involucrados, funciones de los actores en cada etapa, recursos de negociación, y mecanismos de coordinación entre obreros y representantes para ganar beneficios.

El juego de arreglárselas en la línea de producción acontece sin el control total de alguno de los actores, pero condiciona la fuerza del SITIAVW y las relaciones laborales en la VW. Sin embargo, es necesario dar cuenta de cómo estas interacciones son aprovechadas por la dirigencia sindical y sus agremiados, es decir, la forma en que los obreros coordinan sus acciones de forma premeditada con sus representantes y entre ellos con el propósito de ganar prerrogativas a partir de acciones en el piso del taller.

#### **1.4.4 LA ESTRUCTURA DE OPORTUNIDADES POLÍTICAS: ALIADOS INFLUYENTES**

Utilizo la categoría de Estructura de Oportunidades Políticas (EOP) para analizar el entorno en el que actúa el SITIAVW.

La EOP son las dimensiones consecuentes (formales o informales) del entorno político, y externas al sindicato, que ofrecen incentivos o restringen la acción colectiva de los trabajadores y que puede ser aprovechados por los dirigentes para alcanzar sus objetivos pero que de ninguna manera controlan (Tarrow, 1997).

De todas las dimensiones que pudieran condicionar la participación del SITIAVW —por ejemplo, alianzas/divisiones en la elite, acceso en la toma de decisiones, capacidad represiva de las autoridades, etc.—,<sup>20</sup> aquí solo estudio una de ellas: la presencia de aliados influyentes. En específico examino al Sindicato de la VW en Alemania, la IG Metall, en el marco de la estructura corporativa y estrategia de ganancia de la transnacional, esta última conformada por tres elementos: política producto, organización productiva y relación salarial (Boyer y Freyssenet, 2001; Pries, 2004a).

Observo la influencia del sindicato alemán en la estrategia de ganancia y estructura corporativa del Grupo VW, y a través de ello, su influjo sobre el empoderamiento/debilitamiento del SITIAVW; al igual que el sindicato mexicano, lo estudio con base en las categorías de poder, intereses estratégicos, orientaciones laborales, orientaciones sindicales, orientaciones político-industriales, estrategia, recursos de poder y capacidades.

Debido a que la IG Metall en Alemania se desenvuelve en el ambiente laboral-institucional de aquel país, y que mi propósito no es compararlo con su igual en México, sino analizar su influjo sobre este último, me enfoco en su po-

<sup>20</sup> En la EOP existen diversos elementos que pudieran influir en el empoderamiento/debilitamiento del sindicato mexicano como las siguientes: políticas del Estado mexicano (Ejecutivo y Legislativo) dirigidas al sector automotriz, acciones del gobierno poblano (políticas, obras públicas y disposiciones legales) para influir en la vida interna de la VW, así como en las relaciones industriales de aquella entidad, la presión internacional para hacer cumplir los Acuerdos Marcos Internacionales y la legislación nacional. Todo ellos son dimensiones que sería valioso explorar en otras investigaciones, pero en mi caso yo solo me concentraré en los aliados.

lítica internacional y en concreto a su línea de acción en los órganos de decisión del Grupo VW con énfasis en el Comité de Vigilancia y Comité de Empresa Mundial, este último el organismo dentro del corporativo encargado de la regulación laboral organizacional—a nivel multinacional o transnacional— entre los representantes de los trabajadores de las distintas plantas que tiene la firma y la gerencia de la matriz desde mayo de 1998.

En este sentido, doy cuenta de la organización interna y procesos de toma de decisiones del Comité de Empresa Mundial (CEM), así como de su lugar y relación con otros organismos decisorios en la estructura corporativa de la firma, con el propósito de ponderar el *peso* del sindicato alemán sobre el resto de los sindicatos de la compañía en el mundo y en específico sobre el mexicano.

Para explicar la regulación de intereses del CEM pongo atención a la distribución y coordinación de recursos de poder, así como en la definición de su estrategia. Los indicadores que observo en este organismo son: distribución de los asientos entre los representantes sindicales de los diferentes países involucrados; localización física del Comité de Empresa Mundial, la Secretaría y el Comité de Dirección así como la composición del mismo; acceso a la información relevante de la matriz, controles sobre esta y participación en la toma de decisiones principales en el corporativo; regularidad y formalización de la comunicación, es decir, reuniones y temas tratados y acordados en las mismas tanto en el pleno del Comité de Empresa y Grupos de Trabajo como en su Comité Directivo (Hertwig M., Pries L. y Rampeltshammer L., 2011; Hertwig M., Pries L., Rampeltshammer L. —en prensa—).

## 1.5 ESTRATEGIA METODOLÓGICA

La estrategia metodológica se dividió en cuatro etapas, aunque es conveniente señalar que estas fueron distinciones analíticas cuyo propósito fue organizar la búsqueda de la información, pero en la práctica en diferentes momentos realicé en paralelo algunas de ellas. La primera consistió en conseguir todos los Contratos Colectivos, así como acuerdos entre la gerencia y el sindicato durante el período de estudio ya que en ellos se institucionaliza la ciudadanía fabril. Las dos siguientes buscaron acceder y entrevistar a los actores fabriles que dan cuenta del desarrollo de la fuerza sindical: la dirigencia sindical y los obreros. La cuarta tuvo el propósito de conocer la estrategia a nivel corporativo de la IG Metall a través de su línea de acción emprendida en el Comité de Empresa Mundial, y sus efectos sobre el SITIAVW y la ciudadanía fabril en la VW de México, esto por medio de entrevistas a profundidad con sus líderes y revisión de documentos oficiales tanto de la empresa como del sindicato alemán. Omito los nombres de los entrevistados cuando así me lo solicitaron.

Este diseño se concentra en cuatro momentos críticos en la evolución del sindicato, a partir de los cuales observo cómo se fortalece o debilita, a saber: el primer período de la dirigencia a quien se le atribuye el empoderamiento del

SITIAVW (2000-2003), la segunda etapa de este mismo Comité Ejecutivo que se caracteriza por el cambio de estrategia (2003-2007).

La tercera etapa (2008-2011) inicia con el arribo de otra dirección sindical que implementó una línea de acción diferente frente a la empresa, y que presenció la firma de un nuevo contrato colectivo en enero del 2011 entre la VW y la CTM en Silao, Guanajuato, con la apertura de una nueva planta de motores del corporativo alemán. La última fase (2012-2015) refiere a los primeros años de la gestión del Comité que logró, entre otras cosas, la titularidad del contrato de trabajo de la planta de Audi en México.

### COMENTARIOS FINALES

La trayectoria del SITIAVW y la ciudadanía fabril en la VW de México de sus agremiados ha cursado por cuatro ciclos (1954-1971, 1972-1980, 1981-1999, 2000-2013), en tres de los cuales las acciones del SITIAVW han sido relevantes en este proceso (ver Tabla 1.2 del Anexo). El primero de ellos (1954-1971) se caracteriza por la afiliación del sindicato a la CTM, así como el interés de la dirección por conservar la representación de los obreros frente a la gerencia y la disciplina fabril en la planta.

El segundo período (1972-1980) inicia con la desafiliación del sindicato a la CTM y su incorporación a la UOI. En esta fase los trabajadores fueron capaces de mejorar sus ingresos y prestaciones, con base en una estrategia ofensiva que logró sacar provecho de recursos como huelgas, movilizaciones, paros en la línea y marchas. Son años de militancia sindical que concentró sus demandas en aumentar el precio y tamaño del MIT.

En la tercera etapa (1981-1999) la empresa reestructura su modelo productivo. Los cambios se dieron de forma gradual en la década de los 80, momento en que el SITIAVW negociaba modificaciones en la organización del trabajo a cambio de beneficios económicos. Sin embargo, un conflicto al interior del sindicato en 1992 fue la excusa utilizada por la gerencia alemana para rescindir el contrato colectivo e introducir cambios tecnológicos y organizacionales sin la presencia de los representantes de los trabajadores mexicanos. Los obreros, los ciudadanos, fueron ignorados y la ciudadanía fabril eliminada.

A inicios del presente siglo se identifican cambios en la condición de ciudadanía fabril en la VW de México y en este escenario el SITIAVW es protagonista. El sindicato y sus agremiados han ejercido su ciudadanía a través de una estrategia que incluye, entre otros recursos, la generación de proyectos alternativos con los que la dirección obrera busca incidir en la organización política interna, una esfera que en los períodos precedentes fue olvidada.

Ahora bien, la renovada fuerza del SITIAVW y la evolución de las condiciones laborales de sus agremiados han sido escasamente estudiadas, y los estudios al respecto solo se concentran en las acciones emprendidas por la dirección del

sindicato en los primeros años de la década anterior. Hasta el momento no se ha investigado en detalle lo sucedido del 2004 a la fecha, lapso en el que otros tres grupos han ocupado el Comité Ejecutivo de la organización. Más aún, no hay hasta el momento algún análisis que considere las acciones emprendidas de la IG Metall desde Alemania y sus efectos sobre la ciudadanía fabril en Puebla. Incluso no hay un registro de qué forma ha progresado la ciudadanía en la VW de México. En los capítulos siguientes lleno esos *huecos en la literatura*.

Este libro, entonces, es un estudio de caso y el diseño analítico planteado se elaboró con el propósito de explicar las causas del desarrollo de la ciudadanía fabril en la VW de México. El argumento principal es que la evolución de la ciudadanía fabril ha sido consecuencia de la estrategia de la dirección del SITIAVW, así como de las acciones de los trabajadores en la línea de producción. De manera complementaria sostengo que la ciudadanía ha sido resultado, en parte, de la estrategia de la dirigencia de la IG Metall en el marco del Comité de Empresa Mundial de la transnacional. Ambas dimensiones no son excluyentes, sino que se complementan en la medida que los dos sindicatos se reconocen como aliados en el marco de una empresa que compite en el mundo, aprovechando la situación para alcanzar sus respectivos intereses.

La categoría de ciudadanía fabril, como apreciará el lector, tiene un rol central en el análisis de las relaciones laborales en la VW, lo cual en sí mismo es un aporte novedoso a los estudios del trabajo en México; así como la articulación que esta tiene con elementos provenientes de teorías de la acción colectiva (ciclos, recursos de protesta, estrategia, intereses estratégicos, capacidades y EOP) y sociología del trabajo (MIT, OPI, estrategia de ganancia, modelo productivo, estructura corporativa, orientaciones laborales, orientaciones sindicales, orientaciones político-industriales y el juego de arreglárselas). El diseño analítico facilitó observar la influencia de los actores considerados, tanto nacional (SITIAVW), como transnacional (IG Metall), sobre la ciudadanía fabril en las instalaciones mexicanas. Se controlaron con esto las variables exitosamente, experiencia analítica que puede servir para estudios futuros.

En este sentido, análisis comparados entre plantas automotrices mexicanas sobre el desarrollo de la ciudadanía industrial en aquellas fábricas, ayudarían a profundizar en el conocimiento sobre las relaciones laborales en el sector automotriz mexicano. Dichas pesquisas deberían considerar entre sus variables explicativas las estrategias de los sindicatos locales, así como los efectos de los sistemas nacionales de relaciones laborales de las empresas matrices respectivas (VW, Nissan, Ford, GM, etc.) y del país de acogida, en este caso México.

Con estas líneas muestro la especificidad del SITIAVW en el contexto del sindicalismo mexicano y expongo las herramientas conceptuales con las que lo estudio. En el capítulo inmediato, entonces, examino el desarrollo de la ciudadanía fabril en la VW de México.

# Los avances de la ciudadanía fabril en la Volkswagen de México (1992-2013)

---

## INTRODUCCIÓN

En la Volkswagen de México ha ocurrido una ampliación de la ciudadanía fabril en los últimos años. Las normas y mecanismos que permiten a la dirección SITIA-VW intervenir en la Organización Política Interna (OPI), en la configuración del Mercado Interno de Trabajo (MIT), y a sus agremiados participar en el proceso productivo tanto en el piso de la fábrica, como en la vida interna del SITIAVW, se han incrementado. Adicional a ello, las prerrogativas sociales han aumentado.

En este capítulo presento los cambios sucedidos en la ciudadanía fabril de la VW en Puebla. El período de observación comprende desde 1992 hasta el 2013, lapso en el cual identifiqué dos ciclos y en el segundo de estos (2000-2013) cuatro subciclos.

El primer ciclo inicia con la transformación tajante del marco legal, Contrato Colectivo y Estatutos, modificándose los mecanismos para que los obreros promuevan sus intereses colectivos frente a la empresa. En el contexto de un cambio de modelo productivo, un nuevo ciudadano fabril fue requerido y su condición cambió a lo largo de la década de los 90.

Ya en el segundo ciclo, el primer subciclo abarca los años del 2000 al 2003, etapa en la cual los trabajadores ejercen su ciudadanía. Esta época es adversa en cuanto al tamaño del MIT se refiere, ya que la plantilla laboral disminuye, pero los obreros sobrevivientes aumentaron sus ingresos y mejoraron su participación en la OPI, esto último permitió frenar el recorte de más personal sindicalizado. El segundo subciclo tiene lugar entre el 2003 y 2007, instante en el cual un comité es reelegido por primera vez, con lo que se interrumpe una práctica añeja en el SITIAVW, además de que se modifica el tabulador salarial con importantes efectos sobre el MIT.

El tercer momento, o subciclo, se desarrolla entre el 2008 y 2011, y en este se incrementan las prestaciones, el MIT crece, los salarios mejoran, pero las cargas de trabajo aumentan, así como la exigencia hacia los obreros. Además, la participación de los trabajadores en la vida interna del sindicato disminuye.

El cuarto subciclo inicia en el 2012 y se advierten mejoras en la ciudadanía

fabril, tanto en su dimensión política, como en la social. En la primera el MIT crece con la firma del Contrato Colectivo de Audi y el precio asignado al trabajo mejora. En la segunda, se incrementan las prestaciones a los trabajadores.

## **2 LA RECONFIGURACIÓN DE LA CIUDADANÍA FABRIL (1992 A 1999)**

### **2.1 LA TRANSFORMACIÓN DE CIUDADANO EN SÚBDITO LABORAL**

El año de 1992 es el punto de inflexión de la planta de VW en Puebla, causado por su viraje hacia el mercado externo. En lo que se refiere a la ciudadanía fabril es el inicio de un nuevo ciclo para el SITIAVW y sus agremiados, ya que es el momento en el que se transforma el marco legal que posibilitaba a los obreros organizarse y promover sus intereses colectivos frente a la empresa.

La gerencia alemana en México tenía como interés mejorar la competitividad de la planta en el consorcio y consolidarse como la principal plataforma de exportación hacia los Estados Unidos. Para ello precisaba cambios tecnológicos y organizacionales, los cuales, según los compromisos convenidos en la Revisión Salarial de 1992, se introducirían paulatinamente con la intervención del sindicato, quien convenció a los trabajadores de las innovaciones. Estos cambios requerían de una mayor participación de los obreros en el proceso productivo, es decir, trabajadores más involucrados, funcionales y comprometidos en el proceso productivo. Necesitaba, en consecuencia, de un nuevo ciudadano fabril.

No obstante lo anterior, la transición del modelo productivo se complicó debido a la implementación del sistema de Grupos de Trabajo, que significaba quitar el escalafón ciego, y laborar mediante un sistema salarial con sustento en conocimientos y habilidades de los trabajadores. Los obreros manifestaron su inconformidad ante la dirigencia, situación que es aprovechada por la gerencia alemana en México para acelerar los cambios deseados, a costa de la supresión temporal de la ciudadanía de sus trabajadores. La empresa procede entonces a rescindir el Contrato Colectivo. Con ello, generó las condiciones de controlar la OPI y realizar los cambios que consideró necesarios en el MIT, sin consultarlo con el SITIAVW durante los primeros años. Sobre este punto de inflexión José Luis Rodríguez Salazar, secretario general del SITIAVW del 2000 al 2007, recuerda:

No hay que perder de vista que el cambio se hace mediante un conflicto, entonces no es un cambio negociado, aunque técnicamente en la negociación del 92, que es la primera negociación revisora en la que participé, había una negociación con el sindicato de hacerlo paulatinamente y con la intervención del sindicato convenciendo a los trabajadores, pero después del conflicto una de las condiciones de la empresa es que el sistema de grupos de trabajo entre unilateral, lo hagan ellos, y básicamente sin la intervención del sindicato.

La gerencia alemana en México sugirió nuevos marcos legales, Contrato



Colectivo y Estatutos del SITIAVW, para regular las relaciones laborales y sindicales en la planta, pero sin la participación de los obreros. La ciudadanía desapareció y surgió en cuestión de horas bajo condiciones convenientes para la empresa. Aunque el Contrato se conservó en su mayoría, se le agregan cláusulas, algunas de las cuales son beneficiosas para los trabajadores y otras exclusivamente favorables a los intereses de la empresa. En todo caso, ninguna fue acordada con la representación de los obreros dado que la dimensión civil de la ciudadanía fabril, condición de posibilidad de los derechos políticos y sociales, fue suprimida.

## 2.2 LA DIMENSIÓN POLÍTICA, GRISES Y SOMBRAS

Esta transformación en la ciudadanía fabril trajo consigo tres cambios en su dimensión política. Primero, la contratación de terceras personas. Antes de 1992, el SITIAVW tenía la titularidad de todas las actividades que se realizaban en la planta, fueran productivas o improductivas, pero desde aquel año la gerencia tiene la facultad de contratar a proveedores para realizar actividades de mantenimiento o no vinculadas con la producción. Con esto, el sindicato disminuye su influencia en el MIT. Al respecto, Arturo, exsecretario de Educación, Prensa y Propaganda del SITIAVW, señala:

Dentro del Contrato hay una cláusula, la 13, en donde la empresa siempre la quería echar abajo porque es la cláusula que prohibía la entrada a terceras personas, en este caso son los proveedores... rompe la cláusula 13, y le permite a la empresa ingresar proveedores, por eso es que hoy somos 13 mil 500 trabajadores y por ahí de 10 mil proveedores. (Arturo Monter Cortés, secretario de Educación, Prensa y Propaganda del SITIAVW, 2008- 2011).

Segundo, posibilitó la implementación del sistema de Grupos de Trabajo en la planta de Puebla, modelo a través del cual los obreros laborarían en equipos de trabajo, pero donde cada uno de sus miembros sería operativo en todas las funciones que se desempeñarían al interior del mismo. Los trabajadores son evaluados constantemente y el ascenso de estos en la escala salarial se da de acuerdo con sus habilidades. Elías, un trabajador, comenta:

Todo ello es un cambio drástico para los trabajadores porque nosotros estábamos acostumbrados a que si eres hojalatero eres hojalatero y en tu credencial venía especificado. Cuando vienen los grupos de trabajo la empresa nos plantea un modelo diferente de trabajar, por ejemplo, si formamos una célula de 15 de personas en esa célula hay 15 puestos de trabajo, tú debes de ser operativo en los 15 puestos de trabajo, si llega a faltar una persona, los 14 restantes tienen que cubrir el lugar de esa persona, tenemos que rolar los 15 puestos. Todo ello a cambio de una evaluación cada 9 meses... se desaparece el escalafón y hoy todos

tenemos la oportunidad de llegar al grupo tope, que es el grupo 8 en hojalatería.

Durante este proceso la empresa se interesó en involucrar a los obreros y para ello generó espacios para la intercomunicación de las ideas entre los trabajadores, así como entre estos y los representantes de la empresa, con el propósito de que los obreros asumieran un papel decisivo en la producción, además, creó la Oficina de Propuestas y Mejoras, para coordinar estos esfuerzos. En concreto, generó mecanismos para que los trabajadores participaran más en el proceso productivo desde su lugar de trabajo y con base en la multi-habilidad, es decir, se amplió la dimensión política de la ciudadanía.

Federico, obrero en aquel momento señala: "Antes existía un departamento de inspección que era el encargado de verificar la calidad, ya no existe ese departamento desde el 92 para acá. Hoy nosotros somos el inspector, somos el coordinador, somos el técnico, todo".

El tercer cambio sucedió en la estructura del sindicato y su forma de gobierno, lo cual se observa en los Estatutos (ver Tabla 2.1), específicamente en los capítulos II (Gobierno), III (Del Congreso General, Consejo General y de las Asambleas) y IV (Obligaciones y atribuciones del Comité Ejecutivo General, los secretarios auxiliares divisionales y delegados auxiliares divisionales).

Estructuralmente el sindicato de la VW estaba organizado en secciones, las cuales se formaban con al menos 100 trabajadores. Desde 1992, el SITIAVW se integra por divisiones, ocho actualmente, las cuales se forman en áreas donde existen al menos 500 trabajadores por similitudes laborales o cercanía geográfica.

La estructura de sus instituciones de decisión también se modificó (ver Tabla 2.1). La Asamblea General es sustituida por el Consejo General, las Asambleas Seccionales son suplantadas por las Asambleas Divisionales, y los Comités Seccionales son reemplazados por los secretarios y los delegados auxiliares divisionales.

Dos precisiones al respecto. Primero, la Asamblea General era la reunión de todos los miembros del sindicato —comité ejecutivo, seccionales y trabajadores— (Artículo 15 de los Estatutos 1973).<sup>21</sup> En cambio, el Consejo General, el órgano sustituto, está constituido por los miembros del comité ejecutivo y los secretarios auxiliares divisionales. Es decir, tanto la dirección del SITIAVW como los representantes de los trabajadores en la línea de producción, son los integrantes de este organismo (Artículo 8 de los Estatutos 1992).

Segundo, antes de 1992 existían los comités seccionales —integrados por un secretario auxiliar de trabajo y conflictos, un secretario auxiliar del interior y actas, un secretario auxiliar de organización y estadística— cuya función era (en el capítulo III "De las Asambleas") administrar el Contrato Colectivo en el piso de

---

<sup>21</sup> Ver Tabla 2.1 "Comparativo Estatutos 1973 vs 1992".

la fábrica, y su permanencia en el puesto no tenía límite de tiempo, ya que solo podía ser removido por la asamblea seccional respectiva. En la actualidad esas funciones las cumplen los secretarios auxiliares divisionales con el apoyo de los delegados, cuya duración en el puesto es de cuatro años.

Lo anterior, organización y estructura de gobierno, ha tenido efectos en la dinámica del sindicato y en el ejercicio de la ciudadanía, tanto de la dirección, como en los representantes y los trabajadores. Por un lado, ha incrementado el poder del Comité sobre la OPI, ya que se disminuyó el número de actores colectivos con los cuales este tiene que negociar y acercó a la dirección con la representación intermedia, los secretarios auxiliares, a través del Consejo General. En concreto, la intervención del comité en la vida interna del sindicato se amplió.

Sin embargo, de acuerdo con los delegados entrevistados también existe una distancia de visiones e intereses entre la dirección y los representantes en el nivel de piso. Rey David, un delegado divisional, explica:

El sindicato se rige desde 1992 por el Consejo General, que lo forman el Comité Ejecutivo y los secretarios auxiliares divisionales, el Congreso por su parte lo conforman el Comité Ejecutivo, secretarios auxiliares divisionales, delegados auxiliares divisionales más comisiones. Esa es la diferencia entre Consejo y Congreso. ¿Cómo yo incluiría un trato más directo con la representación de piso?, haciendo el Consejo más amplio porque hasta ahorita nada más se reúne el Comité Ejecutivo y sus secretarios auxiliares, haciendo a un lado a los delegados que son los que viven el piso. Entonces existen como que dos grados, o niveles de representación: *tú como estás en el piso, como que no tienes derecho a escuchar lo que nosotros sabemos de más, y eso parte la relación porque muchas veces él comunica al Consejo cosas que a nosotros no, de ahí viene la división y la desinformación. Desde mi punto de vista si se incluyera a los delegados auxiliares pues estaríamos más informados y daríamos mejores resultados, la relación se haría más estrecha entre el área de producción y el sindicato mismo como Comité Ejecutivo (Rey David, Delegado Divisional, 2012-2015).*

Por otra parte, el poder de los trabajadores disminuyó sobre la vida interna del sindicato debido a que la Asamblea General desapareció y las instancias de representación intermedia son menos y más delgadas. Es decir, la asamblea era el espacio institucionalizado en el cual la dirección-afiliados interactuaban, pero su lugar no fue ocupado por otra instancia. Además, la cantidad de trabajadores en relación a los secretarios y delegados auxiliares divisionales es mayor a la que existía respecto a trabajadores-seccionales, lo que satura la actividad de los representantes sindicales, en detrimento de los derechos de sus representados, quienes acusan mayores arbitrariedades de los representantes de la empresa en el piso. Al respecto Montiel señala:

Se dedican 100% pero a veces no tienen capacidad de hacer su trabajo porque

la mayoría de las veces no pueden cubrir a tanta gente, no pueden. Entonces los traen movidos, también tú los ves, están en junta con no sé quién, en junta con no sé cuánto, tiene Asamblea de no sé qué, y entonces no se separan del área y no van a toda el área, y van un ratito y tiene que estar en otro rollo. Los llenan de trabajo (Yolanda Montiel, Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social).

En síntesis, estamos frente a una reconfiguración de la ciudadanía fabril, principalmente en lo que se refiere a su dimensión política. La dirección del sindicato perdería materia de trabajo y, en consecuencia, la capacidad de influir en la conformación del MIT, pero tendría la condición de posibilidad para intervenir de manera más firme y eficaz en la OPI, debido al adelgazamiento de la estructura intermedia de representación sindical. Paradójicamente, la disminución de este mismo instrumento que dificulta la defensa de los derechos laborales de los obreros en el piso de la fábrica, en cambio, aumenta su influencia en el proceso productivo con la implementación de los Grupos de Trabajo. El cambio fue radical, y a pesar de que la gente no entendía el sistema, se tuvo que adentrar en él de inmediato y adaptarse al mismo.<sup>22</sup>

### **2.3 PRIMEROS VISOS DE CAMBIO EN LA CIUDADANÍA**

Este escenario se transformará durante la década de los 90, durante la cual los obreros y el sindicato se adaptan a las nuevas condiciones de su ciudadanía fabril. Recordemos que la dimensión civil de la ciudadanía fabril es la condición de posibilidad de las otras dos, tanto la política como la social, y esta fue modificada en aquellos años. En una empresa dinámica, como lo es VW-México, los mecanismos para que los obreros promuevan sus intereses cambian, surgen, desaparecen y otros se planean, aunque no terminen por nacer.

Al comparar el CC de 1992 con el CC de 1998 se observan cambios en las siguientes cláusulas: 2 (Vigencia y jurisdicción), 5 (Aviso sobre cambios de representantes empresariales), 12 (Del trabajo de técnicos de confianza), 13 (Del trabajo de terceras personas), 16 (De los candidatos de nuevo ingreso), 17 (De los requisitos de admisión), 20 (Contratación a prueba), 21 (Introducción al trabajo), 22 (De los trabajadores eventuales), 23 (Comisión Mixta), 24 (De la capacitación y adiestramiento),

---

<sup>22</sup> Existen algunas sutilezas como, por ejemplo, los tiempos de las revisiones salariales y contractuales, las cuales antes del conflicto finalizaban el 1 de julio y en la actualidad suceden el 18 de agosto. Fechas que, en el primer caso, coincidían con el informe de gobierno del gobernador en turno, siendo según algunos de los entrevistados un mecanismo de presión en las revisiones, pero que en la actualidad ha sido nulificado e incluso invertido en detrimento de las estrategias sindicales ya que agosto es el mes en que los hijos de los trabajadores regresan a clases, y la presión de los gastos escolares es una variable interviniente con la que tienen que lidiar las direcciones al momento de hacer las negociaciones. Este tipo de detalles influyen en la disminución en el poder del SITIAVV.

26 (Desarrollo de salarios), 28 (De los egresados de la Escuela de Capacitación), 30 (De la forma de cómputo de vacaciones), 31 (Pago de salario de descanso semanal), 32 (De la puntualidad), 35 (Del Premio Anual de Puntualidad), 36 (De la pausa de la jornada normal), 43 (De las vacaciones), 74 (Del aguinaldo), 75 (Del anticipo de utilidades), 76 (Del transporte), 77 (Del servicio de comedor), 84 (De los vales de despesa).

La mayoría de estos cambios favorecen la ampliación de la ciudadanía fabril del SITIAVW, debido a que se fortalecen los mecanismos del sindicato para intervenir en la conformación del MIT.

Por ejemplo, por cada agremiado indemnizado, a un trabajador eventual se le otorgará la planta, con lo cual esta organización no perderá, por dicho motivo, afiliados y en consecuencia presencia en la fábrica (cláusula 13). El personal técnico de confianza es asignado a funciones específicas, contenidas en la cláusula respectiva (C12), y no a las que los representantes de la empresa consideraran oportunas según el caso. El sindicato cuenta con más tiempo para presentar candidatos de nuevo ingreso (C16), se establece que las personas que continúen prestando sus servicios después del período de prueba (C20), así como los trabajadores eventuales (C22), serán empleados bajo las condiciones del Contrato y no respecto al caso concreto, es decir, los nuevos obreros no serán incorporados a la empresa a discreción y solo bajo las condiciones de la gerencia, sino que el SITIAVW será su representante legal. Disminuyen los años necesarios para reconocer la antigüedad de los egresados de la Escuela de Capacitación y se le complementa a la misma el tiempo que este haya pasado en la Escuela de Capacitación (C28). Asimismo, aumenta el Premio Anual (C35) en donde el número de días de pago pasa de 29 a 32 días, en el caso de 10 premios mensuales acumulados, de 31 a 34 días, para 11 premios mensuales, y de 35 a 38 días, para 12.

Además de los mecanismos anteriores que fortalecen la presencia del sindicato en el MIT, se dieron dos modificaciones que generarán transformaciones en el juego de arreglárselas de los obreros en su lugar de trabajo, es decir, mayor intervención en la OPI. Por un lado, se fortalece la representación intermedia al aprobar la notificación de los secretarios auxiliares divisionales de los cambios que la empresa realiza respecto a sus representantes en las áreas de trabajo (C5).

Asimismo, la cláusula de puntualidad (C32) posibilita que los problemas derivados de esta eventualidad puedan arreglarse en la cotidianidad con una mayor intervención de los delegados y secretarios auxiliares, ya que si un trabajador "durante la semana ya haya llegado con retraso una vez o cuando llegue después de transcurrido el término de tolerancia, la empresa podrá no permitirle la entrada al trabajo".<sup>23</sup> Esto representa un cambio respecto a la anterior situación, en la cual la empresa no le permitía la entrada a laborar, es decir, se da la

---

<sup>23</sup> Volkswagen de México, Contrato Colectivo de Trabajo 2012-2014, Cláusula 32.

posibilidad de negociar esos eventos.

Estas modificaciones en el clausulado del Contrato Colectivo permiten al SI-TIAVW ser protagonista en la conformación del MIT, sin dejar de reconocer que el espacio de influencia del sindicato disminuyó significativamente con la contratación a proveedores a través del cambio de la cláusula 13, y a sus representados ganar espacios para el ejercicio de su ciudadanía. En concreto, durante el período que comprende de 1992 a 1998 existe una ampliación de la ciudadanía fabril en lo que se refiere a su dimensión política.

Respecto a la dimensión social existen cambios favorables a los trabajadores. Aumentan 2 días de prima vacacional en promedio (C43), 1 día más de aguinaldo (C74) —pasa de 54 a 55—, y 4 días de más como anticipo de utilidades por el ejercicio inmediato anterior (C75) —14 a 18—. Además, empresa y sindicato se comprometen a mejorar la calidad del servicio de transporte y, en consecuencia, reunirse por lo menos 2 veces al mes para vigilar el funcionamiento de este.

Sin embargo, no todas las transiciones fueron avances en la ciudadanía, ya que también algunas de ellas representaron obstáculos para el ejercicio de la misma, en lo que a su dimensión política respecta. El desarrollo de salarios (C26), es una muestra, pues la asistencia mínima para ascender en la escala salarial se incrementó hasta 99%, la pausa de trabajo (C36) —correspondiente a los trabajadores de las áreas de fundición, exportación, almacén, afilado, lavadoras y reparación de maquinaria— disminuyó 15 minutos, al pasar de 45 a 30 minutos de reposo, y el grado de escolaridad requerido para ocupar un puesto de trabajo en la planta aumentó (C17) de primaria a secundaria. O sea, las posibilidades de participación de los obreros en el proceso productivo aumentan, pero también las exigencias, ya que la empresa busca mejorar la calidad de su producto, disminuir los tiempos muertos para su elaboración, así como la capacitación de su mano de obra. Sobre esto último Omar, trabajador con 20 años de experiencia, comenta:

Hoy entrar a VW es como si pasaras un examen para entrar a una carrera, por lo que me han platicado y por lo que he visto, donde hay una serie de exámenes de que ellos tratan de buscar al obrero perfecto, al menos yo así lo siento. Alguien que sepa, que piense, que actúe y sepa moverse. Y antes entraba gente de comunidades, las cuales en ocasiones no sabían ni escribir, pero el Contrato decía mínimo con primaria. Ahora decir que una persona de ese tipo trabaje en la planta ya es muy difícil, me ha tocado conocer a jóvenes que todos los exámenes los pasaban, pero el de habilidades no lo pasaban, y tú te preguntas qué tan difícil puede ser, me platican que te dan un carrito y lo tienes que armar en cierto tiempo y si no tienes una cierta habilidad de ese tipo, pues no entras. Cada vez veo que se restringe más la entrada, se condiciona más la entrada.

Ahora bien, durante estos años se planearon mecanismos desde la gerencia que tendrían efectos sobre la ciudadanía fabril en la planta en Puebla, y que en el siguiente ciclo serían importantes recursos de poder para el ejercicio de la

misma por parte de la dirección.

Los proyectos de los Grupos de Alto Desempeño, cuyo propósito era rejuvenecer el sistema de Grupos de Trabajo para mejorar la productividad de la empresa, así como el de Empleados de Confianza, cuya intención era preparar a los nuevos directos, son muestra de que el SITIAVW y sus agremiados se adaptaban y superan su nueva condición. Ambos son programas presentados por la gerencia para aumentar la competitividad de la planta poblana.

El proyecto de los Grupos de Alto Desempeño promueve que los Grupos de Trabajo puedan regularse por sí mismos sin la necesidad de coordinadores, en aquel momento llamados supervisores, que es el primer nivel de dirección que tiene la empresa. Esto significaba darle el control al grupo del proceso productivo en el piso de la fábrica, considerando que este se encontraba conformado por obreros sindicalizados, representaba la ampliación de la ciudadanía civil, ya que sus actividades productivas se constituirían en un recurso para promover sus intereses. El programa no se implementa, porque a decir de Rodríguez Salazar, secretario general del SITIAVW (2000- 2007) "asusta a la empresa".

Estos intentos se dan debido a que VW-Puebla ya estaba en el mercado de exportación y tenía que competir con calidad, costo, entrega oportuna y eficiencia frente a las demás plantas y disputarles la materia de trabajo en el corporativo. Sin embargo, esto es causa necesaria, pero no suficiente, para que se amplíe la ciudadanía fabril, para ello se debe dar la combinación de otros factores. Lo que confirma mi aseveración es que la gerencia alemana en México sí implementó el Programa para Empleados de Confianza, cuya consecuencia fue trancar la carrera de los trabajadores sindicalizados, quienes una vez que alcanzaban el tope salarial como obreros aspiraban a ocupar los puestos de dirección productiva.

## **2.4 LA RECONSTRUCCIÓN DE LA CIUDADANÍA FABRIL (2000-2003)**

### **2.4.1 ÉPOCA DE VACAS FLACAS, LA DISMINUCIÓN DEL MIT**

Este ciclo registra un adelgazamiento del MIT, ya que muchos de los trabajadores sindicalizados tuvieron que ser despedidos debido a las bajas de producción en la planta. La VW pasó de armar 425 mil autos en el 2000 a montar 287 mil en el 2003, es decir, una disminución cercana al 33% (ver Tabla 2.2 del Anexo). En consecuencia, la plantilla se estrechó alrededor de 20%, al pasar de 12,600 obreros a 10,000 (ver Tabla 2.3). Estamos en una época de vacas flacas, en lo que a tamaño de la plantilla laboral se refiere, como lo comenta un delegado divisional de aquellos años:

Mira, yo trabajé con José Luis en su primer período, 2000 al 2003, el cual fue el período de las vacas flacas porque hubo muchos problemas en la economía mundial, acá tuvo que salir mucha gente, hubo que manejar sistemas de trabajo, la flexibilidad José Luis la aceptó, se hicieron cambios en el sistema de trabajo y

los horarios, inventaron el sistema 4x3, a condición de que los compañeros más nuevos no perdieran su empleo.

Una reducción de la plantilla significaba menos afiliados al sindicato, es decir, una disminución de su esfera de influencia para el ejercicio de la ciudadanía. En este sentido, la introducción de nueva tecnología durante la década de los 90 le permitía a la empresa adecuarse mejor a las fluctuaciones del mercado y ajustar la plantilla laboral en todas sus áreas.

Por ejemplo, en mantenimiento de máquinas en motores, la introducción de máquinas de control numérico en lugar de las de sistema hidráulico aumentó la productividad, al grado que el área podía prescindir de la mitad de los obreros. Roberto, obrero de dicha área, señala:

En las máquinas anteriores todos sus sistemas eran hidráulicos, el 80% de la maquinaria era un sistema hidráulico, ahora estamos hablando de que las nuevas máquinas el 90%, son control numérico... por lo menos la mitad de los compañeros disminuyó.

En pintura pasó algo similar con la introducción de robots, como Álvaro y Juan explican:

Los principales cambios que se presentaron fueron en el tema de la pintura, cuando entraron robots a pintar, lo que antes hacían los trabajadores manualmente. Y el tema con una empresa brasileña, y todos sus robots, se conocen como cucas, o sea, son robots que hacen el trabajo de 4 a 10 gentes, son punteadoras, son máquinas soldadoras que van adelgazando la plantilla laboral. Pero bueno, desafortunadamente para nosotros es imposible detener el avance de la tecnología, lo que puedes tratar de hacer es abrir nuevas fuentes de empleo dentro de la misma empresa. (Álvaro)

El área donde estoy realizando mi actividad es en el área de pintura, partes plásticas, donde antes todo era manual, el pintado de las fascias, de la moldura, de los antepechos, el misceláneo del carro, todas las piezas pequeñas se pintaban manualmente. A partir de cierto momento se han automatizado bastante las líneas de producción, especialmente en las cabinas, aunque en aras de la modernidad también se han perdido ciertos puestos de trabajo. Cuando era manual éramos 10-12 compañeros y actualmente quedan 3-4 compañeros. (Juan)

## **2.4.2 LA OPI, UN ESPACIO ESTRATÉGICO**

A diferencia de este escenario adverso en el MIT, la participación del comité, los divisionales y los obreros en la OPI se ampliaba. Es decir, en un entorno donde el sindicato perdía presencia en la empresa, debido al adelgazamiento del MIT y a la



disminución de obreros, la dirección y los agremiados sobrevivientes conseguían intervenir más en la organización de la producción, así como en el trámite de conflictos cotidianos. Estos dos elementos serán recursos de poder sindical para frenar la pérdida de puestos en el fluctuante mercado automotriz de aquellos años.

Durante este período, se dieron los siguientes cambios en el clausulado del Contrato Colectivo: 1 (Definiciones) —desaparece el Reglamento Interno de Trabajo—, 4 (Representatividad), 8 (De las facultades de la empresa), 28 (De los egresados de la Escuela de Capacitación), 35 (Del Premio Anual), 51 (De los permisos sindicales), 70 Bis (De la ayuda para la adquisición de útiles escolares) —se agrega—, y 74 (Del aguinaldo). Además de los ajustes que cada año se realizan al servicio de comedor (C77) y a los vales de despensa (C84), los cuales son elementos de la dimensión social de la ciudadanía.

Estas modificaciones favorecieron la ampliación de la ciudadanía fabril del SITIAVW. En la dimensión política, la figura del sindicato como agente de la producción se fortalece, ya que se formaliza la facultad de este para proponer métodos y sistemas de trabajo en el proceso productivo (C8), así como el derecho de los obreros para conocer de la empresa acerca de los cambios que se realizarán en los métodos y sistemas de trabajo. Dicho en otras palabras, la dirección del sindicato adquiere influencia en la OPI y sus agremiados un mayor margen de acción en la línea de producción.

En el MIT, además, la asignación de personal y fijación de sus precios evolucionan a favor de los trabajadores. Se reducen los años necesarios, de 3 a 2, para que a los egresados de la Escuela de Capacitación les sea reconocida la antigüedad con todos sus derechos (salariales y de prestaciones). El Premio Anual (C35) se incrementa de 32 a 33 días —en el caso de 10 premios mensuales acumulados—, de 34 a 35 días —para 11 premios—, y de 38 días a 39 días —con 12. Y el pago de aguinaldo asciende 2 días más respecto a la última revisión contractual, y pasa de 55 a 57 días de salario tabulado.

La participación de los obreros en las utilidades fue otro atenuante frente a la contracción del MIT. A pesar de que la planta de Puebla disminuía paulatinamente su producción, tanto en el mercado nacional como externo, los obreros obtuvieron beneficios monetarios. Más aún, recordemos, la introducción de tecnología y de nuevas formas de organizar el trabajo, así como la productividad de la mano de obra, reducía los costos. Esto permitía a la empresa hacer ajustes frente a los movimientos del mercado, en este caso, encogido (ver Tablas 2.2 y 2.3).

Si bien es cierto que en la Revisión Contractual de 1998 se da el cambio de la cláusula sobre el anticipo de utilidades (75), al pasar de 14 a 18 días de salario tabulados el pago de las mismas a los trabajadores, en la narración de los obreros entrevistados siempre hacen referencia a este período como el momento en el cual se eleva el monto a repartir. Es el instante en el cual, como lo dice Álvaro, se dan las primeras reparticiones atractivas: "VW siempre era campeón de ventas, pero nunca había utilidades, siempre había lo que se plasmaba en el Contrato y se acabó, con él nos tocaron las primeras utilidades atractivas, hablamos en

aquel entonces de 20 mil pesos por trabajador". En esta dinámica también se incorpora la Cláusula 70 Bis con la cual los trabajadores reciben un apoyo anual por concepto de útiles escolares.

La ampliación de la ciudadanía fabril no solo se da en el plano formal (Contrato Colectivo), también es ejercida en la práctica por el comité, los divisionales y los obreros. El primero a través del perfeccionamiento de los planes de organización del trabajo generados desde la gerencia. Ejemplo de ello es el Sistema de Grupos de Alto Desempeño, un proyecto originalmente elaborado por la empresa, como señalé líneas arriba, apropiado por el Comité Ejecutivo en turno, modificado y mejorado. Con plena consciencia de su papel en el nuevo modelo productivo y en uso de sus facultades políticas en la fábrica, la dirección sindical amplía su participación en la OPI, aunque no así en el MIT.

El proyecto no fue implementado, pero su elaboración por parte del comité, así como la discusión de este con la gerencia de la planta, es un indicador de que la ciudadanía fabril se ejercía. La dirigencia participaba en la OPI a pesar de que el MIT se redujo.

Ahora bien, en este período la participación de los divisionales se incrementó en la OPI, y en consecuencia la de los trabajadores. Los secretarios y delegados, quienes tienen mayor contacto con los obreros en la línea de producción, se incorporaban en las negociaciones de desarrollo de sistemas de productividad, los cuales son constantes en la fábrica poblana. José Luis, secretario general en aquel momento, explica:

De lo que te estoy hablando son de empresas especializadas, empresas que han desarrollado sistemas de productividad, que llegaban a la planta y llegaban a una nave —hojalatería, pintura, montaje— y veían los procesos y decían *sabes qué, tienes un problema aquí, los trabajadores se desplazan mucho, tienes que acercarlos los materiales más para que no hagan tantos tiempos perdidos; tú tienes un problema aquí, esta actividad la tienes que pasar para este lado; oye tú tienes tiempos perdidos, tus trabajadores yo los veo que terminan la actividad se sientan, no, esos tiempos que están perdidos, tienes que recuperarlos, tienes que darles más actividades*. Entonces esos coucheos son permanentes en todo el año por lo que debes de estar atento, tienes que estar metido en esas negociaciones, y la única manera es que tú o tu equipo de trabajo, que en ese caso son nuestros delegados, nuestros divisionales, siempre estuvieran metidos en esas negociaciones (José Luis Rodríguez Salazar, secretario general del SITIAVW, 2000-2007).

Otro elemento que fortalece la dimensión política es la creación de la Asamblea Divisional Conjunta, o bien el restablecimiento de la Asamblea General, cuya figura había desaparecido en 1992. Esta restitución significa la disponibilidad de un instrumento más para que los trabajadores participaran en las decisiones de la dirección sindical y le permitía conocer la opinión de sus re-

presentados en coyunturas importantes, como las revisiones contractuales y salariales.

La Asamblea Divisional Conjunta se convirtió en un medio a través del cual comité, trabajadores y divisionales interactuaban, y cuyo resultado era que el SITIAVW, en su conjunto, tuviera una influencia mayor en la OPI. El CES ganaba legitimidad, los trabajadores información y decisión, y los divisionales un instrumento para presionar al primero y legitimidad frente a los segundos. Era una práctica virtuosa cuyo sustento era la cultura del trabajador mexicano de VW. Sobre estas prácticas, José Luis Rodríguez señala:

No es una Asamblea General, porque además los estatutos hablan de Asambleas Divisionales, entonces, nosotros para no entrar en el esquema de general, que no lo contemplan los estatutos, le damos el nombre de Asamblea Divisional Conjunta en el año 2000.

La madurez de los obreros, así como la de sus representantes, es la condición de posibilidad para el uso de este instrumento y, en consecuencia, la causa de la ampliación de la ciudadanía en la fábrica. La comunicación entre los diferentes actores se incrementa, es decir, entre comité-divisionales, divisionales-trabajadores, y comité-trabajadores. El mismo José Luis dice:

Mira, algo que nosotros instituímos era mucha comunicación con los trabajadores. Nosotros antes de... más bien entre los inicios de la revisión que era la formación de la Comisión Revisora, las Asambleas Divisionales de abril-mayo... estábamos en constante contacto con los trabajadores.

#### **2.4.3 DESDE LA OPI SE CONSERVA AL MIT. EL SISTEMA 4X3**

El estado de la ciudadanía se modificó a lo largo de este subciclo. La participación del SITIAVW (dirección, representantes, obreros) se había incrementado en la OPI, siendo el ingrediente que permitió evitar otra reducción del MIT en el 2003, cuando la gerencia anunció otro ajuste en la producción y el recorte de 2000 obreros en su nómina.<sup>24</sup>

El mecanismo a través del cual se conservó el MIT, fue el Sistema 4x3, el cual consistió en laborar 4 días y descansar 3. El gobierno proporcionaba una beca que cubría la diferencia entre lo trabajado por el obrero y su salario corriente, con la condición de que el obrero asistiera a una capacitación por dos días. Sobre las características de este sistema, Elías, trabajador de hojalatería, y miembro de la comisión encargada de confeccionar esta política, recuerda:

Esa negociación se llevó a cabo en alrededor de dos meses, de hecho, yo estuve

---

<sup>24</sup> "Trabajadores de VW autorizan negociar recorte salarial y el 4x3", en *La Jornada*, 4 de julio de 2003.

en esa negociación, esa negociación fue llamada el 4x3, trabajábamos 4 días y descansábamos 3, para que tuviéramos trabajo para esa gente y que no salieran. En esa negociación participaron las autoridades federales, de la empresa, del Estado, la Secretaría del Trabajo y se firmó un convenio de 4x3. El gobierno federal otorgó unas becas a los trabajadores que salieran más afectados de su salario, y con esas becas hicimos un buen trabajo en ese momento para que esa gente no saliera.

El protagonismo del sindicato en todos sus niveles fue lo que permitió la implementación del 4x3. El mismo Elías señala: “Adoptamos una medida e inclusive llamamos a todas las divisiones a asambleas para ver de qué modo podíamos solidarizarnos con esos 2022 trabajadores. Decidimos armar una comisión, irnos a Ciudad de México, ir a ver al gobernador, ir a la Secretaría del Trabajo, tener pláticas con la empresa, saber de qué manera podíamos armar un modelo de trabajo donde pudiéramos conservar a los 2022 trabajadores”.

En suma, el subciclo se caracteriza por cambios en la dimensión política de la ciudadanía fabril. Asistimos a un período en el cual el MIT se reduce y el SITI/VW tiene una mayor injerencia en la OPI. El 2003 es el momento en el cual los obreros detienen la inercia negativa del primero, y aprovechan la tendencia positiva de la segunda. Ese año es un punto de inflexión en el cual la experiencia se transforma en aprendizaje, y este en acciones concretas en los diferentes niveles del sindicato, desde la dirección hasta la base y de regreso. La ciudadanía fabril se ejerce, se defiende, se promueve. A pesar de lo difícil de los años anteriores, los obreros, así como los especialistas que los estudian, recuerdan esa fase como un instante afortunado en la VW. Los años que vienen también lo serán, aunque no sean recordados de esa manera.

## **2.5 GRISES DE LA CIUDADANÍA INDUSTRIAL (2004-2007)**

Los principales cambios que se dieron en la ciudadanía fabril durante este período corresponden a su dimensión política, específicamente en lo que se refiere a la vida interna del sindicato —por primera vez se reeligió a un comité—, así como la OPI y la configuración del MIT (ya que se frenó una vez más el adelgazamiento de la plantilla). Todos estos elementos ampliaron la ciudadanía fabril en la planta de Puebla.

### **2.5.1 CIUDADANOS Y CLASE POLÍTICA SE RECONCILIAN. LA REELECCIÓN**

El punto de inflexión que marca el inicio de este ciclo es la ratificación del Comité Ejecutivo en turno. La reelección ha sido un asunto importante en la consolidación de la ciudadanía fabril en la VW de México.

Los antecedentes se remontan a los años 80, cuando el asesor legal, Juan

Ortega Arenas, acuerda con la gerencia alemana que los comités ejecutivos en conjunto fueran retirados de la empresa, sin posibilidad de reelección e incorporación a su vida laboral. Esto significaba un constreñimiento a la dimensión política de la ciudadanía, ya que limitaba la participación de los agremiados —fueran dirigentes o trabajadores— en la vida interna del SITIAVW y de este, como organización, en la OPI ya que la experiencia se perdía.

Algunos autores (Bensunsán y García, 1992; Bayón, 1997; Arteaga, 1996) han llamado la atención sobre esta práctica en el SITIAVW, así como de las consecuencias que ha tenido sobre la vida interna del sindicato. Los especialistas atribuyen esta acción tanto a la cultura del trabajador VW, como a una democracia mal entendida por parte de los obreros. Estos académicos, sin embargo, no cuentan con un dato importante al respecto: la gerencia alemana en México fue la promotora de este ejercicio durante muchos años. Arturo, secretario de Educación Prensa y Propaganda durante 2008- 2011, recuerda:

*Yo lo estoy viviendo. Cuando tú quedas a la deriva, la gerencia te manda a traer y dice: ya no necesitamos de tu servicio; oye, oye, espérate si yo no te he-cho nada, o sea mi único pecado fue participar; sí pero ya no te necesito, VW ya no necesita tus servicios, así es de que mira ya hicimos un cálculo y te estamos liquidando al 200%, conforme a los años de antigüedad que tienes te corresponde esto y te vas libre de impuestos, además te estoy cerrando año completo, estamos en el mes de febrero y te estoy contabilizando hasta diciembre ¿sí?... sí hay beneficios, ¿sí me entiendes?, sí hay beneficios; sí, sí pero y ¿cuánto es?; no pues te estás llevando 600-700 mil pesos; pero no me quiero ir; no es de que te quiera ir es de que ya no te necesito; ¿pero si no acepto?; si no me aceptas pues demándame, demándame y no te vas a llevar nada de lo que ahorita te estoy ofreciendo.*

Diversos grupos al interior del sindicato se disputan el acceso a diferentes espacios de decisión en la organización. En este proceso las rivalidades entre corrientes surgen, así como entre estas y el comité, de manera que cuando estas expresiones acceden o permanecen en los puestos sindicales, el antagonismo no desaparece. En este sentido, los entrevistados coinciden en que la no reintegración de los miembros del Comité saliente a la plantilla laboral tiene el propósito, de la dirección entrante, de no contaminar la vida interna del sindicato. Es decir, los obreros que ocupan un puesto de representación en el SITIAVW desarrollan una trayectoria al interior del mismo, se conocen entre ellos y conforman una clase política en la organización.

Tanto los integrantes del CES entrante, como del saliente han sido divisionales (secretarios y delegados), han participado en la Comisión Revisora, han formado parte en algunas de las comisiones especiales (Honor y Justicia, Hacienda y Vigilancia, Comisión Electoral, Higiene y Seguridad), han competido

en las elecciones del sindicato, y son asistentes regulares en las asambleas.

En concreto, estamos frente a ciudadanos fabriles con un alto nivel de politización, cuyos intereses los llevaron a ejercer una práctica que se estructuró con el paso del tiempo, pero cuya inercia se fragmentó por primera vez en el 2003.

En aquel año los trabajadores deciden la continuidad de un comité, lo que significó otro avance la ciudadanía fabril. Con esta acción, los agremiados rompieron una práctica de la empresa, promovida desde la gerencia, y aprobaron la continuación de un proyecto sindical, al respecto, José Luis comenta:

Los sindicatos no se reelegían, porque tenían una visión a 4 años. La empresa es especialista en promover, primero te agarra tu primer año novato, cuando ya estás aprendiendo ya estás viendo que se está acabando y cuando se te está acabando sabes que te vas a ir, entonces la empresa empieza a comprar conciencias. Entonces por eso tiene acuerdos importantes, tu liquidación, pues algunas cosas de ese tipo (José Luis Rodríguez Salazar, secretario general del SITIAVW, 2000-2007).

Resumiendo, la construcción de la democracia sindical pasa necesariamente por la formación de ciudadanía fabril. El camino de ambas no es lineal, su configuración es más bien contingente y es consecuencia de las prácticas (planeadas o no) de los obreros, así como de su clase política. En el caso del SITIAVW, se perdía la experiencia de sus dirigentes, pero no así el ejercicio de su ciudadanía, al contrario, esta se acrecentaba y fortalecía, debido a la memoria colectiva y recursos de protesta, lo que ha derivado en un aprendizaje colectivo y en la reelección del primero Comité Ejecutivo.

### **2.5.2 DESDE LA OPI SE CONFIGURA EL MIT. CAMBIOS EN EL CONTRATO Y EN EL TABULADOR DE SALARIOS, TEMA CONTROVERTIDO**

En lo que respecta al Contrato Colectivo, se modificaron las cláusulas 5 (Aviso sobre cambios de representantes empresariales) y 16 (Candidatos de nuevo ingreso). Además de que se realizaron 4 ajustes con relación a la ayuda para adquirir útiles escolares (C70 Bis), al servicio de comedor (C77) y los vales de despensa (84). Se amplió el lapso para presentar candidatos de nuevo ingreso a la empresa, al pasar de 4 a 6 días. Con ello, el sindicato tiene un mayor margen de maniobra para participar en la contratación de personal en la planta (C16), pero el tiempo que tiene la gerencia para comunicar al sindicato, tanto al comité como a los divisionales, los cambios de sus representantes, disminuye de 48 a 24 horas (C5). Es decir, las modificaciones al clausulados fueron favorables, como en el primer caso, pero también en detrimento de la ciudadanía del sindicato y los trabajadores.

Sin embargo, el cambio más trascendente que se dio en relación con la OPI y el MIT tuvo que ver con la fijación de precios del nuevo personal, a través de la incorporación de 5 nuevos grupos salariales al tabulador. Este suceso decidiría

el desarrollo de la plantilla laboral durante este período, así como en los años siguientes.

Como observamos en el apartado anterior, durante el período 2000-2003 el MIT disminuyó significativamente, y la posibilidad de que este se redujera aún más estuvo latente en el 2004. La producción continuó a la baja, la cual recuperaría sus niveles del 2001, solo hasta el 2007 (ver Tabla 2.2), año en que parte de los empleos perdidos se recuperarían (Tabla 2.3).

El sistema 4x3 fue diseñado con el propósito de no adelgazar más la nómina, pero no proyectaba la posibilidad de incrementar el número de obreros en la planta. Fue otro mecanismo el que favoreció la contratación de nuevo personal. En el 2004, sindicato y gerencia acordaron que al tabulador salarial se le incorporarán 5 grupos con un pago menor, con lo cual se hacía más barato el factor trabajo y, en consecuencia, más atractiva la inversión en Puebla.

El análisis sobre los efectos de esta medida debe matizarse. El SITIAVW logró intervenir en la fijación de precios del MIT, pero en detrimento de sus futuros miembros. La incorporación de 5 grupos salariales abarató la mano de obra y el trabajo, ya que los nuevos obreros han tenido trayectorias salariales más lentas, como lo manifiesta Víctor Cervantes, secretario general del SITIAVW entre el 2008 y 2011:

Entonces, cuando José Luis, queda indexa cinco tabuladores más, pero hacia abajo, entonces antes era el Grupo 3 y se convierte en letra A. Entonces meten 5 tabuladores más bajos que es el A5, A4, A3, A2, A1 y la A. Para que tú pudieras ganar eso, con el nuevo sistema de salarios, vas a tardarte 8 u 7 años si bien te va para alcanzar el grupo más bajo antes de que esto estuviera (Víctor Cervantes Rosas, secretario general del SITIAVW, 2008- 2011).

En consecuencia, algunos efectos sobre el MIT se han visto a lo largo de los años:

Hay cosas malas y esa fue una de las peores. En su momento la gente pudo haber dicho *a mí no me afecta, sí, a ti no te afecta*, pero lo que pasa es que están condenados a todos tus familiares que entren a ganar menos de lo que anteriormente ganaban, y hoy la gente dice *para qué aceptaron esto, hoy mi hijo está ganando*, porque en VW México pueden entrar los familiares (Víctor Cervantes Rosas).

Aunado a lo anterior, la incorporación de nuevos grupos no se ha traducido en un sistema de salarios más expedito para los trabajadores de planta. Es decir, que los obreros puedan aspirar a mayores ingresos o estímulos como resultado de los aumentos de la productividad, que se darían desde entonces, así como de la mayor calidad de su trabajo. El mismo José Luis señala al respecto:

... lo que ha conseguido la empresa en productividad es muy alto, van a producir

625 mil unidades y creo que en estos momentos no debe haber más de 12 mil trabajadores. En mi gestión conseguimos 425 mil unidades con 12 mil trabajadores, o sea ahí se puede ver que la productividad es muy alta, desafortunadamente nunca se ha podido negociar un proyecto de productividad en VW, hoy más que nunca el sistema de desarrollo de salarios debe estar agotadísimo... ya debe haber un alto porcentaje, ya lo había con nosotros, de casi el 80% de trabajadores topados que ya no tienen desarrollo salarial (José Luis Rodríguez Salazar, secretario general del SITIAVW, 2000- 2007).

Víctor Cervantes comenta: "Actualmente cerca del 50% o más están topados en el grupo salarial 8, entonces ya no tienes ninguna aspiración de subir, ese es tu tope, hasta ahí llegas. Entonces ya no hay un aliciente, un incentivo para que los compañeros se motiven". A simple vista parece que estamos frente a una regresión en la ciudadanía fabril, pero no es así, ya que el MIT no se fragmentó en un entorno adverso y se ampliaron las ventajas competitivas para que nuevos proyectos llegaran a Puebla.

El ajuste en el tabulador significó la contención de un Contrato Colectivo alterno para algunas de las naves en Puebla, ya que la gerencia buscaba, desde mediados de los noventas, la división de la fábrica en dos plantas; José Luis Rodríguez Salazar explica:

La empresa nos proponía modificar el Contrato Colectivo, de hacer un nuevo Contrato para la planta oeste... esa fue una lucha que nosotros tuvimos que resistir porque siempre nos planteaban *oye va a haber inversiones para hacer una planta oeste*, lo que hoy son las nuevas naves, la 31 y todas esas. Ese proyecto se manejó desde el 2003, 2004, se estaba manejando desde ahí, y lo que nos pedían y nos presionaron durante todo ese tiempo, no recuerdo si 4, 5 o 6 años, yo creo que los 8 años porque también a Luis Fonte lo estuvieron presionando (la gestión anterior). Presionaban para que se firmara un contrato alterno, es decir, que se hiciera una barda, una barrera, y hubiera dos plantas, la planta de VW la original y la planta oeste, y estos trabajadores de la planta oeste tuvieran un contrato diferente al que tienen los trabajadores actualmente.

Esto hubiera significado un retroceso en la ciudadanía fabril en la Volkswagen de México, ya que el MIT se hubiera segmentado y las condiciones laborales hubieran sido de menor calidad para los trabajadores. Al respecto, el mismo José Luis señala:

Recibimos ofertas como la planta de motores, una planta de transmisiones, la posibilidad para una nueva planta para Puebla, pero siempre descansaba en el hecho de que nosotros teníamos que negociar un nuevo contrato colectivo diferente... la única parte que negociamos fue la parte de los nuevos tabuladores, el nuevo contrato jamás lo firmamos, nunca lo firmamos, y nadie lo ha firmado,



o sea hoy en día los trabajadores de la Planta Oeste siguen ganando lo mismo que los demás trabajadores. Es decir, no se cumplió el proyecto a VW, pero hubo mucha presión, a nosotros no sentaron muchas veces en la Secretaría del Trabajo, y los secretarios del trabajo nos decían *tienen que firmar, son 3 mil puestos de trabajo, son mil quinientos puestos de trabajo, ustedes tienen que firmar un nuevo contrato*. (José Luis Rodríguez Salazar, secretario general del SITIAVW, 2000-2007).

La firma del nuevo tabulador permitió que nuevos proyectos llegarán a Puebla, y el tamaño del MIT se incrementó. Al respecto, un delegado (anónimo) de aquellos años comenta:

Y esto se manejó así porque la empresa se lo planteó [a José Luis Rodríguez] ya para terminar su primer período, y le dijo *necesitamos traer proyectos acá a planta para que no se pierda la mano de obra pero necesitamos flexibilizar el tabulador, nosotros te proponemos 3 áreas de trabajo en donde vamos a implementar esos nuevos tabuladores para los nuevos trabajadores, no les va afectar a los que ya están, viene el ensamble del ring-llanta donde vamos a ensamblar el ring con la llanta pero vamos a empezar con el tabulador A1*. Si antes ganábamos 300 pesos con el Grupo 3 que es el A, pues nos vamos a ir a la baja, a 156 pesos al A1 y vamos a subirle 20 pesos a cada tabulador. Pero nada más era para el proyecto Ring-llanta, para el proyecto Bastidor, y el proyecto Monoblock.

En síntesis, los efectos de la modificación al tabulador en la ciudadanía fueron la unidad y la expansión del MIT en los años siguientes. Desde ese momento, además, la trayectoria salarial de los nuevos obreros es más demorada. En el imaginario colectivo, tuvo como resultado un distanciamiento entre la dirección y la base cuya consecuencia sería, en combinación con otros elementos, la no reelección, por segunda ocasión, del entonces Comité Ejecutivo, tema que abordaré con más detenimiento en el apartado siguiente.

## **2.6 LOGROS NO RECONOCIDOS (2008-2011)**

Durante este ciclo la ciudadanía fabril continúa su transformación. En la dimensión política, el MIT se expande, los salarios mejoran y se presentan cambios favorables en el plano social. Asociado a esto, aumentan las cargas de trabajo, el abuso hacia los obreros se intensifica, lo que favorece el mayor contacto entre divisionales y la base, aunque se da un distanciamiento entre estos dos y el Comité Ejecutivo. Es un período donde el espacio para la ciudadanía aumenta, consecuencia del incremento del MIT, pero su ejercicio disminuye debido a que los trabajadores participan menos en la OPI.

### **2.6.1 EL MIT, AÑOS DE EXPANSIÓN Y DE CONFLICTO EN EL PISO**

El comportamiento del MIT en este período fue positivo en cuanto a su población y al precio asignado al factor trabajo. La plantilla de obreros pasó de 11,071 en el 2008 a 11,887 en 2011. Los incrementos salariales tuvieron una media de 5.54 anuales (ver Tabla 2.3). Al respecto, dos miembros de aquel Comité Ejecutivo afirman:

En el primer año, pues si bien no fue una revisión salarial muy buena, pero fue acorde, no perdimos, no ganamos, quedamos algo así como tablas. En la segunda fue una revisión donde se vino encima la crisis, donde en el 2009 fue la crisis, y logramos mantener a la base intacta, o sea, por medio de un método alterno de trabajo, de un rol rotativo, un paro técnico rotativo. Eso nos sirvió para que ningún trabajador de planta saliera, salieron los eventuales, pero ninguno de planta saliera. Y también logramos un aumento digno al momento ¿no?, diferido, uno en agosto y el otro tanto en diciembre, pero logramos... logramos algo bueno (Arturo Monter, secretario de Educación Prensa y Propaganda 2008-2011).

En los dos últimos años con las revisiones que logramos en 12.06 o 12.09, en las dos revisiones (2010-2011), nos fuimos al primer lugar, y eso no le gustó a la empresa y me lo echaban en cara a mí. Entonces nosotros llegamos a ocupar el primer lugar. Habría que ver las estadísticas pero nosotros rebasamos a Nissan Civac, y en una de las reuniones los mismos compañeros de Nissan Civac se preguntaban que cómo le hacíamos, porque como nosotros éramos los últimos en revisar, una vez que nosotros revisábamos sus trabajadores les reclamaban *oye cómo es posible que VW de México tuvo tanto y nosotros no...* nosotros en las dos últimas revisiones sacamos el 12.06 o el 12.09, no recuerdo, superior, repito, a lo que en tres años sacó la demás industria automotriz (Víctor Cervantes, secretario general 2008-2011).

A diferencia de los 8 años anteriores, el número de obreros sindicalizados al final del período se elevó, consecuencia del aumento de la producción registrado en la planta y a pesar de las convulsiones del mercado. La llegada de nuevos proyectos a la planta favoreció este comportamiento del MIT, lo que fue resultado de la inercia generada durante los dos ciclos anteriores, así como de la dinámica de este período. La empresa fabricaría arriba de 400 mil unidades anuales, con excepción del 2009,<sup>25</sup> llegando a 510 mil en el 2011 (ver Tabla 2.2). Sobre esta situación, Álvaro, trabajador en aquel momento, afirma:

Nosotros estamos conscientes de que el mercado automotriz es muy variable,

---

<sup>25</sup> En el 2009 suceden los efectos más severos de la crisis económica sobre el sector automotriz mexicano y el MIT de la VW. Debido a la importancia de ese año sobre la ciudadanía fabril en la planta, escribiré más adelante en este mismo apartado.

hay años en los que rompes récords de ventas, y lógicamente de producción, y hay años en lo que te vas para abajo. O sea, nosotros en un año hemos llegado a producir 450 mil unidades y al otro año 250 mil, o sea, una barbaridad. Pero cuando tú estás consciente de esto debes tratar de buscar alternativas para que no suceda... a Víctor [Cervantes] desafortunadamente para él le tocaron dos períodos muy distintos. Uno de baja de producción y otro de auge. O sea, porque él contrató a cerca de 3 mil trabajadores eventuales, 2, 500 trabajadores eventuales en su período, o sea le tocó un auge muy grande.

A pesar de que se hicieron contrataciones, los requerimientos de la empresa al sindicato son mayores para la implementación de tiempos extra y otros mecanismos de trabajo, así como la necesidad de un mayor compromiso de los trabajadores en la línea. Roberto, técnico del área de mantenimiento señala:

Las cantidades de producción en ese entonces fueron aumentando porque en ese entonces estaba el Jetta, el A4 si no mal recuerdo, que estaba en su apogeo, y eso obligó a que en algunas áreas estuvieran hasta 4 turnos. Los niveles de producción eran altísimos, en ese entonces se rompieron récords, se superaron los récords de aquel entonces. Empezó a llegar demasiada tecnología de punta, eso lleva a la empresa a ser más exigente en la mano de obra, porque ya vienen puras máquinas de control numérico y las máquinas eran antes más atrasadas y la capacitación se empieza a notar.

La empresa se hacía más competitiva debido a que nuevos obreros fueron contratados, así como a la optimización del proceso productivo en donde con menos personal se hacía más. Lo anterior no se tradujo automáticamente, sin embargo, en beneficios para los sindicalizados. Al respecto, Cervantes señala:

Para ser competitivo tú en una célula de 15 trabajadores resulta que empiezas a hacer ciertas optimizaciones en el proceso y dices *bueno aquí hay muchos tiempos muertos, no necesito estos 15, a lo mejor con 10*, entonces con esos 10 voy a hacer las mismas cantidades de autos y tal vez puedan salir unos más. Entonces eso es lo competitivo, y yo digo eso desde mi punto de vista, eso es algo que no le debe gustar tanto a una representación sindical, porque es un beneficio para la empresa, si ese beneficio incluye alguna remuneración económica para mis compañeros, estoy de acuerdo, pero no había, solamente había para el lado de la empresa. Y ser productivo era también producir-producir-producir, ya después no era producir, sino que aparte de ser productivo, que tú trabajarás al 100%, tenías que ser competitivo (Víctor Cervantes Rosas, secretario general del SITIAVW 2008-2011).

Para lograr esos niveles de producción, fue necesario incrementar la carga de

trabajo generando tensiones en el piso de la fábrica. Arturo Monter, secretario de Educación Prensa y Propaganda en ese momento explica:

Lógicamente que, ante esa presión de la producción tan alta, ocasiona una cadena. El director presiona a su gerente, y su gerente presiona a sus coordinadores, y los coordinadores presionan a los trabajadores. Entonces hay mucho roce, mucho roce verbal con los trabajadores, pues que también es un enfrentamiento del día a día, en el cual era un trabajo tedioso el bajar al piso y estar lidiando ante ese tipo de problemas.

En el proceso productivo se proponen metas, producción, número de fallas, y porcentaje de calidad. De manera que los supervisores se ven comprometidos frente a sus superiores, lo que provoca, a su vez, que el trabajador sea objeto de presión. El aumento de la productividad, entonces, genera las condiciones para que los representantes de la empresa en el piso exijan más productividad a los obreros. El riesgo del abuso en el trabajo se incrementaba en estas situaciones:

Hay mucho abuso, mucho, mucho abuso por parte de los supervisores, por parte del gerente. Y así como llego y les hablo, el gerente en ocasiones les intimidaba de la misma manera, *a ver cabrones a mí me sacan mi producción bien, porque de lo contrario voy a comenzar a mandar a chingar a su madre, allá afuera hay tanto cabrón que quiere trabajar que si ustedes no lo valoran pues como van, órale...* (Arturo Monter, secretario de Educación Prensa y Propaganda 2008-2011).

De acuerdo con los obreros entrevistados, los momentos donde más conflictos existen en el piso, es cuando la producción aumenta, ya que la planta se ve en la necesidad de cumplir con sus compromisos mercantiles. En consecuencia, durante este período, divisionales y obreros incrementaron la coordinación entre ellos, factor que favoreció el ejercicio de la ciudadanía en la fábrica.

Dicho de otra forma, la llegada de nuevos proyectos a Puebla obligó a la gerencia local y a sus representantes en los diferentes niveles del proceso productivo a cumplir con más cuotas. Para hacerlo fue necesario aumentar la producción, en consecuencia, fue requerido un mayor compromiso de los obreros, y los coordinadores fueron los responsables de que ello se cumpliera. Esta situación dio pie a que se generaran exigencias hacia los trabajadores, por lo que la intervención de los divisionales (secretarios y delegados) fue constante para evitar abusos. En concreto, el aumento de la producción propició una mayor intervención en la representación intermedia del sindicato.

Durante este ciclo la población del MIT no estuvo exenta de riesgos. En el 2008 inicia una de las peores crisis económicas a nivel mundial cuyo epicentro fueron los Estados Unidos. Debido a la cercanía comercial entre México y aquel país, así como a la función de la planta de Puebla para ser la principal platafor-

ma de exportación de la VW hacia el mercado estadounidense, los peores efectos de la crisis se sintieron al siguiente año. La producción de toda la industria automotriz mexicana disminuyó significativamente (ver Tablas 2.4, 2.5, 2.6). La VW no fue la excepción, ya que su producción se contrajo cerca del 30%, al pasar de 449 mil unidades a 319 mil, alrededor de 30%, pero no se retrocedió a los niveles del 2004, el peor momento del ciclo anterior, cuando se armaron apenas 225 mil unidades (ver Tablas 2.2, 2.7, 2.8). Cervantes recuerda:

Si bien es cierto que en el 2008 inicia la gran crisis en EU, a nosotros nos viene pegando a principios del 2009, ¿entonces qué hubiera implicado para VW? En el 2009 empiezan a incentivar renuncias voluntarias de personal de planta, ¿por qué?, porque bajaron los volúmenes de producción, entonces la empresa ya no requería cierta plantilla de trabajadores, requería menos. Como se ha dado en muchos años donde primero despiden a los eventuales, por último, a gente de planta, adelgaza la plantilla laboral, hace más débil a la estructura sindical y además esas plantas tardan años en recuperarse (Víctor Cervantes Rosas, secretario general del SITIAVW 2008- 2011).

La plantilla se reduce, los primeros cortes se dan entre los eventuales, 1,300 aproximadamente. Los siguientes serían los trabajadores de planta. Monter recuerda que "en ese 2009 cuando la crisis nos azotó, la empresa dijo *voy a despedir* y despidió y se fueron todos los eventuales, entonces dijo *me hace falta todavía más gente y aproximadamente se van a ir 800 personas de planta*". Sin embargo, se conservó MIT debido a la implementación del programa *Cursan by rotativo*, en el cual el Comité Ejecutivo participó.

Este sistema consistió en que durante el tiempo que duró la crisis, de manera rotativa, 2,500 obreros de la plantilla no laboraban la semana de trabajo, y solo se les pagaba el 50% de su salario. De manera que en la VW cada 8 días existía una rotación de personal, y al segmento correspondiente se le pagaba la mitad de su salario, con el propósito de no despedir personal. Monter explica:

El *Cursan by rotativo* significa paro, donde el trabajador se va al 50%, te pagan el 50% de tu semana, pero no la trabajas. Entonces decíamos *si el trabajador se va a su casa y le pagas el 50%, ya te estás ahorrando un 50% que puede ser sustentable para que no me despidas al trabajador*, y puede ser un mes, pueden ser dos meses, o un año, y *tú solita, empresa, me vas a decir cuándo paré porque ya comenzaron a levantar los mercados, ya te comenzaron a comprar coches, entonces en ese momento le paramos, pero aquí vamos a involucrar a los 13 mil trabajadores, cada 8 días van a salir grupos de 2 500 trabajadores*. O sea que la empresa cada 8 días se ahorra el salario de 2 500 trabajadores, era rotativo, y llevábamos un rol, o sea hoy entran los 2 500 que se fueron en la semana 5 y se fueron los de la semana 6, y así le íbamos dando la vuelta. El trabajador se fue a su casa de lunes a domingo con media semana pagada, descansaba el trabajador y se le pagaba

media semana, a la siguiente semana ya se reincorpora a trabajar y no pierde su fuente de trabajo (Arturo Monter, secretario de Educación Prensa y Propaganda 2008-2011).

La plantilla en la planta de Puebla no se deprimió aún más, incluso se incrementó respecto al ciclo anterior. Sin embargo, este aumento pudo haber sido mayor, debido a que en enero del 2013 inició actividades la planta de motores de Silao en Guanajuato, cuyo Contrato Colectivo está signado por la Confederación de Trabajadores de México (CTM), con lo cual el SITIAVW perdió la posibilidad de incrementar el MIT donde podría influir. Sobre el proceso de negociación, en el cual participaron dos comités ejecutivos diferentes, hablaré en el capítulo siguiente, por el momento solo asentaré que este hecho es un indicador del debilitamiento de la dimensión política de la ciudadanía fabril, ya que el sindicato fue excluido del proceso productivo del consorcio en México.

## **2.6.2 LA OPI, LA CIUDADANÍA NO SE EJERCE**

Respecto a la participación de los trabajadores en la vida interna del sindicato, se presentó un distanciamiento entre el Comité Ejecutivo y la base. Ello no significó que esta desistiera de participar, ni que las instancias intermedias de representación (secretarios y delegados) procuraran tener un acercamiento mayor con los obreros en el piso de la fábrica, como sucedió con el incremento de trabajo en las líneas.

Durante la revisión del 2008, la gerencia propuso al sindicato la firma de una Paz Social, la cual consistía en un acuerdo a través del cual ambas partes se comprometían a garantizar una escala móvil de salarios fija en 1% por arriba del índice nacional inflacionario durante los siguientes tres años. De manera que los incrementos se darían con base en la inflación del país, así como en un promedio respecto a las revisiones del resto de las empresas automotrices, más el 1%. Víctor Cervantes explica:

Sí, iban a existir aumentos, iban hacer con base en un promedio de lo que fuera la inflación nacional y con base en cuanto hubieran revisado el resto de las empresas automotrices, más el 1%, por ejemplo, si era el 4.5%, me tenía que dar el más 1%. La empresa le llamó la paz social (Víctor Cervantes Rosas, secretario general del SITIAVW 2008- 2011).

El acuerdo también incluiría la garantía de transmitir las plantas a los familiares de los trabajadores que decidieran renunciar a la empresa y tuvieran, cuando menos, 12 años de antigüedad, con lo cual se garantizaría la plantilla laboral y la base de afiliados del sindicato. El mismo Cervantes señala:

Nosotros en el 2009, en lugar de haber logrado el 3% hubiéramos logrado... si no

mal recuerdo el índice inflacionario nacional del 2009 fue de alrededor del 5.5%, por lo que nosotros hubiéramos obtenido el 5.5 más 1%, sin huelga y cruzados de brazos, y no había cómo la empresa, ni siquiera apoyada por el gobierno federal de decir, *no ahora te vas para atrás, no, ya era un contrato firmado*. En ese momento los compañeros se dan cuenta del gran error de no haber aceptado eso, porque nosotros ni nos hubiéramos ido a huelga y no hubiéramos obtenido el 3 sino entre el 5.5 y el 6.5. Y lo más importante hubiera sido conservar la plantilla de los trabajadores, si éramos 9 mil y había necesidad de que salieran 300 como salieron en ese mismo año, salvo los compañeros que no tuvieran 12 años, todos los demás hubieran tenido la oportunidad de heredar su planta.

La decisión se tomó en un proceso de deliberación colectiva en las Asambleas Divisionales, quienes resolvieron no aceptar la Paz Social. Si bien es cierto hoy sabemos que eso hubiera representado un acierto en términos monetarios en favor de los trabajadores, ya que los siguientes años los precios del MIT fueron raquíticos debido a la crisis mundial, también lo es el hecho de que en el sindicato hubiera dejado de practicarse la deliberación como mecanismo de acción colectiva, con lo cual los trabajadores no hubieran ejercido una de las condiciones de la ciudadanía.

De manera que, justamente, este proceso de discusión, deliberación y decisión es un indicador de que la dimensión política de la ciudadanía fabril, específicamente en cuanto a la influencia de los agremiados en la vida interna del sindicato, se mantuvo, al menos en ese momento específico.

En los siguientes años, sin embargo, la Asamblea Divisional Conjunta no volvió a ser convocada. Al respecto, Víctor Cervantes afirma:

Lo mío fue a partir de la amarga experiencia del 2008 decir *bueno ok, yo no vuelvo a consultar... ustedes me están dando la facultad, entonces yo tendré que asumir la responsabilidad junto con la Comisión Revisora para tratar de llevar lo mejor a mis compañeros*. A partir del 2009 yo dejo de hacer consultas, y como yo imaginaba en el 2008, recordarás que decía hace un rato, que si yo no hubiera hecho consultas... yo me vi obligado porque era atípica la revisión, totalmente diferente, como nunca se había dado, entonces me vi obligado a eso. Como experiencia dije *no lo vuelvo a hacer, yo tengo la responsabilidad*, y lo primero que hice fue, aunque me decían *¿no va a haber asambleas?, no va a haber asambleas, compañeros*.

### 2.6.3 DIMENSIÓN SOCIAL: MEJORAS EN EL CONTRATO COLECTIVO

Durante este período, las transformaciones principales en el Contrato Colectivo se dieron, a diferencia de los dos subciclos anteriores, en su dimensión social. En el transcurso de estos años se llevaron a cabo dos revisiones al Contrato Colectivo en las cuales se modificaron las siguientes cláusulas: 45 (Permiso por matrimonio), 46 (Permiso por nacimiento), 47 (Permiso por defunción), 69 (De

los equipos deportivos), 72 (Promoción cultural), 74 (Aguinaldo). Además, se realizaron los ajustes correspondientes al apoyo para la compra de útiles escolares (70 Bis), comedor (77) y vales (84). Sobre estos cambios, Víctor Cervantes, secretario general en ese período, comenta:

En las contractuales nosotros logramos en nuestro primer año la modificación de 6 cláusulas que nunca se habían movido. Fueron la cláusula del aguinaldo (un día de aguinaldo), la cláusula de apoyo por nacimiento, apoyo por defunción, apoyo por matrimonio, apoyo cultural, donde se incrementa el apoyo al sindicato para cuestiones culturales, nosotros tenemos una variedad de eventos durante el año que son el festejo del día del padre, del día de la madre, el día de reyes, el día de la mujer y algún otro más, pero son varios eventos que nos llevan un gasto importante (seis), que conseguimos un apoyo más para tener eventos de calidad para nuestros compañeros; y el otro fue el incremento de ayuda deportiva, porque manejamos ligas internas de fútbol, beisbol y patrocinamos cuando alguien va a competir a nivel nacional.

Los permisos por matrimonio, nacimiento y defunción mejoraron en relación con las anteriores negociaciones del Contrato. El apoyo al matrimonio (C45) pasó de \$45 a \$700, el de nacimiento de \$30 a \$700, y defunción de \$120 a \$700. En esos tres casos hubo un aumento significativo.

Otra cláusula que mejora es la de los equipos deportivos (C6g), ya que se incrementa el monto del apoyo de \$1,150 a \$16,666. También se amplía el apoyo a la Promoción Cultural (C72) al pasar de \$250 a \$8333.33, y el aguinaldo (C74), que pasa de 57 a 58 días de pago tabulado.

Aumenta la ayuda para adquirir útiles escolares (C70 Bis) al pasar de \$1,044.11 a \$1,148, los vales de despensa de \$1450 a \$1814, y el costo del servicio de comedor aumenta de \$ 4.5 a 4.95, todo durante el mismo período. Eso sucede, como ya había señalado, en proporción a los aumentos de los salarios tabulados que forman parte del Contrato.

En suma, durante este ciclo el MIT se expande, los salarios mejoran y hay avances en el plano social. Asimismo y en buena medida debido al incremento de la producción, aumentan las cargas de trabajo y el abuso hacia los obreros se intensifica, lo que propicia que el contacto entre los divisionales y la base se incremente. No obstante, se presenta un alejamiento entre el Comité Ejecutivo y sus agremiados, así como con las instancias intermedias de representación.

## **2.7 MÁS CIUDADANÍA (2012-2013)**

En este ciclo la ciudadanía ha tenido transformaciones significativas, tanto en su dimensión política, como en la social. En la primera, el MIT creció con la firma del Contrato Colectivo de Audi y el precio asignado al trabajo a través del perfeccionamiento del premio de puntualidad y calidad. Además, la participación



de los trabajadores en la vida interna del sindicato, así como en la OPI, se fortaleció. En el plano social, diversas estipulaciones del Contrato Colectivo también fueron modificadas.

En concreto, durante la revisión contractual llevada a cabo en el 2012, se modificaron las siguientes cláusulas: puntualidad y calidad (35), apoyo a defunción (47), sobre el número de delegados auxiliares (51), exámenes médicos (65), sorteo de unidades (83) y retiros voluntarios (85). También fueron realizadas las adecuaciones en apoyo a útiles escolares (70 bis), servicios de comedor (77) y vales de despensa (84) que cada año se realizan. Todas estas novedades han sido favorables al sindicato, como expondré a continuación.

### **2.7.1 DIMENSIÓN POLÍTICA: MÁS Y MEJOR**

En lo que respecta al MIT, el SITIAVW consiguió la titularidad del Contrato Colectivo de Audi, con lo cual incrementará su número de afiliados en los próximos años. La nueva fábrica planea contratar de inicio a 4 mil trabajadores, con la posibilidad de que esta cantidad se amplíe conforme se obtengan nuevos proyectos. En suma, el MIT mejoró en favor del sindicato y sus afiliados.

El ejercicio de la ciudadanía fabril por parte de los trabajadores sufrió dos cambios notables, que a su vez tuvieron repercusiones importantes respecto de la vida interna del sindicato y de la línea de producción.

Durante el ciclo anterior, como señalé líneas atrás, la participación de los obreros en la vida interna del sindicato se deterioró debido en buena medida al distanciamiento entre estos y el comité. La dirección, en uso de sus facultades, tomó decisiones que años antes resolvía con la base. La Asamblea Divisional Conjunta, así como las asambleas divisionales, no fueron convocadas, razón por la cual la relación entre el comité y los divisionales empeoró. Estos elementos propiciaron que el ejercicio de la ciudadanía disminuyera. Asimismo, el aumento de los volúmenes de producción favoreció el abuso en el piso de la fábrica y el acercamiento entre los trabajadores y la representación intermedia.

La confianza es un elemento que busca construirse en este subciclo del SITIAVW. La participación de los obreros en la vida interna del sindicato sucede a través de las instancias diseñadas para ello. Las dinámicas de diálogo e intervención obedecen a una lógica que opera de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo, el respeto a las instituciones intra sindicales es el sello de este subperíodo. Un miembro de este comité comenta al respecto:

En la representación actual estamos trabajando diferente. Nosotros sabemos que los compañeros que están más cerca, no porque nosotros no estemos cerca, de los compañeros es la representación de piso. Empecemos desde la Comisión de Seguridad e Higiene, los delegados, la de equidad y género, los divisionales, de ahí viene ya lo que es el Comité Ejecutivo. Los delegados están más cerca de los trabajadores pero más lejos (espero que no se entienda mal esto), de donde

realmente se toman las decisiones importantes, porque es en el comité donde se toman estas. Luego va por escalas y la máxima autoridad es el Congreso, que se conforma con el Comité Ejecutivo, con los secretarios divisionales, los delegados y las comisiones estatutarias. Entonces qué pasa si desde la cabeza, es decir, desde el comité no le brindamos el apoyo a los delegados, a los divisionales, pues simplemente lo que ellos harían sería hacerse a un lado de los problemas (secretario del Comité Ejecutivo del SITIAVW 2012-2015).

La ciudadanía de los trabajadores al interior del sindicato se ejerce de manera diferente respecto de los tres subciclos anteriores. En los dos períodos correspondientes a los años del 2000 al 2007 la relación entre comité-divisionales-obreros fue directa, durante el 2008- 2011 disminuyó, y en este momento es por medio de la estructura sindical.<sup>26</sup>

La construcción de la democracia sindical pasa por el fortalecimiento de la ciudadanía fabril, y esta por el respeto a los mecanismos diseñados para que sea ejercida. La participación directa de los integrantes de un colectivo en la toma de decisiones es deseable pero no siempre posible. Resulta necesario edificar dispositivos que en la cotidianidad preserven los derechos de los miembros, no es suficiente que estos sean reconocidos en el Contrato Colectivo, ya que en la práctica pueden no ejercerse y ser papel muerto.

Una característica del SITIAVW desde su constitución como sindicato independiente ha sido la militancia de su base, y el asambleísmo una práctica que era muestra del alto grado de ciudadanía en la planta. Aunado a esto, había una clase política que vigilaba al comité y que operaba desde el piso, así como en las reuniones multitudinarias en favor tanto de los intereses de sus representados, como de los suyos propios. Pero esto cambió desde 1992, momento en el que la Asamblea General desaparece de los estatutos y el cuerpo de representación intermedia disminuye significativamente.

La Asamblea Divisional Conjunta, durante los años 2000-2007, representó un mecanismo para el ensanchamiento de la ciudadanía fabril. Esto, empero, fue un paso más en la construcción de la democracia sindical, la cual, de acuerdo con lo explicado por los miembros del comité actual, tiende hacia la institucionalización a través del respeto entre las diferentes instancias del sindicato. Un dirigente explica:

Lo que nosotros tratamos de hacer es que se respeten las instancias para que ellos tengan la autoridad de hacer el trabajo por el cual están ahí, tratar de solucionar los problemas en el piso. Cuando ya no se puede comenzamos a escalar las instancias, pero nosotros cuando interactuamos más con la gente en conjun-

---

<sup>26</sup> Un matiz al respecto. En todas las etapas se dio el contacto directo entre el comité y sus representados a través de diferentes mecanismos como los rondines, el volanteo, buzón de quejas, reuniones departamentales, etc. Además, la estructura sindical no ha dejado de funcionar. Sin embargo, lo que busco destacar es el hecho de que en cada momento el énfasis ha sido diferente.

to es en las asambleas divisionales que se tienen. (Secretario del Comité Ejecutivo del SITIAVW, 2012- 2015).

En síntesis, en una organización que por su trayectoria ha contado con altos niveles de participación directa de sus agremiados a través de asambleas, el uso de otros mecanismos ya establecidos, como los divisionales, abona al fortalecimiento de la ciudadanía fabril en la VW y en consecuencia, al empoderamiento del SITIAVW. En este sentido, el aumento en el número de delegados auxiliares divisionales (C51), que pasa de 32 a 36 y que se incrementará en proporción de la plantilla, se traduce en una mayor capacidad del sindicato para atender los problemas en el piso de la fábrica y en consecuencia en la OPI.

Ahora bien, en el proceso productivo los trabajadores se ven beneficiados con la modificación de la cláusula 35, referente al premio anual de puntualidad, a la cual le es agregada el criterio de calidad. En la redacción anterior se señalaba:

A aquellos trabajadores que en el período de un año hayan ganado 10 premios mensuales a que se refiere la cláusula 33 del premio mensual, la EMPRESA les cubrirá, en el curso de la segunda semana del mes de octubre de cada año, un premio adicional anual equivalente a 33 días de salario tabulado, pagado con el salario vigente a la fecha del pago. A aquellos que hayan ganado 11 premios mensuales, el premio anual será equivalente a 35 días de salario tabulado vigente y para los trabajadores que hayan ganado 12 premios mensuales, el premio anual será equivalente a 39 días de salario tabulado vigente. (Volkswagen de México, Contrato Colectivo de Trabajo 2010-2012, Cláusula 35).

Con la reforma a esta cláusula, ahora se indica que:

Aquellas trabajadoras y trabajadores que en el período de un año hayan ganado 10 premios mensuales a que se refiere la cláusula inmediata anterior, la EMPRESA les cubrirá un premio adicional anual equivalente a 19 días de salario tabulado, pagado con el salario vigente a la fecha del pago. A aquellos que hayan ganado 11 premios mensuales, el premio anual será equivalente a 21 días de salario tabulado vigente y para las trabajadoras o trabajadores que hayan ganado 12 premios mensuales, el premio anual será equivalente a 25 días de salario tabulado vigente... Premio de calidad: La EMPRESA conviene en entregar a sus trabajadores y trabajadoras hasta 28 días de salarios tabulado por concepto de Premio de Calidad del período comprendido del 1 de septiembre al 31 de agosto del siguiente año de acuerdo con los niveles de Calidad alcanzados en los indicadores contenidos en la tabla de referencia: Porcentaje promedio de autos directos y Fallas B promedio por auto. Este cálculo se referirá siempre a autos de producción en serie. (Volkswagen de México, Contrato Colectivo de Trabajo 2012-2014, Cláusula 35).

A primera vista, resulta una pérdida para los trabajadores ya que disminuye el

número de días pagados por puntualidad, ello debido a que el premio se divide tanto en puntualidad como en calidad. Al revisar con más cuidado la redacción, es posible observar que hay un mínimo de días garantizados en la calidad, 14 días, que sumados con los de puntualidad, en caso de que el obrero los consiga, da como resultado el mismo número de días de premio que en el anterior Contrato. En el Anexo de esta cláusula se establecen los parámetros, siendo dos factores los que se miden: el porcentaje promedio de autos directos y las fallas tipo B.

Por ejemplo. Un obrero tiene asegurados 14 días por concepto de calidad, si su porcentaje de autos directos aumenta y el de fallas disminuye. El obrero en cuestión incrementará su estímulo hasta poder llegar a 28 días de salario tabulado extra. Suponiendo que esta misma persona haya conseguido 12 premios mensuales de puntualidad, tendrá un pago extra de 25 días, que sumados con los 14 mínimos de calidad, da un total de 39, la misma cantidad que en la anterior redacción de esta cláusula. Pero en realidad esta es solo la base, ya que el máximo podría ser hasta 53 días. Un miembro del actual comité explica:

Los días que teníamos anteriormente, los 33, 35 y 39, se siguen manteniendo sin perder un solo día, siguen dentro de la cláusula aunque separados ya, pero además conseguimos que la empresa pusiera en juego otros 14 días. No están ganados al 100%, dependen de resultados, pero los resultados que nos piden se han logrado en otros años, o sea que nosotros le estamos apostando al futuro, a que la gente puede conseguir si no el 100% de estas metas sí el 50%, con lo que estaríamos hablando de entre 4 y 6 días más (secretario del Comité Ejecutivo del SITIAVW, 2012- 2015).

De manera que este cambio significa un perfeccionamiento de la cláusula 35 en varios sentidos. Por un lado, les permite a todos los obreros tener la certeza de un pago extra, 14 días de salario tabulado, indistintamente de su puntualidad.<sup>27</sup> Por otra parte, asegura que los trabajadores que consiguen el estímulo por puntualidad tengan, independientemente de sus autos directos y fallas, los mismos 14 días por concepto de calidad, con lo cual igualan su ingreso respecto a la anterior redacción. Además, posibilita a quienes aumentan la calidad de su trabajo tener un pago mayor.

De acuerdo con el comité, en este subciclo, hasta ese momento no se había obtenido un reconocimiento respecto a la calidad del producto elaborado por los obreros. Un miembro de esta dirección comenta:

En este caso la cláusula 35 es de beneficio a futuro de cómo se vaya mejorando la

---

<sup>27</sup> Según a miembros de la dirección, así como a integrantes de la Comisión Revisora, cerca del 30% de los trabajadores no conseguía ese premio. Con la adecuación de la cláusula se asegura que 4 mil obreros tengan, desde ese momento, un ingreso extra a pesar de sus fallas en puntualidad.

productividad y la calidad del producto. Sabemos que lo fundamental para que la empresa pueda subsistir en este mundo competitivo es sacar productos con mejor calidad y a mejor precio. Nosotros nos involucramos para modificar esta cláusula, porque al ir mejorando la calidad se establecieran ciertos parámetros. De manera que si mejoramos, entonces debemos tener una compensación, y desde que se fundó la empresa nunca se había tenido un reconocimiento por ese mejoramiento a la calidad del producto. Ahora ya está estipulado en la cláusula 35 de que cuando se mejore la calidad vamos a tener beneficios en días adicionales de pago como Premio de Calidad. (Secretario del Comité Ejecutivo del SITIIVW, 2012- 2015).

Los objetivos de este cambio fueron, entre otros, evitar retrabajos, tener más productos directos y que la empresa obtuviera ahorros como resultado de estas prácticas. Asociado a esto, aumenta la competitividad de la fábrica para la llegada de nuevos proyectos, lo que significa, de acuerdo con el argumento de este libro, la expansión de la ciudadanía fabril como consecuencia del crecimiento del MIT.

### **2.7.2 DIMENSIÓN SOCIAL: EL TRABAJADOR ES LO PRIMERO**

Respecto a la dimensión social, la empresa se hace cargo completamente, desde este momento, del examen médico de sus trabajadores y les da la posibilidad a estos de someterse a exámenes periódicos generales. Al respecto, un miembro del Comité Ejecutivo señala:

Modificamos la cláusula 65 que habla del tema de los exámenes médicos. También se consiguió que se hiciera un examen médico a cada trabajador, lo cual no se hacía, se le llama *Check up*, en este examen ya no solo te revisan visualmente, sino que te hacen exámenes médicos más a fondo. Por ejemplo, te hacen radiografías de tórax y de columna, te hacen la espirometría para la capacidad pulmonar, un examen de sangre completo, en el examen de la vista ya no solo es tapar el ojo y ver de lejos, sino que te revisan cornea y todo, te hacen el examen del oído para saber si estás bien o no, te sacan electrocardiogramas, el examen del oído, te miden la masa corporal y la grasa que tienes, te hacen un ultrasonido para saber si no está mal tu hígado o vasos, o sea, es un examen mucho más completo de los que se tenía, y también se consiguió que se le hiciera al 100% de los trabajadores. (Secretario del Comité Ejecutivo del SITIIVW, 2012-2015).

Otro dirigente afirma:

Ahorita se está entendiendo de que en todo el proceso productivo lo prioritario tiene que ser la salud de los trabajadores, cuidar las condiciones de riesgos de trabajo, crear las máximas condiciones para que los compañeros no tengan ac-

cidentés, porque sabemos cuáles son las consecuencias que trae un accidente de trabajo, que cuando ese accidente es de gravedad la vida cambia totalmente, ya no es igual que antes, además de las consecuencias económicas, físicas, se acaban las expectativas del trabajador cuando sucede eso (secretario del Comité Ejecutivo del SITIAVW, 2012-2015).

Otro logro fue el incremento de retiros voluntarios (C85), al aumentar de 60 a 80 por año. Además, existe un cambio respecto de quienes pueden ser acreedores de este beneficio, ya que antes el requisito era 17 años de servicio, y ahora es para aquellos que tengan cuando menos 60 años de edad o hayan sido declarados con incapacidad permanente que les impida laborar. En esta dimensión, también, se da un incremento al apoyo por defunción (C47), pasando de \$700 a \$1,000, así como el sorteo de autos entre los trabajadores (C83), de 14 a 16 unidades de Pointer.

En suma, en este subciclo el incremento de la ciudadanía sucede en el plano político y social. En el primero se observa una expansión del MIT, así como un incremento de la participación de los obreros en la vida interna del sindicato a través de su representación intermedia. Además, es concretada la posibilidad de que su intervención en el proceso productivo sea retribuida, lo que no había sucedido hasta el momento. En lo social, el apoyo a los trabajadores se incrementó con las modificaciones al clausulado, siendo el cambio más notable el cuidado que se tendrá en la salud de los trabajadores. La ciudadanía fabril crece.

## **COMENTARIOS FINALES**

La ciudadanía fabril en la VW ha evolucionado y este cambio ha sido favorable a los trabajadores. En el lapso que comprende de 1992 al 2013 es posible distinguir dos ciclos y cuatro subciclos, entre los cuales existen diferencias, debido a los avances que se presentan en las esferas de la ciudadanía analizadas en este capítulo.

El punto de inflexión ocurrió en 1992, momento en el cual las principales transformaciones sucedieron en la dimensión política. Los cambios permitieron la preeminencia de la gerencia local en la configuración del MIT, en detrimento del sindicato, al interior del cual el Comité Ejecutivo incrementó los mecanismos para influir en la OPI como resultado de la disminución de la estructura intermedia de representación. Esto ocasionó que la defensa de los derechos laborales de los obreros fuera más complicada en el piso de la fábrica. Los trabajadores, asimismo, ampliaron su espacio de maniobra para intervenir en la organización de la producción desde su lugar de trabajo. Las necesidades del mercado requerían de ciudadanos más involucrados en el proceso productivo. Ello generó cambios radicales que sucedieron sin que mediara un período de adaptación por parte de los obreros.

Contrario a lo que se puede suponer, la ciudadanía se desarrolla en los años

siguientes de aquella década, y lo hará favorablemente para los trabajadores, aunque, paradójicamente, sin su participación. El Contrato Colectivo es el indicador de esta afirmación, pues en el lapso que comprende de 1992 a 1998, se registraron 24 cambios en el clausulado, 5 en la dimensión social y 19 en la política. En la primera, las prestaciones aumentan, en la segunda el sindicato obtiene prerrogativas para influir en el MIT y en la OPI. El objetivo de estas mudanzas fue mejorar la productividad, y con ese afán, la ciudadanía se amplió, aunque la participación de los obreros y sus dirigentes en ello fue marginal en comparación al período siguiente.

El subciclo correspondiente al 2000-2003, ha sido documentado como un período en el cual la ciudadanía se ejerció. En la vida interna del sindicato los obreros participaban en el proceso de toma de decisiones, los divisionales tomaban parte en las responsabilidades del comité, el cual a su vez se apoyaba en unos y otros para incrementar las prerrogativas de la organización en la OPI. La Asamblea Divisional Conjunta fue un espacio que facilitaba el diálogo entre esos actores. Esta fue una práctica virtuosa cuya base era la cultura del trabajador mexicano en la VW, quien había tomado consciencia de su papel como agente de la producción.

Este ejercicio de ciudadanía, sin embargo, ocurría paralelamente con la disminución del MIT. Dicho en otras palabras, la práctica de la ciudadanía aumentaba, pero su espacio disminuía. No obstante, la ciudadanía de los obreros permitió interrumpir la reducción de la plantilla. La experiencia acumulada en los años previos se convierte en aprendizaje y este en acciones. El Sistema 4x3 es la prueba de que dirección, así como los representantes, influían en la OPI, y los trabajadores en la vida interna del sindicato, lo que dio como resultado una definición del MIT.

La reelección del comité a finales del 2003 es el punto de inflexión que marca el inicio de un nuevo ciclo durante el cual los principales cambios suceden en la dimensión política. Por primera vez una dirección es ratificada en el cargo, lo que es un tema documentado por los especialistas, quienes han llamado la atención acerca de los efectos negativos de esta práctica en el SITIAVW. Sin embargo, en este capítulo menciono dos elementos que no habían sido considerados hasta el momento.

Primero, la no reelección, así como el despido de los miembros de un comité saliente, fue una práctica promovida desde la gerencia local, quien aprovechó la inercia generada por un acuerdo entre esta con el exrepresentante legal del SITIAVW. Segundo, al interior del sindicato existe una clase política cuyos miembros han ocupado diversos cargos al interior de la organización, lo que ha dado pie a la conservación de una memoria colectiva. Desde luego, la posibilidad de que los miembros de una dirección saliente se reintegren a la plantilla es una pendiente en el sindicato.

En el transcurso de este período, 2004, se modifica el tabulador salarial con la incorporación de 5 nuevos grupos. Los efectos de esta medida tuvieron efectos en la ciudadanía fabril en dos sentidos. Por un lado, los trabajadores que ingre-

saron después de esta disposición han tenido trayectorias laborales más lentas respecto a sus pares más longevos. Además, de acuerdo con los testimonios, el sistema de salarios en la actualidad es obsoleto ya que cerca de la mitad de los obreros se encuentran estancados en su grupo salarial, es decir, no ascienden en la escala de ingresos.

Por otra parte, el ajuste en el tabulador permitió preservar la unidad del MIT, así como la expansión del mismo. La gerencia tenía el propósito de dividir en la fábrica en dos plantas, lo que no sucedió, además de que llegaron nuevos proyectos a Puebla, lo que permitió el crecimiento de la plantilla.

El 2008 fue el inicio de otro ciclo en la ciudadanía fabril, período que hasta el momento no ha sido analizado por los estudiosos del tema. Durante el mismo, ocurren transformaciones tanto en la dimensión política, como en la social. En la primera, el MIT crece, el precio del factor trabajo mejora, pero las cargas de trabajo aumentan, así como el abuso hacia los trabajadores se intensifica, lo cual favorece un mayor contacto entre los obreros y la representación intermedia. En el plano social, en cambio, se incrementan las prestaciones (matrimonio, defunción, nacimiento, equipos deportivos, promoción cultural, aguinaldo).

De nueva cuenta la plantilla laboral se vio amenazada debido a la crisis económica desatada en el 2008 en los Estados Unidos, principal mercado de la VW-México. No obstante, el MIT se conservó gracias al *Cursan By rotativo*. En todo caso, la plantilla pudo haber crecido exponencialmente de haberse concretado la titularidad del Contrato Colectivo de la planta de motores de Silao, la cual está bajo el resguardo de la CTM.

A diferencia de los dos subciclos anteriores, la participación de los trabajadores en la vida interna del SITIAVW se deterioró. Hubo un distanciamiento entre la dirección y sus representados, quienes no fueron convocados a participar en las asambleas divisionales conjuntas, otrora espacios que favorecieron la ciudadanía de la fábrica.

En el último de los subciclos aquí analizados es posible distinguir cambios en la ciudadanía fabril. En la dimensión política el MIT creció, y garantiza la continuidad de esta tendencia con la firma del Contrato Colectivo de la nueva planta de Audi en Puebla. Además, el precio asignado al trabajo mejoró debido al perfeccionamiento del premio de puntualidad y calidad. La participación de los trabajadores en la vida interna del sindicato, en cambio, se ejerce a través de los mecanismos diseñados para este propósito. Por su parte, la dimensión social incrementa las prestaciones a los trabajadores, particularmente en el caso del apoyo que estos tendrán en el servicio médico.

En síntesis, la ciudadanía fabril en la Volkswagen de México ha cambiado durante el período que comprende de 1992 al 2013. En esta evolución se han presentado avances y retrocesos con un balance positivo para el SITIAVW y sus agremiados.

Entonces cabría la pregunta ¿cuál es la causa de estos cambios? La respuesta



la presentaré en los dos capítulos sucesivos. En el siguiente expondré la forma en que los factores externos, en este caso la intervención de la IG Metall desde Alemania, influyen en la transformación.



# La estrategia de la IG Metall en el Grupo Volkswagen (1949-2013). La promesa de la cogestión

---

## INTRODUCCIÓN

La IG Metall es un actor central en el desarrollo del Grupo Volkswagen, y su influencia se remonta a los orígenes de la empresa con sede en Wolfsburg-Estado de Baja Sajonia. La trayectoria de la empresa ha tenido en su devenir ciclos, tres para ser exactos, y en cada uno de estos el sindicato alemán ha intervenido desde la dirección del corporativo.

La IG Metall y su participación en Volkswagen (VW) es un caso excepcional. Los representantes de los trabajadores se han adecuado a las circunstancias de la empresa exitosamente; pero no solo eso, ellos son quienes han moldeado a la compañía a partir de su intervención en los órganos de dirección de la misma. El ejercicio de la ciudadanía es amplio y su nombre es cogestión.

El objetivo de este capítulo es analizar la estrategia de la *Industriegewerkschaft Metall* (IG Metall) en el Grupo VW y sus efectos sobre la configuración de la ciudadanía industrial en la planta de Puebla en México.

Para analizar el curso de acción del sindicato alemán examino la política-producto y la organización productiva, ambas dimensiones de la estrategia de ganancia, así como la estructura corporativa del Grupo VW. Estos elementos son condiciones de posibilidad de la estrategia de la dirección de la IG Metall, la cual se ha desarrollado en el plano interno, en las instalaciones alemanas, y externo, con los representantes de los trabajadores de las plantas subsidiarias en el extranjero.<sup>28</sup>

El capítulo se divide en tres apartados. En el primero se estudiaron las estrategias de ganancia implementadas en la VW, con énfasis en la política-producto y en la organización productiva. A continuación se examinó la estructura cor-

---

<sup>28</sup> A lo largo del capítulo se utilizan las categorías de: estrategia de ganancia, estructura corporativa, ciudadanía industrial, intereses estratégicos, orientaciones laborales, orientaciones políticas, estrategia, recursos de protesta, capacidades, poder, ciclos, el juego de arreglárselas, mercado interno de trabajo y organización política interna. Las definiciones de cada uno de los conceptos, así como su operacionalización, se encuentran en el capítulo 1. "El caso del SITIAVW y algunas herramientas para su análisis" y, en específico, el apartado 1.4.1 "Enfoque analítico".

porativa del grupo e identifico su especificidad en el contexto laboral alemán. Sostengo que la cogestión, tanto en las fábricas como en la compañía en Alemania, es una característica de la ciudadanía industrial en aquel país, condición, no obstante, que es trascendida por el sindicato en VW.

En el último apartado analizo la estrategia de la IG Metall en dos dimensiones, nacional e internacional, en cada uno de los ciclos de la empresa y con énfasis en el tercer período, que es el momento en el que se circunscribe esta investigación. Al término del capítulo se encuentran las consideraciones finales.

### **3 ESTRATEGIAS DE GANANCIA/MODELOS PRODUCTIVOS: POLÍTICAS PRODUCTO Y ORGANIZACIÓN PRODUCTIVA EN VW**

Con base en el análisis de los documentos oficiales de la Volkswagen, así como en la revisión de escritos académicos, coincido en la reconstrucción de las fases en la trayectoria de la empresa identificadas por algunos especialistas (Brumlop y Jürgens, 1983; Jürgens, 1994, 1998, 2009; Pries, 2003, 2004a, 2004b). Comparto, además, el diagnóstico de que la compañía alemana es una de las transnacionales más exitosas del sector automotriz (Pries, 2003, 2004a, 2014) y coincido en la apreciación respecto al protagonismo del sindicato en las relaciones laborales (Boyer y Freyssenet, 2001; Brumlop y Jürgens, 1983; Jürgens, 1994, 1998, 2009; Pries, 2003, 2004a, 2004b, 2014). Sin embargo, demostraré que los análisis han minimizado el papel de este en la gobernanza corporativa.

La identificación de las etapas en el desarrollo de la VW, en efecto, depende del tema de interés y de las categorías utilizadas (Pries, 2003). En el presente capítulo me ocupo, principalmente, de la estrategia de la IG Metall en el Grupo VW, por lo que las categorías de *estrategia de ganancia* y *estructura corporativa* de la empresa me sirven para analizar el curso de acción del sindicato alemán, en la medida en que las dos primeras son condición de posibilidad de la tercera.

La trayectoria de la estrategia de ganancia en VW ha tenido 3 ciclos (1949-1967, 1974-1987, 1992-2012), así como dos inflexiones (1968-1973, 1988-1991), y en cada momento la IG Metall, el sindicato, ha adecuado su estrategia siendo protagonista en cada etapa.

La estrategia de ganancia, recordemos, instrumenta diversos medios para explotar las fuentes de ganancias<sup>29</sup> y organizar sus actividades, a saber: política producto, organización productiva y relación salarial. Los modelos productivos, en cambio, son los compromisos de manejo de la empresa, que permiten im-

<sup>29</sup> Las fuentes de ganancias son volumen de la producción, diversidad de la oferta, calidad del producto, innovación, flexibilidad productiva, reducción permanente de los costos. Con base en las anteriores las estrategias de ganancias son: estrategia de calidad, estrategia diversidad y flexibilidad, estrategia volumen, estrategia volumen y diversidad, estrategia reducción permanente de costos, y estrategia innovación y flexibilidad. Con base en lo anterior, seis modelos productivos han sido identificados: taylorista, woollardista, toyotista, hondista, fordista, sloanianista. (Boyer y Freyssenet, 2001: 22).

plementar duraderamente y con beneficio una de las estrategias de ganancia en el marco de los modelos de crecimiento de los países en los que las empresas organizan sus actividades gracias a medios (política producto, organización productiva y relación salarial) coherentes y aceptables para los actores involucrados (Boyer y Freyssenet, 2001). Ambos elementos son útiles pero insuficientes para explicar el desarrollo de la VW, razón por la cual utilizaré complementariamente la categoría de estructura corporativa nombrada por Pries (2004a), aunque no definida por él en su momento. En este sentido, calificaré a este concepto como el marco de referencia (legal y político) que condiciona las características de los acuerdos de gobierno en la empresa.

En el primer período, 1949-1967, la estrategia de ganancia fue de tipo volumen y se consolidó en modelo productivo, como resultado de un compromiso en la estructura corporativa entre accionistas, Estado y sindicato.

La estrategia volumen consiste en distribuir los gastos de producción sobre la mayor cantidad posible de unidades del modelo estándar. La política producto requiere, en consecuencia, la mayor regularidad y estandarización posible de la organización productiva para bajar los precios e incrementar la renta. El Beetle fue el modelo emblemático de la empresa durante la primera etapa (1949-1967), mientras que en la segunda (1974-1987) la compañía incorporó a su gama de productos al Golf, el Polo y el Passat. Para sostener la estrategia volumen se necesitó de una demanda creciente y moderadamente homogénea, así como mano de obra abundante. Lo primero se logró con el ingreso de la empresa a mercados nacionales en expansión como Alemania, Brasil, Australia, Sudáfrica, EUA y México. La mano de obra, en cambio, se cubriría con trabajadores de las zonas en las que se asentaban las fábricas.

El modelo productivo en la VW, entonces, durante los primeros años fue fordista, mientras que en la segunda etapa, 1974-1987, fue fordista-diversificado. Y en ambos momentos los actores lograron un entendimiento duradero acerca del manejo de la empresa.

En el tercer ciclo, 1992-2013, la estrategia de ganancia se basa en el volumen y la diversidad, aunque con tensiones entre los actores de la compañía, lo que ha dificultado la consolidación de un modelo productivo.

La estrategia volumen-diversidad consiste en ensamblar modelos con diseños externos diferentes y con piezas internas comunes a través de una organización productiva flexible. En esta fase VW desarrolló plataformas comunes entre sus autos (todo lo que está fijo bajo la carrocería) y los diferenció según carrocería, revestimiento interior y equipamiento, es decir, puso en común las piezas invisibles y diversificó las visibles.

En el curso de este período la compañía se ha enfrentado al desafío constante de innovar sus productos, adaptar su volumen de producción y mejorar su productividad, lo que ha conseguido a través de la implementación de módulos combinables, la adquisición de otras marcas, y la localización de plantas en sitios con mano de obra competitiva. VW, a diferencia de lo que podrían sostener algunos expertos (Boyer y Freyssenet, 2001), no desdibujó su estrategia sino

que la fortaleció al combinar sus marcas de gama alta, adquiridas a mediados de los noventa, con sus marcas de gama media. Sin embargo, y contrario a lo que se pudiera suponer, la empresa no ha implementado un modelo productivo, ya que durante este ciclo los actores principales no han construido acuerdos duraderos en la estructura corporativa.

Las inflexiones, en cambio, han significado momentos de indecisión y ensayos acompañados de controversias e incertidumbre al interior de la empresa (Jürgens, 1998 y 2009), y de los cuales esta ha salido fortalecida, gracias a la cooperación conflictiva entre los actores (Pries, 2003 y 2004, BRVW s/a), siendo cardinal el papel de la IG Metall.

Si bien es cierto la emergencia de un modelo productivo es una configuración contingente, ya que cuando los actores toman decisiones estos desconocen sus efectos, a la distancia se pueden identificar las variables significativas que coadyuvan en la constitución de un modelo. En VW el elemento sociológicamente significativo tiene familia, cogestión, y en esta apellido, estructura corporativa, así como nombre propio, IG Metall.

El sindicato alemán es un jugador influyente en el sistema de relaciones laborales de la VW, debido a la posición que ocupa en la estructura corporativa de la empresa. La presencia de este actor se ha expandido de forma paralela a la internacionalización de la compañía, que ha transitado de ser multinacional, en las dos primeras etapas, a consolidarse en una transnacional en el último período (Pries, 2003).

La política producto y la organización productiva, en los dos primeros ciclos, operaba con base en una multiplicidad de lógicas locales, mientras que en el último momento la dinámica es plurilocal e integral. La gobernanza corporativa, en cambio, es una constante que ha operado bajo una lógica arraigada en Alemania.

A continuación, explicaré la política producto y la organización productiva, dimensiones de la estrategia de ganancia en las 3 etapas de la empresa. En el apartado posterior analizaré las características de la estructura corporativa en VW y la ubicaré en el contexto laboral alemán. Estrategia de ganancia y estructura corporativa son condiciones de posibilidad de la estrategia, nacional e internacional, de la IG Metall, la cual examino en el tercer apartado.

### **3.1 DEL COCHE GLOBAL A LOS PRODUCTOS ADECUADOS. LA POLÍTICA PRODUCTO**

Durante el primer ciclo (1949-1967) la política producto se concentra en el Beetle.<sup>30</sup> En el marco de un mercado en expansión, el objetivo de la empresa fue ofrecer un automóvil accesible al mayor número de consumidores. Las prime-

<sup>30</sup> Además del Beetle otros modelos ensamblados en esta época serían el tipo 3 (1500/1600/1700), el tipo 4 (411/412), el K70, el Audi 60/80, el Audi 90/100, la Van, así como camiones y algunos vehículos militares (ver Tabla 3.2. Rango de modelos en el Grupo VW 1967- 2012). Sin embargo, las energías de la empresa se destinaron principalmente en la producción del Beetle.

ras unidades de este se ensamblaron en 1945 bajo la supervisión inglesa, y para 1949, año en el cual la compañía ya estaba bajo la administración del estado alemán, se armaron 50 mil (Brumlop y Jürgens, 1983; Jürgens 1998, 2009). En las subsidiarias, como en Xalostoc, México, el producto ensamblado era esencialmente el mismo (Montiel, 2001 y 2007).

Sin embargo, la vida útil de esta política producto alcanzaría sus límites entre 1967 y 1974, momento en el cual su gama de modelos no sería suficiente para satisfacer las exigencias del mercado y hacer frente a la crisis del petróleo (1973). La VW fue vulnerable en este contexto, sus ventas cayeron y perdió presencia en el mercado.

La respuesta de la dirección fue el desarrollo de una política producto que tuvo sustento, además del Beetle, en 3 nuevos modelos con sus variantes: el Golf, en el segmento de vehículos compactos, el Passat/Audi80 y el Polo/Audi50 para los segmentos de autos medianos y pequeños. Adicionalmente, en los 80, los modelos fueron incrementados.

La diversificación de la política producto de la empresa en el segundo ciclo (1974- 1987) establecería diferencias respecto a los modelos ensamblados entre las plantas alemanas y no alemanas. Las subsidiarias se encargarían de proveer a sus mercados nacionales con productos descontinuados de la casa matriz. La fábrica de Puebla en México,<sup>31</sup> por ejemplo, armaría principalmente Beetles y Combis, así como pequeñas cantidades de Golfs/Jettas (modelos A1 y A2) y componentes (Pries, 2004a).

A finales de los 1980 la empresa pierde rentabilidad y existe una indefinición acerca de la política producto (Jürgens 1998, 2009). La incertidumbre se supera en los 90 con la diversificación del portafolio hacia arriba y hacia abajo (Pries, 2003), es decir, la ampliación de gama de productos para diversos segmentos del mercado. Esto fue posible gracias a la adquisición de nuevas marcas (Seat en 1986, Skoda en 1991, Bentley en 1998, Buggatti en 1998 y Lamborghini en 1998) y a la integración de las mismas con las ya existentes en el Grupo (VW y Audi)<sup>32</sup> a través de la estrategia de plataformas y módulos.

Con una base amplia de marcas y el uso de plataformas comunes entre ellas, a principios de este siglo, la dirección fortaleció aún más su política producto a través de la expansión y modernización de su rango de modelos. En el 2001, por ejemplo, se aprobaría una inversión de 31.2 millones de euros para el período 2002-2006, y 2/3 partes de esa inversión se planearon en la expansión de la gama de modelos (VW Group, Annual Report, 2001). La tendencia continúa.

Los productos VW se planean para adaptarse a las necesidades de los clien-

<sup>31</sup> En 1966 VW de México se trasladaría de Xalostoc en el Estado de México (1962) a Puebla.

<sup>32</sup> El Golf, por ejemplo, se beneficiaría en su diseño exterior de la experiencia que VW adquiría con su ingreso al segmento de lujo a través de otras marcas, integradas al grupo en los 1990 (VW Group, Annual Report, 2003: 13).

tes en cuanto a diseño, equipamiento y precio. El coche global, como señalará Martin Winterkorn (VW Annual Report, 2007: 14), Presidente del Management, es cosa del pasado, lo que se requiere más bien son productos adecuados.

El tercer ciclo (1993-2013), entonces, es el momento de mayor expansión de productos ofrecidos. VW pasó de armar 19 modelos durante el segundo período, a ensamblar 57 en 2001, 60 en 2006, y 73 en 2012 (ver Tabla 3.2 Rango de modelos en el Grupo VW 1967-2012). En el 2012 la gama de productos en el portafolio cubre los segmentos de motocicletas (Ducati), vehículos pequeños y medianos (VW Passenger, Skoda, Seat), autos Premium (Audi), coches deportivos (Porsche), autos súper deportivos (Lamborghini), automóviles de lujo y elegantes (Bugatti), coches exclusivos y artesanales (Bentley), vehículos comerciales (VW Commercial Vehicles, MAN), camiones y autobuses (Scania), así como motores diésel, turbo maquinaria, reductores especiales y equipos mecánicos (MAN). En concreto, VW está en todos los segmentos (VW Group, Annual Report, 2013; VW Group, Factbook 2011- 2013).

Las subsidiarias se incorporan a esta lógica. Los modelos armados en estas, a diferencia del período anterior, son tecnológicamente equiparables a los ensamblados en las plantas alemanas. En Puebla, por ejemplo, el New Beetle representaría el 40% de la producción para 1999, mientras el Golf y el Jetta el 50%, y el Beetle el 10% (Pries, 2003 y 2004).

El sustento de este desarrollo ha sido, en términos organizativos, la homogenización de las tecnologías de producción y habilidades a través de la estrategia de plataforma y módulo. Esta organización productiva permite diferenciar entre las partes invisibles de los autos (motor, transmisión, etc.) y las superiores (carrocería e interiores). De manera que la empresa construye el mismo coche internamente, reduce costos, diversifica la gama de exteriores en diferentes modelos, e incrementa su oferta y rentabilidad.

En síntesis, la política de VW ha tenido tres etapas: la fordista, cuando la empresa concentraba la mayoría de sus esfuerzos en la construcción de su emblemático Beetle; la fordista-diversificada, momento en el que la compañía amplía su oferta de modelos; y la de volumen-diversidad, período en el cual la gama se ha incrementado notablemente. A continuación, explico con más detalle las disposiciones tecnológicas y laborales para sostener las políticas producto que la empresa ha implementado en los tres ciclos.

### **3.2 LA ORGANIZACIÓN PRODUCTIVA<sup>33</sup>**

El Beetle es el eje de la organización productiva en el primer ciclo (1949-1967).

---

<sup>33</sup> Entiendo a la organización productiva como la configuración específica de tecnologías y organización del trabajo en una unidad productiva o entre varias unidades productivas. Para más información, revisar el apartado 1.4.1 "Enfoque analítico", que se encuentra en el capítulo 1. "El caso del SITIAVW y algunas herramientas para su análisis".



La empresa aprovechó la economía de escala y ensambló en masa este modelo con altos niveles de mecanización. Los efectos de la automatización y los altos volúmenes de la producción, explica Jürgens (1998: 281), trajeron consigo enormes ahorros en los gastos de la empresa, los cuales se reflejaron en el precio al público. En 1967, por ejemplo, el precio por unidad fue 7% menor que el pagado en 1950 (4,800 marcos alemanes).

El incremento en los volúmenes de producción requirió instalaciones adicionales. En los años siguientes, VW expandió sus sitios de producción. Se construirían las fábricas de Hanover (1956) para ensamblar la Van, camiones ligeros y motores, Kassel (1958) con la responsabilidad de suministrar transmisiones y componentes, Emden (1964) construiría los Beetles destinados a los Estados Unidos, y Salzgitter (1970) produciría el modelo K70 y motores. Con la excepción de Kassel, todas las demás plantas, incluidas las de Wolfsburg y Brunswick, se instalarían en Baja Sajonia (Jürgens, 1998).

A finales de este período, la empresa también se instalaría en Brasil, Sudáfrica y México, con el propósito de abastecer a los mercados locales. Estas fábricas fueron equipadas con talleres de prensa, hojalatería, pintura y ensamble final, aunque con herramienta y maquinaria obsoleta de las plantas alemanas.

En la siguiente etapa (1974-1987) la organización productiva de la empresa se diseñaría para sostener la ampliación de la política producto. Nuevos modelos con sus variantes serían desarrollados por Audi, marca creada en 1969,<sup>34</sup> para superar la recesión en la que se encontraba VW.

La dirección asignaría un modelo diferente a las dos marcas, el Golf a VW y el Audi 100 a Audi. Adicionalmente cada marca recibió dos líneas de autos con dos modelos gemelos, el Polo/Audi50 y el Passat/Audi80 (Jürgens 1998, 2009).

La producción de los modelos requería un proceso propio, razón por la cual las tareas fueron claramente definidas, aunque al interior de cada montaje existía la flexibilidad requerida para ensamblar las variantes. De manera que estamos frente a una empresa que fabrica artículos diferentes a gran escala, pero con procesos separados entre modelos, por lo que podemos calificar su organización productiva de tipo fordista-diversificada y no sloanista, como Boyer y Freyssenet (2001) sugieren.

En el Golf, por ejemplo, las líneas de ensamble paralelas se mantuvieron, pero el taller carrocería fue lo suficientemente flexible para responder a las variaciones del modelo, dentro de los límites del prototipo base. Las líneas del Polo eran más flexibles ya que en estas se ensamblaron algunas versiones del Golf, cuando no podían ser armadas en las líneas originales (Jürgens, 1998).

El papel de las subsidiarias en esta división del trabajo es, por un lado, ensamblar unidades para abastecer los mercados en los que se encuentran y, por el otro, proveer a las plantas en Alemania de algunos componentes.

A inicios de los 90, la nueva política producto de tipo volumen-diversidad

---

<sup>34</sup> La dirección de VW estableció Audi en 1969 al fusionar Auto Union y NSU. Marcas compradas en 1965 y 1969 respectivamente. Con ello, en aquel año surge el Grupo VW.

obligaría a una transformación en la organización productiva. El propósito, incrementar la competitividad de la VW (Jürgens, 1994, 2009) frente a sus competidores japoneses y estadounidenses (Pries, 2003, 2004).

El tercer ciclo iniciaba (1993-2013) y la dirección estaba frente al reto de ampliar la gama de modelos y sostener altos niveles de producción con bajos costos. La estrategia se llevaría a cabo con la transnacionalización de su proceso productivo a través de la armonización de su base tecnológica.

En el curso de pocos años (1986-1998) VW absorbería a las marcas Seat (1986), Skoda (1991), Bentley (1998), Bugatti (1998) y Lamborghini (1998), además de operar en todos los mercados del mundo. El sustento que posibilitaría la complementariedad entre estas, y dentro de estas, sería la organización productiva con base en plataformas.

VW y Audi, las dos firmas fundadoras del Grupo VW (1969), fueron las responsables originales de desarrollar tecnológicamente las plataformas. La primera se haría cargo de las plataformas para coches pequeños, mientras la segunda de las plataformas para autos de rango medio. Esto permitiría compartir elementos entre modelos y marcas. Sobre la base de este diseño todas las marcas desarrollarían sus “hats” —partes externas— (Jürgens, 1998).

De manera que las plataformas crearon las condiciones de posibilidad para expandir el rango de modelos a bajo costo. La integración de nuevas marcas incrementó las capacidades productivas del corporativo y la gama de productos, con lo que VW ganaba presencia en diferentes segmentos del mercado automotriz. Las plataformas en cambio permitieron superar la potencial competencia entre plantas y generar en su lugar sinergias complementarias.

En el 2000 la organización productiva tomó un nuevo impulso con la introducción de módulos en las plataformas. Los módulos serían ajustados en vehículos de clases diferentes. El objetivo, generar sinergias entre modelos, ahorrar en costos y vender más autos aprovechando las economías de escala (VW Group, Annual Report, 2000).

Con base en lo anterior el concepto de plataforma giratoria sería implementado. La idea era que la producción se ajustara rápidamente y con esfuerzo mínimo dentro de la planta, entre modelos, como entre plantas<sup>35</sup> (VW Group, Annual Report, 2002). Los proveedores, además, fueron involucrados en el sistema de plataforma modular, haciéndolos responsables de ensamblar sus piezas en la línea de producción (VW Group, Annual Report, 2005).

Volkswagen ajustaría dos módulos a sus plataformas. Para modelos con motores montados transversalmente, existía la Modular Transverse Toolkit (MQB), mientras que para modelos con motores montados longitudinalmente, se dis-

---

<sup>35</sup> Por ejemplo, en el 2001 la fábrica de Bratislava en Eslovaquia, producía el Polo así como 300 unidades de Golf al día. En el 2002, con el propósito de iniciar la producción de la nueva Touareg SUV en aquella planta, la producción completa del Golf fue transferida a otras plantas, como la de Wolfsburg (VW Group, Annual Report, 2002: 34).

ponía la Modular Longitudinal Toolkit (MLB). El sistema modular sería lanzado a todos los lugares de producción con el propósito de crear un marco uniforme de fabricación y cambiar de forma flexible entre sitios los volúmenes de producción (VW Group, Annual Report, 2008). Audi, por ejemplo, ensamblaría sus modelos Audi A4 y el Audi A5 sobre la plataforma (MLB), mientras que VW Passenger, VW Commercial, Audi, Seat y Skoda han desarrollado modelos basados en la plataforma MQB (VW Group, Annuals Reports, 2009-2010).

La introducción de módulos en las plataformas le permitiría a VW sostener su organización productiva sobre tres elementos. Primero, la cooperación entre sus marcas, con lo que se mantiene el desarrollo de modelos, costos de inversión bajos y minimizar riesgos. Segundo, el involucramiento de los proveedores en el proceso productivo, ya que las tareas de estos fueron adaptadas en las plataformas de producción. Y tercero, las inversiones en países emergentes como China, India, Rusia y, desde luego, México, disminuyendo los costos de inversión y conservando la misma calidad en los productos, por lo que estos lugares se han consolidado como plataformas de producción hacia los principales mercados. En la evaluación del Management están, además de los costos, las tasas de cambio de las monedas nacionales y los proveedores locales de esos lugares (VW Group, Annual Report, 2006).

La reorganización productiva dio un nuevo protagonismo a las plantas subsidiarias. Modelos nuevos y actualizados serían ensamblados en estas (Jürgens, 1998). Volkswagen transitaba de ser una empresa multinacional con lógicas locales, característica de su primer y segundo ciclo productivo, a ser una compañía transnacional con una red de producción global (Pries 2003, 2004) que integraba entre sí a sus marcas,<sup>36</sup> así como a países de bajos costos en mano de obra, como México, con países de altos costos, como Alemania, con sustento en la misma base tecnológica: la plataforma modular. Al respecto un dirigente de la IG Metall afirma:<sup>37</sup>

La tecnología de producción uniformizada y que es un desarrollo posterior de la estrategia de plataforma universal, que es la estrategia que se impuso, que se implantó a comienzos y mediados de los años noventa, con base en la cual tú puedes producir en Hungría o en Brasil el mismo coche que se produce en Alemania con la misma tecnología. Eso supera el modelo inicial, que te lo hemos comentado al principio, de que en Brasil, México y Sudáfrica se producía coches para los mercados internos respectivos con tecnología que ya no se solía utilizar

<sup>36</sup> Además de la homogenización entre plantas centrales y subsidiarias, el consorcio logró que en una fábrica se ensamblaran unidades de diferentes marcas en la misma fábrica, una especie de plantas mixtas. Ejemplo de esto son las plantas de Cheshire (Gran Bretaña), Martorel (España), Bruselas (Bélgica), Poznan (Polonia), Curitiba (Brasil), Pacheco (Argentina), Uitenhage (Sudáfrica), Kvasiny (República Checa) y Changchun (China). Al respecto revisar Pries (2004a).

<sup>37</sup> Los nombres de los integrantes de la IG Metall fueron omitidos para preservar su anonimato.

en Alemania, eso se acabó, se produce en esos países con la misma tecnología de aquí con un grado de automatización o de utilización masiva de la mano de obra que puede ser y es distinto, por cuestiones de costo y de estrategia, pero la tecnología que está allí es la tecnología que está aquí. (Integrante IG Metall-Wolfsburg).

No hay que perder de vista que en la trayectoria de la empresa existe un proceso de expansión. En los tres ciclos de la estrategia de ganancia de VW, las operaciones se han expandido tanto en Alemania como fuera de esta. En el primer período (1949-1967) sucede la construcción de las plantas en Baja Sajonia, así como en Sudáfrica, Brasil y México. En el segundo momento la primer fábrica en EUA inicia operaciones; pero es en el tercer período cuando VW crece exponencialmente con la adquisición de nuevas marcas. El mismo dirigente sindical alemán explica:

Hay olas sucesivas y consecutivas de internacionalización. La primera, la que hablamos, México, Brasil Sudáfrica. Luego la segunda ola de internacionalización con Audi en Alemania y la ampliación de otras plantas de componentes, pero luego también de producción de coches como en Emden en Baja Sajonia, aquí donde estamos, pero en la costa. Luego la tercera con compra de SEAT, la compra de SKODA, y la construcción de nuevas plantas en el Este. Luego la parte de las marcas de lujo, años después. Luego después la quinta con las marcas de lujo, las de camiones, Porsche... y con eso también, en paralelo a todo eso... y ves como la complejidad se intensifica brutalmente a lo largo del tiempo porque en paralelo a la adquisición de otras marcas, VW fue construyendo y abriendo nuevas plantas en el exterior: en China, en Rusia, en India, en EUA y luego en México ahora, en Brasil, en Argentina, y así vamos. (Integrante, IG Metall-Wolfsburg).

En suma, estas olas de expansión son coincidentes con los ciclos de la estrategia de ganancia. La primera y segunda ola dentro de la estrategia fordista de la empresa (1949-1967), la tercera en los años finales de la estrategia fordista-diversificada (1974-1987), y las siguientes dos olas en el momento de la estrategia volumen-diversidad (1993-2013).

Ahora bien, en el último ciclo más que en los anteriores, el Grupo experimentó cambios en períodos relativamente cortos, debido en cierta forma a sus esfuerzos para adecuarse a las innovaciones en la organización productiva, pero también a conflictos entre firmas; me explico. La dirección del Grupo (Management y Comité de Vigilancia)<sup>38</sup> le apostó de formas diferentes al control descentralizado de sus marcas, a la responsabilidad operacional de las mismas, a procesos unificados entre estas y a directrices comunes para todo el Grupo

---

<sup>38</sup> Sobre las funciones de ambos órganos hablo en este capítulo en el apartado de "Estructura corporativa".

con el propósito de utilizar sinergias y reducir costos de inversión. VW buscaba pasar de ser una colección de marcas individuales fuertes a ser un grupo multi firmas poderoso y no morir en el intento, lo que estuvo a punto de suceder; de esto último hablaré después, ahora me concentraré a explicar las adecuaciones en la estructura legal del Grupo.

Hasta el 2000 las operaciones productivas y financieras se organizaban de la siguiente manera. En Europa, el control operacional del centro del negocio automotriz estaba en manos de los respectivos Management de las marcas VW Passenger Cars, VW Commercial Vehicles, Audi, Seat, Skoda y Rolls- Royce/ Bentley. En las regiones de América del Norte, Sudamérica/África y Asia/Pacífico las empresas fueron agrupadas en divisiones, y eran controladas por comités de dirección (Steering Committees) bajo la responsabilidad de un miembro del Board Management de VW AG. El Grupo contaba, además, con una División de Servicios Financieros encargada de promover y apoyar la venta de vehículos del Grupo, la cual se subdividía en las regiones de Europa/Asia, Norteamérica y Sudamérica, y el Europcar Group (VW Group, Annual Report, 2000). En la Tabla 3.3 del Anexo se indica esta división.

En el 2002 la dirección decidió que las marcas de autos de pasajeros fueran concentradas en dos grupos. Por un lado, el "Grupo de marcas VW" compuesto por VW Passenger Cars, Skoda, Bentley y Buggatti,<sup>39</sup> mientras que el grupo de marcas Audi comprendía Audi, Seat y Lambhorgini. VW Commercial Vehicles, en cambio, operaría el negocio de vehículos comerciales. Cada marca retendría su imagen y operaría de forma independiente en el mercado. Para proporcionar un control regional, cuatro áreas geográficas de responsabilidad fueron creadas: Europa/Resto del Mundo, Norteamérica, Sudamérica/Sudáfrica y Asia/Pacífico. La nueva estructura de negocios del Grupo se ilustra en la Tabla 3.4 del Anexo.

En el 2006 la dirección resolvería disolver los Grupos de Marcas (VW Group, Annual Report, 2006), y desde ese año hasta la fecha las marcas individuales del Grupo son ahora iguales e independientes (VW Group, Annual Report, 2007). La causa de este cambio fue el estancamiento productivo en que la empresa había caído por tres años seguidos<sup>40</sup> (VW Group, Annual Report, 2004: 38). La organización corporativa el Grupo VW consistiría en dos divisiones: Automotriz y Servicios Financieros. La División Automotriz se encargaría del desarrollo de vehículos y motores, así como la producción y la venta de carros de pasajeros, vehículos comerciales, camiones y autobuses. El portafolio de

---

<sup>39</sup> A pesar de la integración de los grupos cada marca individual mantuvo una imagen propia. Skoda ofrecía autos en el segmento de clase media, Bentley y Bugatti se enfocaban en el segmento de lujo. VW Passenger, en cambio, extendía su portafolio desde mini autos hasta coches de lujo. El Grupo de Marcas Audi, Seat ofrecía autos con diseño deportivo, Lambhorgini autos deportivos de gama alta, y Audi automóviles elegantes con diseños exteriores deportivos.

<sup>40</sup> Sobre el desempeño de la compañía hablaré más adelante en el subapartado de este capítulo "Autos son amores y no buenas razones. El desempeño productivo del Grupo VW (1949-2013)".

servicios de la división de servicios financieros comprendería, en cambio, la distribución y financiación de clientes, así como arrendamiento, a través de actividades de bancos y seguros, hasta renta de vehículos y el negocio de fletes, además del negocio de autopartes. En la Tabla 3.5 del Anexo nuestro la reestructuración.

A partir del 2008 y hasta el 2012 VW absorbería a las marcas Scania (2008), MAN (2011), Ducati (2012) y Porsche (2011-2012). En consecuencia, en el 2012 otra organización corporativa sería diseñada con base en las dos divisiones ya comentadas: la División Automotriz y la División de Servicios Financieros. La División Automotriz comprende dos áreas de negocios: "Passengers Cars and Light Commercial Vehicles" y "Trucks and Buses, Power Engineering". Las actividades de la División Automotriz están centradas sobre el desarrollo de autos y motores, la producción y venta de autos de pasajeros, vehículos comerciales, camiones y autobuses, así como autopartes, motores diésel de gran calibre, turbo maquinaria, reductores especiales, componentes de propulsión y el negocio de sistemas de pruebas. Con la adquisición de Ducati la expansión incluye a motocicletas. La División de Servicios Financieros, la cual corresponde al segmento de servicios financieros, combina la distribución y financiamiento a clientes, arrendamiento, actividades de seguros y bancarias, administración de fletes y ofertas de movilidad (VW Group, Annual Report, 2012: 104). En la Tabla 3.6 se muestran los cambios.

En la actualidad la dirección de la empresa tiene fijo un objetivo: convertir al Grupo VW en el armador automotriz líder a nivel global para el 2018. Para esto se diseñó la "Estrategia 2018", en la cual se planea poner al sistema modular en el centro de la organización productiva y a través de este estandarizar aún más los procesos, reducir los tiempos de producción e incrementar la participación de los proveedores en la línea. Esto permitiría seguir ampliando la oferta de productos en mercados en crecimiento y adaptar los productos a los requerimientos de los mercados locales (VW Group, Annual Report, 2013: 49). La compañía cuenta para esto con un ejército de 563,066 trabajadores<sup>41</sup> (VW Group, Annual Report, 2013) organizados en las marcas Seat, Skoda, Bentley, Buggatti, Lamborghini, Scania, MAN, Ducati, Audi y Porsche (2011-2012), todas encabezadas por la dirección desde VW AG, donde se agrupan VW Passenger y VW Commercial Vehicles, y en donde los representantes de los trabajadores tienen el protagonismo.

En suma, el cambio de política-producto ha implicado modificaciones en la organización productiva de VW. La compañía ha transitado de ser una multinacional con jerarquías tecnológicas entre sus instalaciones, donde cada una de las plantas disponía del equipo de trabajo y personal en la lógica de los mercados locales, característico de las etapas fordista (1949-1967) y fordista-diversificada

---

<sup>41</sup> Ver Tabla 3.15. Grupo VW: producción, ventas y Mercado Interno de Trabajo 1999-2013.

(1974-1987), a ser una transnacional donde existe armonización tecnológica y coordinación global en todo el corporativo (1993-2013). Estas disposiciones han sido tomadas por la dirección de la empresa en donde el estatus del sindicato alemán, la IG Metall, es central, como explicaré a continuación.

### 3.3 ESTRUCTURA CORPORATIVA

La estructura corporativa de Volkswagen tiene sustento legal en tres legislaciones alemanas que marcan los límites y alcances de los actores en la compañía: la *Betriebsverfassungsgesetz*, Works Constitution Act (1972) o Ley Constitutiva del Comité de Empresa; la *Mitbestimmungsgesetz* (1976), Codetermination Act o Ley de Cogestión; y la *VW-Gesetz* (1960), VW Law o Ley VW. Los protagonistas en esta empresa son dos, por un lado, los accionistas o dueños, y por el otro, los representantes de los trabajadores. Ambos son la dirección de la empresa.

Las decisiones se toman en los órganos de gobierno, desde los cuales accionistas y representantes de los trabajadores cogobiernan. Estos son: 1 el Vorstand, Management Board (MB) o Junta Directiva; 2 el Aufsichtsrat, Supervisory Board (SB) o Comité de Vigilancia; 3 el Hauptversammlung, General Meeting of Shareholders o Reunión General de Accionistas; y 4 el *Betriebsrat*, Works Council o Comité de Empresa.

La legislación alemana favorece, en general, la cooperación conflictiva entre accionistas y los representantes de los trabajadores en las empresas cubiertas por esta con preeminencia de los primeros. La Volkswagen es, sin embargo, una excepción, un caso en el cual los empleados ejercen algo a lo que los especialistas califican como Cogestión (Conrad y Hartmann, 1981; Jürgens, 2003; Page, 2011; Pries y Wannöffel, 2002; Streeck, 1984; Thim 1980; Wannöffel, 2002).

En seguida, explicaré la estructura corporativa de Volkswagen y ubicaré su especificidad en el sistema de relaciones laborales alemán. Distinguiré dos niveles, el primero en la fábrica y el segundo en la compañía. En ambos, la cogestión está garantizada para los representantes de los trabajadores alemanes. Después analizaré, en el apartado siguiente, la estrategia de la dirección de la IG Metall dentro del corporativo tanto en Alemania, frente interno, como en el extranjero, frente externo.

#### 3.3.1 LA COGESTIÓN EN LA FÁBRICA

El marco alemán normativo garantiza la participación de representantes de los empleados en dos niveles: en el establecimiento como lugar de trabajo y en la compañía como unidad organizacional (Conrad y Hartmann, 1981; Jürgens, 2003; Page, 2011; Pries y Wannöffel, 2002; Streeck, 1984; Thim 1980; Wannöffel, 2002).

La *Betriebsverfassungsgesetz* (1972), o Ley Constitutiva del Comité de Empresa, protege a los trabajadores en el establecimiento, en el caso de VW en la fábrica, a través del Comité de Empresa en todas las cuestiones que involucren al

personal en el lugar de trabajo. Esto incluye cuestiones como horarios, descansos, tiempo extra, establecimiento de pagos, cuotas de producción, premios, introducción de tecnología o métodos de trabajo, planes de compensación donde hay cierre de plantas, cambios organizacionales, protección a la salud y prevención de accidentes. En todos esos casos los intereses de los trabajadores están representados por el Comité de Empresa (Works Constitution Act, 1972; Page, 2011).

El Comité de Empresa no es el sindicato, pero integrantes de este pueden formar parte del primero si son elegidos por la plantilla, tanto por trabajadores como por empleados para este fin. Este elemento es importante.

En VW la IG Metall y el Comité de Empresa son legalmente entidades diferentes aunque íntimamente vinculadas en su práctica, ya que el primero negocia el acuerdo colectivo de la compañía con el Management, mientras el comité lo administra en el establecimiento frente a la gerencia. La IG Metall, además, es quien generalmente propone a los candidatos para la elección del Comité de Empresa. Los integrantes del comité, encargados de vigilar el cumplimiento del acuerdo colectivo, en diversas ocasiones también participan en la negociación en nombre del sindicato.

El comité es elegido por períodos de 4 años a través de una votación directa de los trabajadores mayores de 18 años. Los trabajadores con derecho a voto o el sindicato pueden proponer candidatos. Una propuesta de candidatos tiene que ir firmada por al menos el 5% del padrón electoral, o bien, apoyada por dos responsables sindicales. El número de integrantes del comité depende del número de trabajadores en cada planta, por ejemplo, en el caso de Wolfsburg (57,741) es de 67 personas<sup>42</sup> (BRVW s/a; Works Constitution Act (1972); www.volkswagenag.com).<sup>43</sup>

Debido a que VW, y sus demás marcas, tienen diversas fábricas en Alemania, cada una de esas plantas debe contar con un Comité de Empresa. Adicionalmente, cada marca tiene un Comité de Empresa de Marca, por ejemplo, VW AG tiene su comité al igual que Audi, MAN y Porsche. Además, existe un Comité de Empresa del Grupo, el cual es la reunión de los Comités de Empresa de Marca. Explico con más detalle esto.

VW AG tiene 6 plantas en Alemania y, en consecuencia, un Comité de Empre-

---

<sup>42</sup> En el resto de las instalaciones de VW AG la composición de los Comités de Empresa, de acuerdo con el tamaño de la plantilla en cada planta sería: Kassel (15,197) 39, Emden (8,601) 35, Salzgitter (6,557) 33, Brunswick (6,316) 33 y Hanover (13,147) 37. (BRVW s/a; Ley Constitutiva del Comité de Empresa 1972; www.volkswagenag.com)

<sup>43</sup> El Comité de Empresa divide sus funciones en comisiones, dos de las cuales son particularmente importantes. La Comisión Ejecutiva es la interlocutora de la gerencia local y de las direcciones de las áreas centrales, así como de la gestión de las responsabilidades diarias del comité. La Comisión de Finanzas es la que se ocupa en el establecimiento de las situaciones económicas, financieras, de producción, racionalización, métodos de trabajo, reducción de operaciones, transferencia de tareas y organización en el taller (BRVW s/a; Ley Constitutiva del Comité de Empresa 1972).



sa en cada una de ellas. Además, de acuerdo con la Ley Constitutiva del Comité de Empresa, en esta compañía se debe constituir un Comité de Marca, el cual se encarga de asuntos que no se resolvieron en su momento por los diferentes comités individuales. En el Comité de VW AG están representados los comités de las plantas de Wolfsburg, Hanover, Braunschweig, Kassel, Emden y Salzgitter. En la Tabla 3.7 de los Anexo se ilustra lo anterior.

El resto de las marcas con operaciones en Alemania reproducen este esquema, por lo que existen, además del Comité de VW AG, los comités de Audi, MAN y Porsche. La suma de los Comités de Empresa de Marca constituye el Comité de Empresa del Grupo VW. Todo, como ya dije antes, en Alemania. En la siguiente Tabla 3.8 se muestra la conformación del Comité de Empresa del Grupo VW.

Los Comités de Empresa en las plantas del Grupo VW en Alemania tienen derecho a la información, a ser consultados, inspeccionar documentos oficiales, supervisar el cumplimiento del acuerdo colectivo en el establecimiento, hacer recomendaciones a las gerencias locales respectivas, oponerse y vetar los planes de estas, negociar medidas que no estén reguladas por el acuerdo colectivo, iniciar políticas en sus plantas y a obligar a las gerencias a convenir acuerdos. En consecuencia, los Comités de Empresa de las Marcas y el Comité de Empresa del Grupo VW en Alemania tienen las mismas prerrogativas en sus niveles respectivos.

En suma, los representantes de los trabajadores participan en todas las decisiones productivas y laborales en cada una de las instalaciones de Volkswagen en Alemania, lo cual se complementa y retroalimenta con la participación del sindicato en la dirección de la compañía, como explico a continuación.

### 3.3.2 LA COGESTIÓN EN LA COMPAÑÍA

La *Mitbestimmungsgesetz* (1976), o Ley de Cogestión, garantiza la participación de los representantes de los trabajadores alemanes en la dirección de la compañía y, en su caso, de grupo, a través de la intervención de estos en el Comité de Vigilancia.<sup>44</sup>

El Comité de Vigilancia administra, planea, coordina y supervisa las actividades de la compañía. El comité nombra y despide a los miembros del Management, examina sus operaciones, aprueba los planes de negocio e inversión de la empresa, fiscaliza las cuentas (anuales, trimestrales y mensuales) de cada una de las marcas y decide la contratación o despido de la plantilla, así como el precio de la misma. En este organismo es donde se toman las decisiones estratégicas de la compañía (Ley de Cogestión, 1976).

Las marcas del Grupo VW, cuya matriz se encuentra en Alemania, reproducen

<sup>44</sup> Las empresas sujetas a esta legislación son las compañías de más de dos mil empleados con carácter de sociedad anónima, sociedad de responsabilidad limitada o cooperativa industrial y comercial. (Codetermination Act, 1976).

este esquema, es decir, VW AG, Audi, MAN y Porsche. No obstante, el Comité de Vigilancia de VW AG es quien ejerce como el Comité de Vigilancia del Grupo VW, cuyas decisiones involucran a todas las marcas y plantas en el mundo.

La integración del Comité de Vigilancia del Grupo consiste en 20 miembros, la mitad de los cuales son representantes de los accionistas. En concordancia con la sección 4 del Acta VW, el Estado de Baja Sajonia tienen la facultad de nombrar a 2 representantes, siempre que conserve al menos el 15% de sus acciones en VW AG, la marca matriz. El resto de los representantes de los accionistas son electos en la *Hauptversammlung* o Reunión General de Accionistas. La otra mitad del Comité de Vigilancia corresponde a los representantes de los trabajadores electos por estos en concordancia con la *Mitbestimmungsgesetz* (Ley de Cogestión). Siete de esos representantes de los empleados son trabajadores de la compañía en Alemania electos por delegados para ese fin,<sup>45</sup> mientras que los otros 3 representan al sindicato del sector, es decir, a la IG Metall. El presidente del Comité de Vigilancia, generalmente un representante de los accionistas, es electo por sus colegas en este órgano y tiene voto de calidad (VW Group, Annual Report, 2006; Ley de Cogestión, 1976; Streeck, 1984).

El Comité de Vigilancia no es ni el sindicato ni los Comités de Empresa. Los tres son entidades legales diferentes, pero íntimamente relacionadas en la práctica. El Comité de Vigilancia decide con base en la comunicación con los Comités de Empresa y el Management, este ejecuta las decisiones, los Comités de Empresa adecúan las medidas en las instalaciones y vigilan su cumplimiento en las mismas. Los Comités, recordemos, en sus diferentes niveles (planta, marca, grupo) tienen amplias facultades para intervenir en la Organización Política Interna (OPI) de sus jurisdicciones, por lo que son órganos que influyen, desde sus espacios poder, en la Organización Política del Grupo, *son jugadores con dientes*. Sin embargo, en todos los órganos (Comités de Empresa por fábrica, Comités de Empresa por Marca, Comité de Empresa por Grupo y Comité de Supervisión) hay un actor siempre presente: la IG Metall.

Debido a los requisitos que se deben cumplir para elegir a los integrantes en cada uno de los órganos, solo el sindicato está en condiciones de estar representado. La IG Metall monopoliza la representación en los Comités de Empresa por fábrica, ya que solo este puede contar con el 5% del padrón electoral de los establecimientos debido a su nivel de organización, monopoliza la representa-

---

<sup>45</sup> En las plantas de VW en Alemania los trabajadores eligen delegados por voto secreto y a través de listas. En cada establecimiento hay un delegado por cada 90 personas. Los empleados son separados en tres grupos: trabajadores/obreros (*Arbeiter*), empleados asalariados (*Angestellte*) y personal ejecutivo (*Leitender Angestellte*). Las votaciones de obreros, empleados y personal ejecutivo se realizan por separado. Las listas de los obreros deben de estar firmadas por una décima parte de la plantilla de la compañía, mientras que las de los empleados y personal ejecutivo por al menos 100 personas con el respectivo estatus. Los delegados constituidos en colegio electoral eligen a los 7 representantes de los trabajadores al Comité respetando que 5 de ellos sean representantes de los obreros, 1 de los empleados y 1 de los empleados ejecutivos. (Codetermination Act, 1976; BRVW, s/a)

ción en los Comités de Empresa por Marca, cuyos integrantes son elegidos de los Comités de Empresa por fábrica. Monopoliza también la representación del Comité de Empresa del Grupo, conformado a partir de los Comités de Empresa por Marca. Y en el Comité de Vigilancia pasa lo mismo con los representantes de los trabajadores, ya que 3 asientos son ocupados directamente por el sindicato, y los otros 7 son sindicalistas que la IG Metall presentó como candidatos en las elecciones donde los trabajadores eligen a través de delegados, los cuales también fueron respaldados por la IG Metall.

Hasta aquí el marco legal que sustenta la influencia de la IG Metall en VW es el mismo que en el resto de las sociedades anónimas, con sede en territorio alemán, como Daimler AG o BMW AG. Lo específico de VW es la VW-Gesetz; esta Ley es la que hace de esta transnacional un caso excepcional en el sindicalismo de aquel país y en el mundo.

### **3.3.3 VW- GESETZ, LA NORMA LEGALMENTE SIGNIFICATIVA**

La Ley VW es una legislación especial que asegura a la IG Metall y al Estado de Baja Sajonia dirigir al Grupo desde la empresa matriz: VW AG. Las disposiciones en la Ley VW que aseguran la dirección sindical-estatal son las secciones 2 (1), restricciones sobre el derecho a voto, 4(1), el derecho del Estado Federal y de Baja Sajonia para nombrar integrantes en el Comité de Vigilancia, y 4(3), sobre los requisitos de mayoría en la reunión general de accionistas.

La sección 2(1) estipula que si un accionista tiene acciones superiores al 20% del capital total, su derecho a voto se limitará al 20% de las acciones. La sección 4(3) señala que las decisiones de la reunión general deberán de estar respaldadas por una mayoría, hasta 2007, del 75% del capital representado, lo que se modificó en 2009 para elevar esta cifra a 80%. Con ambas disposiciones la única forma en que los accionistas, o dueños, de VW impulsen una iniciativa en la empresa es con el aval del Estado de Baja Sajonia, titular del 20% de los títulos de propiedad.

El nombramiento de los integrantes en el Comité de Vigilancia, principal órgano de dirección de la compañía, es una de las decisiones más importantes que se toman en la reunión general de accionistas. En este mismo sentido, la sección 4(1), garantiza al Estado de Baja Sajonia y al Estado Federal Alemán nombrar cada uno a 2 de los 20 miembros del Comité de Vigilancia, sin que se restrinja su participación en el nombramiento de los otros 8 representantes de los accionistas. Esto último es solo ejercido por Baja Sajonia, como explicaré más adelante, porque el Estado Federal no tiene acciones en la compañía desde 1988.

La Ley VW es central en la gobernanza corporativa y en la configuración de la ciudadanía en la empresa. Las decisiones en la compañía se toman, o no, con la venia de la IG Metall y el Estado de Baja Sajonia. Para ilustrar esto imaginemos una situación hipotética.

El principal accionista, Porsche Automobile Holding SE, promueve una po-

lítica para incrementar la renta de la empresa, por lo que una reasignación de las cuotas de producción es requerida. Supongamos, también, que el costo de la mano de obra es importante para lograr el objetivo, por lo que las plantas en Baja Sajonia tendrán que disminuir el precio de su plantilla o aumentar su productividad. Para defender el proyecto, esta firma impulsa el nombramiento de nuevos integrantes en el Comité de Vigilancia, quien decidirá al respecto e instruirá al Management la operación de la misma.

Imaginemos, además, que esto sucede en el 2009, año en el que Porsche es titular del 53.11%<sup>46</sup> de las acciones, por lo que debería conseguir el apoyo de Qatar Holding (17%) así como de otros accionistas minoritarios (9.88%) y con ello suscribir las designaciones. (Ver en el Anexo Tabla 3.9. "Estructura accionaria con derecho a voto de VW AG 2002-2013").

En este ejemplo hipotético, el gobierno de Baja Sajonia manifiesta su preocupación, ya que la aprobación del plan de Porsche significaría despedir a trabajadores de las instalaciones en su territorio o recortar los ingresos de estos. Los empleados y obreros amenazados, así como los integrantes de sus familias, son ciudadanos con voto alarmados por su situación laboral y, además, afiliados a la IG Metall, sindicato con intereses políticos en VW, como es evidente, como en el Gobierno de Baja Sajonia, lo que no es tan evidente.

La preocupación del gobierno se traduce en oposición a la iniciativa, por lo que esta fracasa ya que, de acuerdo con la Ley VW, desde el 2009 se requiere del 80% de los votos y el Estado de Baja Sajonia es dueña del 20.01% de estos, y la suma del resto de los dueños es de 79.99%. No hay forma de conseguir la cifra mágica porque, además, Porsche no podría traducir el 53.11% de sus acciones en votos debido, una vez más, a que la Ley VW limita su derecho a 20% de votos, no más.

Pero supongamos que esta limitación no hubiera existido, es decir, que Porsche hubiera impugnado, y ganado, frente a una instancia de justicia comunitaria (supranacional), la ilegalidad de esta de las cláusulas 2(1), sobre restricciones del derecho a voto, y 4(3), sobre la mayoría en la reunión de accionistas. En este escenario el dueño mayoritario hubiera construido la mayoría legal necesaria del 75%, como en el resto de las sociedades anónimas alemanas, para nombrar a los 8 consejeros representantes de los accionistas en el Comité de Vigilancia.

No obstante, lo anterior no hubiera sido suficiente, ya que la Ley VW garantiza al Estado de Baja Sajonia 2 asientos en el Comité, mientras otros 10 lugares son reservados a los representantes de los trabajadores, afiliados a la IG Metall, bajo la Ley de Cogestión (1976) de la que ya hablé líneas arriba. Ambos actores están íntimamente vinculados políticamente, como explicaré más adelante.<sup>47</sup>

De manera que ninguna mayoría hubiera promovido la iniciativa de Porsche

<sup>46</sup> Porsche Automobile Holding era titular del 50.74% de las acciones y su subsidiaria Porsche Holding GmbH de 2.37%. La suma es 53.11%. Al respecto, ver en el Anexo Tabla 3.9. "Estructura accionaria con derecho a voto en VW AG 2002-2013".

<sup>47</sup> Sobre la relación IG Metall, ver en este capítulo el apartado "La estrategia de la IG Metall".

sin el apoyo, o mejor dicho aprobación, del sindicato y el gobierno, ya que en el Comité de Vigilancia se requieren 2/3 partes de los sufragios para decidir acerca del establecimiento y/o reubicación de la producción, algo así como 13 votos (BRVW s/a; Jürgens 2009). Es decir, los 10 representantes de los trabajadores, afiliados a la IG Metall, y los 2 de Baja Sajonia, son indispensables para resolver sobre dónde se produce, en qué cantidad y, en consecuencia, si se reasigna la cuota de producción.

La Ley VW, de acuerdo con la dirección sindical alemana, "permite un fortalecimiento de los derechos de cogestión de los trabajadores dentro de VW" a través de un complejo proceso de politización entre el sindicato, el Estado y, en menor medida, los accionistas. Un dirigente de la IG Metall comenta:

Yo te diría una cosa que una vez oí de una persona a quien quiero muchísimo, que me dijo una frase que es la siguiente, *el problema en el planteamiento que se hace del modelo de cogestión, sobre todo en VW, es que muchas veces se plantea la idea y el concepto de cogestión como despolitización*. O sea, lo que en otros países se llama la negociación colectiva, en VW no se habla de negociación ni de negociación colectiva, negociación colectiva es solamente la negociación del convenio colectivo, todo lo demás no se negocia, todo lo demás se trata en clave de la cogestión, como un juego de influencias reglado. La gestión es precisamente el opuesto, es exactamente lo opuesto, es decir, la politización de la relación laboral. La politización en el sentido de que la representación de los trabajadores en clave colectiva de defensa de intereses colectivos se antepone ante el poder empresarial. En concreto, la cogestión es la politización en el sentido del interés de la defensa de los trabajadores, lo que pasa es que muchas veces se plantea la cogestión como algo que no se tiene que negociar. (Integrante, IG Metall- Wolfsburg).

La influencia de la IG Metall tiene como sustento la cogestión, la cual va más allá de los temas estrictamente laborales e involucra a los representantes de los trabajadores en la dirección de la empresa. En concreto, las decisiones en el corporativo se toman, en un sentido o en otro, con la consideración de los sindicalistas, quienes tienen un peso muy importante en casi todos los órganos de decisión. Pries es contundente al respecto:

Entonces la parte del trabajo tiene un peso muy fuerte en la VW como en ninguna otra compañía a nivel mundial diría yo, *salvo en países comunistas, socialistas*, y esto se debe a la trayectoria histórica de la compañía VW, eso del fascismo, después la Ley VW que les da un peso aún más fuerte al Comité de Empresa y a la representación de los trabajadores en el Consejo de Control. Esto hay que saberlo para entender la lógica de la cogestión en VW. El miembro de recursos humanos del Consejo Ejecutivo VW a nivel del consorcio no se elige sino por la propuesta y el aval del sindicato y del Comité de Empresa, y es un sindicalista, es el señor

Neumann que hoy en día es jefe de personal de recursos humanos de VW<sup>48</sup> a nivel consorcio, responsable de los 500 mil trabajadores que tienen la VW a nivel mundial. Él era funcionario del Sindicato del Metal, del IG Metall en el sur de Alemania, después fue jefe de personal en Audi, y ahora subió a jefe de personal del consorcio VW. Pero siempre solo con el aval del sindicato y del Comité de Empresa". (las cursivas son del autor de esta obra) (Ludger Pries, Universidad de Bochum)

Ahora bien, hay un elemento adicional que abona en la especificidad de la IG Metall en VW, me refiero al carácter de acuerdo colectivo a nivel de empresa que este sindicato conviene en la misma. Para explicar este punto me referiré al sistema sindical alemán en general.

El movimiento sindical alemán se organiza alrededor de 3 grandes confederaciones sindicales, la Beamtenbund und Tarifunion (DBB), la Christlicher Gewerkschaftsbund Deutschlands (CGB), y la Deutscher Gewerkschaftsbund Confederation (DGB).<sup>49</sup> La última de estas, la más fuerte, con cerca de 6 millones de afiliados adheridos a 8 sindicatos de industria, entre los que se encuentra la IG Metall, como se ilustra en la Tabla 3.10 "Sindicatos de la DGB".

La DGB representa los intereses generales de sus sindicatos individuales con relación a los tomadores de decisiones políticas a nivel federal y estatal (Länder), es también responsable formal en la mediación de las disputas entre sus organizaciones miembro. Sin embargo, los sindicatos miembros son los responsables de representar los intereses de los trabajadores, en su respectiva industria o rama, en las negociaciones colectivas y acciones industriales frente a las organizaciones de empleadores y las compañías (Birke y Dribbusch, 2012; Conrad y Hartmann, 1981; Pries y Wannöffel, 2002; Waddington y Hoffmann, 2000).<sup>50</sup>

El sindicato de industria más poderoso, en cuanto al número de afiliados, es la IG Metall y uno de los sectores más fuerte en esta organización es el sector automotriz, en el cual destacan los trabajadores de la VW.

<sup>48</sup> Thimm (1980: 27) explica que "Arbeitsdirektor" se traduce generalmente como "Director de Personal", lo cual, dice, es incorrecto, ya que una traducción más precisa sería la de "Gestor del Trabajo (*work manager*)".

<sup>49</sup> En inglés y español. DBB, German Service Federation o Federación Alemana de Servicios. CGB, German Christian Trade Union Federation o Federación Alemana de Sindicatos Cristianos. Y DGB, Confederation of German Trade Unions o Confederación Alemana de Sindicatos.

<sup>50</sup> La segunda central sindical es la DBB, a la cual están afiliados 39 sindicatos profesionales nacionales y asociaciones, teniendo aproximadamente 1,265,720 de afiliados a finales de 2011, incluidos 908,000 servidores públicos (Beamte), los cuales estaban excluidos de cualquier negociación colectiva y no tenían derecho a huelga. Los intereses de la negociación colectiva de los 358 mil miembros de la DBB que no tenían el estatus de servidores públicos eran representados por la DBB Bargaining Union (Tarifunion). La tercera y más pequeña confederación es la CGB con una membresía de 16 sindicatos individuales y cerca de 283,000 afiliados en el 2010. Sin embargo, solo algunos de sus sindicatos eran activos en las negociaciones colectivas, principalmente en las ramas de la artesanía y servicios, así como en el empleo temporal. (Birke y Dribbusch, 2012; Waddington y Hoffmann, 2000)

De acuerdo con la Ley de Contrato Colectivo (1976), las asociaciones de empleadores y empleados ejercen el derecho de convenir los Tarifverträge (Convenios Colectivos de Asociación), acuerdos vinculantes para ambas partes en todas las empresas de la industria en cuestión.

Por ejemplo, la IG Metall y la Gesamtmetall<sup>51</sup> negocian el Contrato Colectivo para todo el sector metalmeccánico alemán. Cada compañía, además, tiene la posibilidad elaborar acuerdos colectivos internos, y complementariamente cada planta tiene la facultad de adecuar los convenios en el lugar de trabajo. Los responsables de hacer las adecuaciones necesarias son las gerencias y los Comités de Empresa respectivos.

Lo anterior sucede en todas las empresas metalmeccánicas alemanas, incluidas las automotrices como Daimler AG o BMW AG. Sin embargo, la Volkswagen es una excepción porque su Contrato Colectivo se negocia aparte entre el Management de la empresa y la IG Metall de Wolfsburg.

La posibilidad de negociar los convenios colectivos le da un carácter especial adicional a la VW, y a la condición de ciudadanía en esta. Los representantes de los trabajadores de esta empresa resuelven directamente los intereses de sus representados, sin pasar por un amplio proceso de deliberación con sus pares a nivel nacional, para hacer frente de manera conjunta a la asociación de empleadores del metal y llegar a un acuerdo de carácter nacional como referencia.

En VW, sindicato y Management llegan a acuerdos que, de acuerdo con las leyes de Cogestión (1976) y del Comité de Empresa (1972), los mismos representantes de los trabajadores tienen que aprobar, en sintonía con los representantes de los accionistas, en el Comité de Vigilancia y posteriormente administrar a través de los Comités de Empresa.

En resumen, VW es una empresa privada donde todos los accionistas, con su participación en el capital social, asumen el riesgo de las decisiones de la empresa, las cuales son tomadas e instrumentadas por el gobierno de Baja Sajonia y la IG Metall, actores, ambos, con una prolongada relación de entendimiento que han actuado con base en la lógica, principalmente, de los intereses sociales (el empleo de la población), económicos (el crecimiento del Lander) y políticos (la garantía de una carrera política de las personas) del Estado de Baja Sajonia.

En la estructura corporativa, entonces, hay dos protagonistas históricos, pero no así en la política-producto y en la organización productiva donde los trabajadores no alemanes han ido ganando presencia paulatinamente frente a sus pares de las subsidiarias. A continuación, analizaré el lugar de unos y otros para después examinar la estrategia de la IG Metall dentro del corporativo, tanto en Alemania como fuera de ella.

---

<sup>51</sup> Gesamtverband der Arbeitgeberverbände der Metall- und Elektro-Industrie e.V., en español Federación Patronal de la Industria Metalúrgica y Eléctrica. (<http://www.gesamtmetall.de>)

### **3.3.4 AUTOS SON AMORES Y NO BUENAS RAZONES. EL DESEMPEÑO PRODUCTIVO DEL GRUPO VW (1949-2013)**

En 1967, último año del primer ciclo (1949-1967), la producción total en VW fue de 1,293,727 automóviles, de los cuales 1,165,657 fueron armados en Alemania y 128,070 en las subsidiarias (Jürgens, 1998), las primeras representarían el 90.10%, mientras las segunda el 9.90%. En 1973, último año de la primera inflexión (1968-1973), la compañía ensambló cerca de 2 millones 335 mil unidades, 100.25% más respecto al primer ciclo, de los cuales 1 millón 720 mil se construyeron en Alemania y 615 mil en el extranjero, una proporción de 73.7% y 26.34% en la cuota total, respectivamente (ver en el Anexo Tabla 3.11 "Producción Total en el Grupo VW 1970-2013").

En el segundo ciclo (1974-1987), la producción total en el Grupo VW se incrementaría 33.99% al pasar de poco más de 2 millones de autos en 1974, a 2 millones 771 mil aproximadamente en 1987. En el mismo lapso, las plantas alemanas aumentarían sus unidades ensambladas en un 24.65%, mientras las subsidiarias lo harían en un 55.85%. Al inicio de este período (1974), las primeras representaban el 65.7% de la producción total y las segundas el 30.17%, situación que se modificaría notablemente en 1986, al pasar a 59.6% y 40.44%, debido a la incorporación de SEAT al Grupo (ver en el Anexo Tabla 3.11 "Producción Total en el Grupo VW 1970- 2013").

El Mercado Interno de Trabajo del Grupo también crecería desde los 204 mil a los 260 mil empleados, un incremento de 27.45%. Sin embargo, la cuota no se modificaría significativamente entre las plantas alemanas y subsidiarias, ya que las segundas representarían el 30.4% de la plantilla en 1974 y 34.6% en 1987, a pesar de la incorporación de los trabajadores de SEAT (ver en el Anexo Tabla 3.12 "Mercado Interno de Trabajo en el Grupo VW 1970-2013").

Respecto a la productividad de la empresa, y suponiendo que todo el personal ensamblara automóviles, se registró un rango que varió entre las 11.84 unidades por empleado a las 8.91, al año. Los obreros alemanes pasaron de producir 9.57 coches en 1974 a 9.80 en 1987, mientras los no alemanes transitaron de 11.44 a 12.28 en los mismos años, es decir, las subsidiarias armaron más coches por trabajador (ver en el Anexo Tabla 3.13 "Productividad en el Grupo VW 1970-2013").

En suma, durante el segundo ciclo las subsidiarias ganaron presencia al interior de la empresa en relación con los automóviles armados totales, pero no en nuevos trabajadores contratados a pesar de la incorporación de los obreros de SEAT. En términos de productividad, obreros alemanes y no alemanes mantuvieron niveles similares a lo largo del período, aunque en la primera mitad de los 1980 el rendimiento fue inferior que la década pasada en ambos casos, lo que se superaría con la incorporación de SEAT al Grupo en 1986. No obstante, y como ya señalé líneas atrás, los autos ensamblados en las plantas foráneas fueron modelos tecnológicamente inferiores a los armados en Alemania.



En la segunda inflexión (1988-1992), el volumen de producción se incrementó cada año. En 1988 la empresa ensambló cerca de 2 millones 848 mil autos, cifra que llegaría a los 3 millones 500 mil en 1992, un crecimiento de 22.89%. En Alemania el cambio fue de 13.87% y en las subsidiarias de 36.14%. El contraste es notable, lo que indica que la compañía expandía sus operaciones en el extranjero, destacando 1991, momento en el que Skoda ingresa al Grupo.

El MIT aumentaría de 251 mil (1988) a 273 mil trabajadores (1991), un crecimiento de 8.33%, en Alemania el comportamiento sería de -.61% mientras que en las subsidiarias de 25.29%. Estas diferencias se explican también por la incorporación Skoda en 1991 al Grupo, lo que dispararía el número de trabajadores no alemanes.

La productividad pasaría de 11.30 unidades por trabajador en 1988 a 12.82 en 1992. En Alemania el cambio sería de 10.27 a 11.76 y en las subsidiarias de 13.26 a 14.41.

En síntesis, durante la segunda inflexión la empresa incrementó su volumen de producción y la plantilla de sus trabajadores, fue un momento en que lo que acontecía fuera de Alemania fue cobrando relevancia de manera acelerada, en cierta medida, por la adquisición de nuevas marcas, lo que se iría acentuando en los años siguientes, como explicaré a continuación.

Ya en el tercer ciclo (1993-2013), y dentro de él, se identifican 3 etapas respecto al volumen de producción. La primera fase (1993-2000) registra un incremento sostenido anual, seguida por un período de estancamiento (2001-2004), y una etapa de crecimiento que se prolonga hasta la actualidad (2005-2013) (ver en el Anexo Tablas 3.11 "Producción Total en el Grupo VW 1970-2013" y 4.15 "Producción, ventas y Mercado Interno de Trabajo 1999-2013"). La productividad manifiesta un comportamiento similar de incremento (1993-2000), estancamiento (2001-2004) y crecimiento (2005-2013) (ver en el Anexo Tablas 3.13 "Productividad en el Grupo VW 1970-2013"; 3.14 "Productividad en el Grupo VW y VW-México 2000-2014"; y Tabla 3.17. "Productividad de VW México por mercado 2000-2012"). El MIT, en cambio, presenta un comportamiento cambiante dentro de cada fase, aunque al final en cada una el número de trabajadores es mayor respecto al inicio de las mismas (ver en el Anexo Tabla 3.12 "Mercado Interno de Trabajo en el Grupo VW 1970- 2013").

Los años 90 muestran un aumento de la producción tanto en Alemania como en las subsidiarias, destacando tres elementos. Primero, la cuota de producción se invierte y desde 1993 en las "fabricas periféricas" se ensamblan el mayor número de autos del corporativo. Segundo, dicho cambio es brusco entre el año anterior (1992) y el inicio del período (1993), pero con resultados positivos para la empresa. Tercero, la caída en el volumen al final de la década sucede en plantas alemanas (1999 y 2000), y esta pérdida de competitividad en las mismas obliga a la reasignación de la materia de trabajo en el Grupo (2001) en detrimento de las subsidiarias y de todo el corporativo (ver en el Anexo Tabla 3.11 "Producción Total en el Grupo VW 1970-2013").

La dirección, IG Metall-Baja Sajonia, nombraría a Bernd Pischetsrieder presidente del Management para resolver las dificultades, que comenzarían a superar en el 2005 (ver en Anexo Tabla 3.16 "Integrantes del Management 1999-2013"). Pischetsrieder mantendría, hasta donde fue posible, la relación de la cuota de producción entre las plantas en Alemania y en el exterior, un tema central para los intereses del sindicato alemán.

El 2005 marca el inicio de la tercera etapa dentro del tercer ciclo, en la cual la participación de las subsidiarias aumenta con resultados positivos para la empresa, superando en el 2012 los 9 millones de autos ensamblados, 75% de los cuales ya eran armados fuera de Alemania.

Parece, entonces, que la empresa se volvía más competitiva cuando decidía dirigir su producción en el extranjero, lo cual se confirma con los datos sobre productividad. En la primera fase del tercer ciclo (1993-2000) las plantas alemanas tuvieron un rango que varió entre las 9.41 unidades por trabajador (1993) a las 12.67 (1998); en la segunda etapa entre las 10 (2003) a las 11.29 (2001); y en la tercera entre las 9.79 (2013) a las 13.47 (2011). En las subsidiarias, en cambio, el rango en la primera fase fue de 15.61 (1993) a 20.92 (2000); en la segunda de 19.88 (2004) a 20.78 (2002); y en la tercera de 21.22 (2009) a 26.89 (2007) (ver en el Anexo Tabla 3.13 "Productividad en el Grupo VW 1970-2013").

El mejor año de los alemanes (2011) no fue ni siquiera mejor que el peor año que las subsidiarias (1993). Incluso el rendimiento de los obreros alemanes en 2013 (9.64 unidades por persona) es semejante a 1993 (9.41 unidades por persona) o a la primera mitad de los 1980, cuando la tecnología utilizada era inferior a las plataformas modulares.

El MIT crece tanto en Alemania como en las subsidiarias. En la primera etapa (1993-2000) del tercer ciclo (1993-2013) la plantilla de las instalaciones alemanas pasaría de 150 mil empleados en 1993 a 163 mil en 2000, un crecimiento de 8.67%, mientras las subsidiarias lo harían desde los 103 mil a los 159 mil, una evolución de 54.37% en el mismo lapso. En la segunda etapa (2001-2004), años de estancamiento, las plantas alemanas crecerían a un ritmo del 7.19%, frente al 4.46% de las subsidiarias. En la tercera etapa (2005-2013) los alemanes pasaron de los 179 mil trabajadores a los 255 mil, un crecimiento de 42.46%, y en las subsidiarias de 164 mil a los 308 mil, un incremento del 85.54%. En concreto, durante el tercer ciclo el número de trabajadores crece a un ritmo más acelerado en las subsidiarias que en las plantas alemanas, con lo cual las primeras pasaron de representar el 40.7% de la plantilla en 1993, a ser el 54.6% en 2013. Esto se explica, en cierta medida porque en este lapso el Grupo VW incorporó un conjunto de marcas al corporativo, todas ellas competitivas en su segmento.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> Las marcas fueron, recordemos, Bentley (1998), Buggatti (1998) y Lamborghini (1998), Scania (2008), MAN (2011), Ducati (2012) y Porsche (2011- 2012).

Las tres etapas al interior del tercer ciclo coinciden, como analizaré en el siguiente apartado, con las disputas en la estructura corporativa del Grupo VW y en la consecuente variación en la organización productiva del mismo. La primera fase coincide con la gestión de Ferdinand Piëch, la segunda con la de Bernd Pischetsrieder y la tercera con la de Martin Winterkorn (ver en el Anexo Tabla 3.16 "Integrantes del Management 1999-2013"). En este mismo orden, la organización productiva pasó del control operacional desde las marcas y regiones (Piëch), a la integración de las mismas en grupos de marca (Pischetsrieder), a la independencia operativa de las marcas (Winterkorn).

En el primer y segundo ciclo la estructura corporativa del Grupo es constante. La dirección está en manos del duopolio IG Metall-Baja Sajonia. En el tercer ciclo, Porsche le disputa el control al sindicato y al Estado, la empresa había crecido y el número de jugadores también. La sucesión de etapas son escenas de una misma función, sutil incorporación de Porsche en el Management (1993-2000), tensa convivencia (2001-2004) y disputa (2005-2013). En el 2013, con la incorporación de Porsche al Grupo, la presidencia de Piëch en el Comité de Vigilancia y la de Martin Winterkorn en el Management, así como la ratificación momentánea de la Ley VW, son indicadores de un nuevo equilibrio de poderes en el Grupo; un contexto en el cual todos tendrán que aprender a convivir hasta que las condiciones políticas cambien y uno u otro decidan tomar el control de la transnacional.

El tercer ciclo es, además, el momento de mayor crecimiento de la empresa tanto en producción, productividad, ventas,<sup>53</sup> como en Mercado Interno de Trabajo. El escenario se ha modificado notablemente y las subsidiarias son protagonistas, al menos en lo que respecta a la política-producto y la organización productiva, pero debido a su desarrollo también pueden llegar a serlo en la estructura corporativa.

En resumen, Volkswagen ha crecido en cada uno de los tres ciclos, siendo más acelerado el proceso en el último período. En años recientes, además, la presencia de los trabajadores de las subsidiarias se ha fortalecido notablemente. Esto lo sabe la IG Metall y ha desarrollado un curso de acción para no ser desplazada, como explico en el siguiente apartado.

### 3.4 LA ESTRATEGIA DE LA IG METALL<sup>54</sup>

El tamaño Mercado de Trabajo en Alemania y la participación en la Organización Política Interna de la Volkswagen han sido los dos intereses estratégicos de la IG Metall durante los tres ciclos de la empresa. El sindicato alemán ha desplegado cursos de acción para adecuar y adecuarse a la política producto y a la organización productiva de la compañía.

<sup>53</sup> Ver Tabla 3.15 "Grupo VW: Producción, ventas y Mercado Interno de Trabajo 1999- 2013".

<sup>54</sup> La estrategia de la IG Metall se sintetiza en la Tabla 3.1. "La estrategia de la IG Metall en los ciclos de la Volkswagen (1949-2013)".

En el último ciclo, sin embargo, el protagonismo de este sindicato ha disminuido debido a que los trabajadores de las subsidiarias han ganado presencia en la organización productiva de la empresa y el principal accionista, Porsche, le disputó la dirección en la estructura corporativa.

Para disminuir los efectos negativos de este escenario, la IG Metall defendió su presencia en los órganos de dirección del Grupo VW e internacionalizó su estrategia con los representantes de los empleados de las subsidiarias. El sindicato emprendió su curso de acción en dos frentes, en Alemania y en el exterior, este último un espacio desconocido hasta antes de los 1990; esto lo explico a continuación.

### **3.4.1 DE LA COGESTIÓN A LA INDIGESTIÓN Y DE REGRESO. EL FRENTE INTERNO (1949-2012)**

El Grupo VW es una sociedad anónima, una empresa privada, dirigida por el sindicato y el Estado con el soporte de la Ley de Cogestión y la Ley Constitutiva del Comité de Empresa, así como en la VW-Gesetz. Este esquema ha tenido diversas etapas en las cuales la IG Metall y el Estado de Baja Sajonia se acompañan y protegen; una cofradía que tiene su origen desde el inicio de la empresa.

Después de la derrota alemana en la Segunda Guerra Mundial, las fuerzas de ocupación británicas asumieron el control de Baja Sajonia, estado federado donde se encuentra Wolfsburg, sede de la casa matriz de Volkswagen. El gobierno militar británico administró la VW hasta el 8 de octubre de 1948, momento en el que transfirió el control a la Sociedad Fiduciaria del Gobierno Federal y a la Administración del Estado de Baja Sajonia, convirtiendo a la empresa en una sociedad de responsabilidad limitada (BRVW s/a). Pries comenta al respecto:

Después de la Segunda Guerra Mundial, con un gobierno socialista en Inglaterra, lo cual es muy importante, había un *Labor Party* en el gobierno de Inglaterra en el 45 y la zona de Wolfsburg perteneció a la zona geográfica de Gran Bretaña. De esto sale que desde el inicio los aliados dicen, cuando todo estaba bajo la administración de las tropas aliadas, *vamos a convertir Volkswagen en una planta social donde el factor del trabajo tiene un peso importante*, incluso porque parte de esa empresa es robado a los sindicatos, porque el *Deutsche Arbeitsfront*<sup>55</sup> se había enriquecido de los sindicatos (Pries, Universidad de Bochum).

La influencia sindical de los primeros años se vio favorecida por el entendimiento entre el presidente del Management Heinrich Nordhoff (1949-1968) y el líder del Comité de Empresa en Wolfsburg Hugo Bork (1951-1971), cuyas gestiones

<sup>55</sup> El Frente Alemán del Trabajo fue la organización sindical del Partido Nacionalsocialista en Alemania (Thimm, 1980).

se extendieron durante el primer ciclo de la compañía (1949-1967). La estabilidad, entonces, podría resumir la situación de la empresa en su política productiva, organización productiva y estructura corporativa.

Ambos personajes cogestionarían el período inicial de la empresa y encabezarían los primeros cambios en la organización productiva de la misma, con la instalación de las primeras plantas en y fuera de Alemania, así como la privatización parcial de esta en 1960, momento en el que el oficio político de los dos sellaría un pacto de entendimiento que trascendería sus gestiones, me refiero a la Ley VW. La retirada del Estado significaba, creo, la oportunidad para disminuir la participación sindical en una empresa que recién surgía, pero la relación político-personal favoreció la institucionalización de los intereses del sindicato y Baja Sajonia con el desarrollo de la VW; desde entonces los intereses de los líderes sindicales y estatales alemanes se funden y protegen.<sup>56</sup>

La complicidad entre Estado y sindicato fue fijada, como cuando alguien hace lo propio con una variable en un estudio sociológico, y su permanencia permitió hacer los cambios necesarios en la política-producto y en la organización productiva al interior de la empresa durante la primera inflexión (1968-1973) sin sobresaltos. La IG Metall, como explicaré adelante, participaría desde el Comité de Vigilancia y los Comités de Empresa en la reorganización de la producción procurando preservar el tamaño del Mercado de Trabajo en las plantas de Alemania.

Si bien es cierto, como señala Jürgens (1998), solo tres personas ocuparon la presidencia en el Management y el mismo número en el Comité de Empresa durante el segundo ciclo (1974-1987),<sup>57</sup> lo que favoreció el entendimiento entre los tomadores de decisiones de la compañía, esto es secundario, incluso anecdótico, ya que lo que asegura la cogestión no es la estabilidad de las personalidades, sino de la composición de los órganos de dirección en los cuales la IG Metall y el Estado controlaron la mayoría de los votos.

La estructura corporativa es lo que condiciona la cogestión o la cooperación conflictiva entre los intereses sindicales y estatales, y la segunda inflexión (1988-1992) es otra muestra de ello. Durante estos años hubo muchas dudas respecto a la política-producto que el Grupo debería seguir. Diversos personajes se sucedieron en el Management con planes distintos, cuya permanencia estuvo sujeta a la decisión del Comité de Empresa, organismo dominado por la IG Metall y Baja Sajonia.

---

<sup>56</sup> Hugo Borck sería alcalde de Wolfsburg (1961-1974), puesto político al que llegaría como candidato del Partido Socialdemócrata de Alemania (SPD), aliado tradicional de la IG Metall, y desde el cual promovería la construcción de vivienda y otras políticas públicas a favor de los obreros de VW (BRVW VW AG s/a).

<sup>57</sup> Los presidentes del Management en el segundo ciclo fueron Rudolf Leiding (1971-1975), Toni Schmücker (1975-1980) y Carl Hahn (1982-1992).

A inicios de los 1990 Daniel Goeudevert, integrante del Management, promovió la producción de vehículos ecológicos (autos híbridos y modelos de bajo consumo en combustible), lo que implicaba a su vez cambios en la organización productiva de la empresa (Jürgens, 2009; Pries, 2003). El Comité de Vigilancia, no obstante, decidiría por una estrategia de ganancia-volumen-diversidad basada en plataformas adaptables, defendida por Ferdinand Piëch quien fue nombrado presidente del Management (1993-2002).<sup>58</sup> La medida fue tomada entre la IG Metall y el Estado Baja Sajonia, quienes actuaron en bloque.<sup>59</sup>

La decisión del Comité de Empresa marca el inicio del tercer ciclo en VW (1993-2013), etapa en la cual, a diferencia de las anteriores, la política corporativa estaría en crisis, como explicaré en seguida.

El desempeño de la empresa mejoró entre 1993 y 2001, pero los niveles de producción caerían en el 2002 y se estancarían hasta el 2005 (ver Tabla 3.11 "Producción Total en el Grupo VW 1970-2013"). El Comité de Vigilancia removería a Piëch de su cargo en la presidencia para dar lugar a una reorganización productiva, pero Ferdinand se pondría al frente del Comité de Vigilancia, desde donde supervisaría los cambios.

El nuevo Management, con Bernd Pischetsrieder en la presidencia del grupo y Wolfgang Bernhard en la dirección de VW AG, advirtieron la escasa productividad de VW en Europa (ver Tabla 3.16 Integrantes del Management 1999-2013). Bernhard evaluó, comenta Jürgens (2009), que la parte alemana de VW sobrevivía porque las subsidiarias, en efecto, subsidiaban con su producción a la matriz.<sup>60</sup> Con base en el Harbour Report, un estudio de productividad sobre Europa, demostró que los competidores necesitaban 25 horas o menos para ensamblar un auto, mientras que VW requería hasta 50 horas. El Management concluía que la política del producto desarrollada en los 1990 fue muy costosa, lo que lo que generaría rencillas entre este y el Comité de Vigilancia. Esta sería la primera batalla en la guerra por el control de VW.

La dupla Pischetsrieder-Bernhard promovía una política de reducción del costo de producción, mientras que Piëch proponía la modernización de los modelos y el posicionamiento del Grupo en el segmento de lujo. En el proceso, el segundo logró que Martin Winterkorn (2007-2013), su sucesor en Audi años antes, accediera a la presidencia del Management y que Peter Hartz (1993-2005)

---

<sup>58</sup> Ferdinand Piëch es nieto de Ferdinand Porsche e integrante del clan familiar propietario de la empresa de autos del mismo nombre. Dicha empresa con sede en Stuttgart se convertiría en la accionista mayoritaria de VW a partir del 2005. Ver en el Anexo Tabla 3.9 "Estructura Accionaria con derecho a voto en VW AG 2002-2013".

<sup>59</sup> Junto a Piëch se incorporarían otras personas al Management, entre los que se encontraba José Ignacio López Arriortú, quien había sido gerente mundial de compras de General Motors (GM) en los 80. El nombramiento fue controvertido, ya que GM lo acusaría de fraude, espionaje y robo —planes de fábrica y prototipos— para llevarlos a la empresa alemana. En 1997 las dos multinacionales acordaron que VW pagaría 100 millones de dólares y compraría componentes de GM por siete años.

<sup>60</sup> Evaluación que coincide con mi balance en el subapartado "Autos son amores y no buenas razones. El desempeño productivo del Grupo VW (1949- 2013)".

y Klaus Volkert renunciaran a la gerencia de recursos humanos en el Management y a la jefatura del Comité de Empresa respectivamente, acusados estos últimos de corrupción y fraude al interior del corporativo<sup>61</sup> (Jürgens, 2009).

El escenario era adverso a la IG Metall ya que, en dos espacios ocupados tradicionalmente por alguno de sus integrantes, la cartera de recursos humanos en el Management y la presidencia del Comité de Empresa, sus titulares fueron expulsados de la compañía.

La cogestión era puesta en duda y sus protagonistas, la dupla IG Metall-Baja Sajonia, por el momento puestos fuera de combate. De manera paralela Porsche se consolidaría, desde el 2005, como el accionista mayoritario de la empresa, incrementando su presencia hasta el 50.74% de las acciones ordinarias (ver en Anexo Tabla 3.9 "Estructura accionaria con derecho a voto de VW AG 2002-2013"). Porsche, entonces, se convertía en el grupo dominante paulatinamente y en este, Ferdinand Piëch, en jugador clave.

Todo indicaba que gobierno y sindicato eran los perdedores de este proceso porque su influencia quedaba disminuida en la nueva estructura gubernamental corporativa (Jürgens, 2009), pero eso no sería así, la IG Metall y Baja Sajonia darían la pelea.

La estrategia de Porsche consistía en comprar la mayoría de las acciones ordinarias de VW, es decir, aquellas con derecho a voto, y derogar la Ley VW, legislación que garantiza a la IG Metall y al Estado de Baja Sajonia dirigir al Grupo desde el Comité de Vigilancia de VW AG. La idea era adquirir acciones y que ello le redituara más votos en la reunión general de accionistas donde, sin las restricciones sobre el derecho al voto (sección 2(1)) y los requisitos de mayoría en la reunión de accionistas (sección 4(3)), pudiera elegir a todos los representantes de los accionistas en el Comité de Vigilancia porque, en la lógica de este mismo plan, el Estado de Baja Sajonia perdería el derecho de ocupar dos de los asientos destinados a los accionistas en el Comité de Vigilancia (sección 4(1)).

---

<sup>61</sup> La disputa en VW fue documentada por la prensa internacional y esta fue manejada públicamente como un problema de corrupción, cuando, sin negar lo anterior, lo que estaba de fondo era el control de la empresa. Según dicta el informe de la empresa, existieron intentos de desviar fondos de la compañía por medio de empresas fachadas y acciones ocultas, lo que generó pérdidas financieras (VW Group, Annual Report, 2005). Al respecto, un diario informa: "El exjefe del sindicato de Volkswagen (VW) fue acusado ayer de ser uno de los líderes en el escándalo de privilegios y prostitución en el que ha estado sumido el principal fabricante de automóviles de Europa y que en enero provocó la caída de su exdirector de personal. Klaus Volkert, extitular del consejo de empleados, fue acusado por fiscales de Braunschweig, en el norte de Alemania, de 48 cargos de incitación al desfalco al recibir 2.5 millones de euros (mde), unos 3.3 millones de dólares (mdd), en pagos ilegales de VW para él y para su novia de origen brasileño... un posible juicio, que iniciaría en el verano próximo, podría ser una vergüenza para VW debido a que entre los testigos estarían Ferdinand Piëch, presidente del consejo de supervisión de la compañía, y Bernd Pischetrieder, exdirector general de VW, además de Hartz, según fuentes cercanas a la fiscalía". ("Siguen escándalos en VW", *El Universal*, México, 6 de marzo del 2007, [www.eluniversal.com.mx](http://www.eluniversal.com.mx))

El escenario trazado era controlar la mayoría de votos en la reunión de accionistas, negociar con accionistas minoritarios para alcanzar el 75% de los votos sin necesidad de cabildear con Baja Sajonia, en poder del 20% de los sufragios. Elegir a los 10 representantes de los accionistas en el Comité de Vigilancia y, desde este organismo, decidir el rumbo de la empresa sin la venia de la IG Metall. Lo anterior porque en caso de empate, el presidente del comité tiene voto de calidad y este, de acuerdo a la Ley de Cogestión, debe ser un representante de los accionistas elegido por el bloque que encabezaría Porsche.

En síntesis, la abolición de la Ley VW significaba el cambio de una dirección sindical-estatal a una encabezada por Porsche. Un dirigente sindical en Alemania explica:

Parte de la estrategia de la Porsche para hacerse dueña de VW era que cayera la Ley de VW y que entonces ya no el 80% de las acciones fueran necesarias para que tuvieras el control de la empresa VW, porque la Ley VW dice que tienes que tener el 80% de las acciones para tener todos los derechos de mando y no el 75% como es el caso en las demás empresas por la Ley de Sociedades Anónimas Alemana, en el caso de VW por la Ley de VW. Y no puedes tener el 80% porque el Estado de Baja Sajonia tiene 20, tienes que comprar todas las acciones, todas, y vas a estar 80/20. Ellos se planteaban llegar al 75%, y han llegado al 75%. Si cayera la Ley de VW se aplicaría, para los derechos de propiedad, solo la Ley de Sociedades Anónimas Alemana, y la Ley de Sociedades Anónimas dice que con el 75% tienes todos los derechos. (Integrante, IG Metall-Wolfsburg).

La gobernanza corporativa tradicional estaba en riesgo y en este ciclo había un actor con posibilidades de disputarle el liderazgo al Estado de Baja Sajonia y a la IG Metall, un actor que era, desde el 2005, el principal accionista de la empresa y que deseaba ejercer sus derechos.

Públicamente, las diferencias estallaron el 23 de octubre del 2007 cuando un Tribunal de Justicia de la Unión Europea (TJUE) dictaminó que la República Federal Alemana había incumplido sus obligaciones en virtud del Artículo 56 (1) del Tratado de la Comunidad Europea (restricción a la circulación de capitales) por las disposiciones de la VW-Gesetz que restringen la dirección de la compañía a la IG Metall y a Baja Sajonia, es decir, las secciones 2 (1), restricciones sobre el derecho a voto, 4(1), el derecho del Estado Federal y de Baja Sajonia para nombrar integrantes en el Comité de Vigilancia, y 4(3), sobre los requisitos de mayoría en la reunión general de accionistas.

A raíz de la sentencia del Tribunal Europeo, el Estado Alemán estaba obligado en concordancia con el artículo 228 del Tratado Constitutivo de la Comunidad Europea a remediar su incumplimiento del Derecho Comunitario. El gobierno federal alemán anunció que enmendaría la VW-Gesetz en línea con el fallo durante el 2008 (VW Group, Annual Report, 2007), pero eso no sucedería, o al menos no como el organismo comunitario ordenaba.



La IG Metall y Baja Sajonia reaccionarían. La defensa de la estructura corporativa se daría en cinco escenarios: (i) en el espacio legal, procurando que las decisiones se tomaran en tribunales locales de Baja Sajonia o de Alemania; (ii) al interior de los órganos de decisión del Grupo, bloqueando la participación de los representantes de Porsche; (iii) en el sistema político alemán, negociando el apoyo del gobierno federal alemán; (iv) en Porsche Automobile Holding SE para controlar desde adentro las decisiones del principal accionista; y (v) en la plaza, con el propósito de generar un ambiente público favorable a la Ley VW.

Porsche, el accionista mayoritario, propuso en la reunión de accionistas (24 de abril de 2008) cumplir con el resolutivo del Tribunal Europeo de eliminar las cláusulas que violaban la legislación europea. La iniciativa fue rechazada debido a que se requería todavía el 80% de los votos en la reunión. No obstante, el Comité de Vigilancia resolvió enmendar los estatutos, para que reflejaran los cambios en la posición legal mediante la supresión de los derechos de nombramiento por parte de la República Federal de Alemania y el Estado de Baja Sajonia, sección 4(1), así como la provisión que restringe los derechos de voto al 20%, sección 2(1). La Corte Local de Braunschweig, la segunda ciudad en importancia del Estado de Baja Sajonia, se reusó a incorporar estas enmiendas a los Estatutos.

En diciembre de 2008 Alemania levantó las restricciones sobre los derechos al voto sección 2 (1) y a nombrar representantes de los accionistas [sección 4(1)]. La Comisión Europea, sin embargo, consideró que los requisitos de mayoría incluidos en la sección 4(3) de la VW-Gesetz también debían de revocarse.

El 27 de noviembre del 2008 el Tribunal Regional de Hannover, ciudad capital del Estado de Baja Sajonia, resolvió que la sentencia del 23 de octubre del 2007 por el Tribunal de Justicia Europeo, no incluyó los requerimientos de mayores garantías para adoptar los acuerdos especiales en la reunión general de accionistas, sección 4(3), además de que la resolución del Tribunal Europeo, según el Tribunal de Hanover (Baja Sajonia), violaba el Tratado de la Comunidad Europea. El tribunal determinó que el recurso impuesto por Porsche debía ser rechazado. Esta resolución estuvo sujeta a apelación en el Tribunal Regional en Celle, un distrito, en efecto, otra vez en Baja Sajonia.

El gobierno de Baja Sajonia adquiriría 5,000 acciones adicionales en junio del 2008 con el propósito de mantener la participación del Estado en VW por arriba del 20% de los derechos de voto (VW Group, Annual Report, 2008). Además, en el Comité de Vigilancia, los delegados sindicales y estatales, en bloque, impedían la participación de algunos representantes de accionistas en asuntos relacionados con Porsche, argumentando conflicto de intereses.<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> De manera que Wolfgang Porsche, Ferdinand Porsche y Hans Michel Piëch, así como Ferdinand Piëch, se abstuvieron de votar al respecto durante todo el proceso (VW Annuals Reports, 2007-2012).

En la reunión de accionistas de diciembre del 2009, se aprobaría una resolución en la cual el Estado de Baja Sajonia mantendría el derecho a nombrar dos miembros en el Comité de Vigilancia, durante el tiempo en que tuviera el 15% de las acciones ordinarias. La reunión también resolvía que sus decisiones serían adoptadas con una mayoría calificada de más del 80% del capital social. Ambas resoluciones, no obstante, calificadas por la Comisión Europea como incompatibles con el Tratado de la UE.

La esfera política también sería un espacio importante de acción. El gobierno de Baja Sajonia, gobernada por el Partido Socialdemócrata (PSD) y aliado tradicional de la IG Metall en otras causas y rincones, promovería en el gobierno federal de Merkel el apoyo a la Ley VW.<sup>63</sup> Un funcionario sindical en Alemania señala:

Ha jugado un papel muy importante, lo que tú decías, la dimensión política, el hecho de que se haya podido en el gobierno de la gran coalición de los socialdemócratas con el Partido Democrático Cristiano de Merkel que en aquel entonces estaba en el gobierno, en el 2008, que el gobierno se ha puesto de acuerdo en defender la Ley de VW y por consecuencia los derechos de cogestión asegurados en la Ley de VW y en contra del ataque que hizo la Comisión Europea en contra de la Ley de VW por limitar la concurrencia. (Integrante, IG Metall-Wolfsburg).

Al mismo tiempo, VW AG adquiriría acciones en Porsche AG, con lo cual penetraría en los órganos de decisión de la empresa y desde ahí, desde adentro, influir en Porsche, tal como este lo había estado haciendo en VW AG (VW Group, Annuals Reports, 2009-2011). En agosto del 2012, Porsche se integraría al Grupo VW como una marca más, ya que sindicato y Estado ahora eran parte del Comité de Vigilancia y, como no existe una Ley Porsche que restrinja sus derechos, participan desde ese momento en las decisiones de aquella empresa.

Adicionalmente, con el objetivo de generar en la opinión pública una imagen favorable a la VW-Gesetz, la IG Metall promovería el respaldo de otros sindicatos de la transnacional. Desde el Comité de Empresa Europeo y el Comité de Empresa Mundial<sup>64</sup> el sindicato alemán promovió el apoyo a la Ley. Un dirigente en Alemania comenta:

Era septiembre del 2008, un día por la mañana en que teníamos planeada la manifestación aquí y vinieron los compañeros de todas las plantas de Europa y estaban aquí, vinieron desde el día anterior, se organizó desde el Comité

<sup>63</sup> El Partido Socialdemócrata de Alemania participaría en una coalición política que promovería a Angela Merkel a la presidencia de su país (2005-2009). Los otros partidos de la coalición serían la Unión Demócrata Cristiana de Alemania y la Unión Social Cristiana de Baviera.

<sup>64</sup> Analizaré a los Comités de Empresa Europeo y Mundial en el subapartado de este capítulo "Los Comités de Empresa Mundial y Europeo del Grupo VW".

Europeo y estaban todos aquí con pancartas, etc. A mí me sorprendió mucho la otra acción que hizo el Comité Europeo, y luego el Comité Mundial, pero sobre todo el Comité Europeo de recolecta de firmas en todas las plantas en defensa de la Ley de VW, pero en todas las plantas europeas. Llegaron paquetes con firmas de trabajadores de Portugal, Italia, España, Inglaterra, Bélgica, del Este de Europa, 280 mil firmas. Se entregaron paquetes en la Unión Europea. Fue una solidaridad que salió por los periódicos, por tele, por la radio. Estas dos acciones, los 40 mil que han estado aquí y las 280 mil firmas que se han entregado a la Unión Europea, en defensa de la Ley de VW, y luego el papel que tuvo la Gran Coalición con los demócratas cristianos alemanes que se pusieron también con el gobierno de Merkel en defensa de la Ley VW, eso no ha sido sencillo pero el Comité Mundial ha actuado muy bien. (Integrante, IG Metall- Wolfsburg).

En síntesis, la estructura corporativa fue conservada, por el momento, debido a la acción coordinada entre la IG Metall y Baja Sajonia, quienes desde distintas esferas actuaron para defender la legislación que los sigue posicionando como la dirección de la empresa. La Ley VW y los acuerdos políticos, entonces, se deben cumplir, aunque eso signifique transgredir otras leyes y acuerdos políticos comunitarios. Hay prioridades.<sup>65</sup>

Pero a todo esto ¿qué papel han jugado las subsidiarias en la estructura corporativa? Las plantas no alemanas han sido las protagonistas en la política-producto y en la organización productiva de la empresa en la última etapa (1993-2013), pero marginales en la gobernanza corporativa legal de VW. De manera informal, sin embargo, los representantes de los trabajadores de la mayoría de las fábricas no alemanas han ganado espacios en el proceso de toma de decisiones debido a la importancia de su trabajo en el éxito productivo del Grupo VW, como analizaré en siguiente apartado.

La competitividad de los obreros en la mayoría de instalaciones es un factor que explica, en cierta medida, el ejercicio de su ciudadanía industrial a nivel corporativo. El sindicato alemán lo sabe y la internacionalización de su estrategia ha buscado hacer frente a esta situación.

### **3.4.2 LA PROMESA DE COGESTIÓN ALEMANA. EL FRENTE EXTERNO (1949-2012)**

La VW no es el caso de una típica empresa alemana. Esta transnacional es un referente mundial en lo que respecta a las relaciones industriales y una

---

<sup>65</sup> El conflicto no ha sido resuelto, ya que la Comisión Europea presentó una acción en contra de VW en el Tribunal de Justicia de la Unión Europea. La Comisión es de la opinión que mayorías de más del 80%, requeridas en la reunión de accionistas así como la facultad del Estado de Baja Sajonia para nombrar sin votación a dos miembros del Comité, con solo el 15% de las acciones ordinarias, violan el Trato sobre Funcionamiento de la Unión Europea (TFEU). (AR, 2013)

excepción en su estructura corporativa donde el sindicato participa en la dirección. La compañía, como he explicado, ha tenido diferentes ciclos en su desarrollo y la internacionalización de la estrategia sindical también tiene sus etapas.<sup>66</sup>

En la primera fase (1949-1974) la estrategia del sindicato alemán se concentró principalmente en el escenario nacional. Este período coincide con el modelo productivo fordista de la empresa (1949-1967), cuya política de producto, así como la organización productiva no implicó una competencia directa entre las plantas del corporativo.

La segunda etapa se extiende desde 1975 y hasta 1992, en la cual se destaca el establecimiento del World Group Committee (Comité del Grupo Mundial VW), y el Working Group for International Solidarity (Grupo de Trabajo de Solidaridad Internacional). Ambos, sin embargo, fueron más actos simbólicos que parte de una internacionalización de la acción sindical en el Grupo. Estos años coinciden con la etapa de fordismo diversificado desarrollado en la VW (1974-1987).

La internacionalización de la estrategia de la IG Metall inicia realmente con la incorporación de SEAT al Grupo en 1986 y se acelera vertiginosamente en los 1990 con la apertura de las fronteras de la europa socialista y adquisición de nuevos sitios de producción en República Checa, Eslovaquia, Polonia y Hungría. La IG Metall evaluó riesgos de producción paralela, perdida de materia de trabajo y disminución de la plantilla en Alemania.

Los alemanes decidieron hacerles frente a estas cuestiones con la creación de los Comités de Empresa Europeo y Mundial, así como la creación de Acuerdos Marco Internacionales. El tercer ciclo, entonces, es coincidente con la estrategia de ganancia de tipo "volumen-diversidad" (1993-2013) y la crisis en la estructura corporativa en la empresa.

### **3.4.2.1 LA IG METALL, PENSAR LOCAL-ACTUAR LOCAL: 1949-1985**

La estrategia de ganancia ha condicionado en la VW la estrategia de la IG Metall. En el primer ciclo (1949-1967), recordemos, la política producto tenía como sustento principalmente un modelo: el Beetle. La organización productiva

---

<sup>66</sup> La dimensión política de la ciudadanía industrial de la IG Metall es excepcional. El sindicato alemán es protagonista en la OPI del corporativo y los accionistas necesitan el apoyo del gremio para dirigir la empresa a nivel global. No obstante, VW es una excepción en tanto en el sector automotriz como en la misma Alemania. Al respecto, una dirigente me comenta: "Por motivos históricos, en el Consejo de Vigilancia los representantes de los trabajadores tienen muchos derechos de cogestión. Entonces la empresa no puede hacer nada sin el apoyo de los representantes de los trabajadores... pero a mi parecer, lo que es un hecho diferencial de VW y Wolfsburg frente a otras grandes empresas alemanas multinacionales, es el hecho de que el sindicato de Wolfsburg, o sea esta casa, entendió también muy pronto que tenía que acompañar también ese proceso y tenía que fomentar de una forma muy intensa las relaciones internacionales. Este es uno de los sindicatos locales más internacionalizados que tiene la IG Metall dentro de toda Alemania. (Integrante, IG Metall-Wolfsburg)"

buscaba en consecuencia ensamblar este producto en grandes cantidades. Los años iniciales de este período (1949-1957) tuvieron a la planta de Wolfsburg como la única instalación productiva, y el establecimiento de subsecuentes fábricas en Alemania se sucedió alrededor de esta con responsabilidades bien establecidas.<sup>67</sup>

A finales de los 50 e inicios de los 60, VW busca construir una identidad de marca reconocida más allá de Alemania. La empresa, entonces, instala tres plantas fuera de Europa: Puerto Elizabeth en Sudáfrica, San Bernardo en Brasil, y Puebla en México. La misión de estas fábricas en la organización productiva de la empresa fue la de abastecer a los mercados nacionales respectivos. De manera que los trabajadores de los sitios de producción en aquellos años no compitieron por la materia de trabajo y la coordinación entre ellos, en consecuencia, fue prescindible. Al respecto, un dirigente de la IG Metall explica:

Entonces se traslada a estas tres plantas tecnología que ya no se utilizaba en Alemania, y se producen en estas tres modelos solo para los mercados internos respectivos, con la excepción de México que también producía para EUA, pero también para el mercado mexicano. O sea, no se planteaba en aquel entonces, y tampoco se hubiera podido plantear, desde ahí hacer competencia a las plantas alemanas. Es decir, eran plantas que estaban pensadas para producir para los respectivos mercados internos, además de que VW intentaba constituir una identidad de marca que fuera también reconocida por los ciudadanos y por los consumidores de estos países, VW se hace mexicana un poco, VW se hace un poco brasileña, y VW se hace un poco sudafricana, ¿por qué?, porque estamos ahí presentes y se crea la sociedad sudafricana VW, sociedad brasileña VW, la sociedad mexicana VW en México, se habla español, se habla portugués, se habla inglés. (Integrante de IG Metall-Wolfsburg)

En un escenario donde los representantes de los trabajadores alemanes no evaluaron riesgos a su Mercado Interno de Trabajo provenientes de las subsidiarias, la necesidad de una coordinación fue innecesaria. La IG Metall, entonces, concentro sus esfuerzos en sus dos intereses estratégicos: la cogestión en la estructura corporativa de la empresa y el tamaño del MIT en Alemania. En síntesis, durante el primer período (1949-1967) el curso de acción de la dirección sindical se dedicaría, desde el Comité de Vigilancia y el Comité de Empresa de Wolfsburg, a participar en la expansión de las instalaciones productivas y a dirigir la expansión de la plantilla.

---

<sup>67</sup> Desde mediados de 1950 nuevas plantas serían abiertas en Hanover (1956), Kassel (1958), Emden (1964), Salzgitter (1970). Con excepción de Kassel, incluidas Wolfsburg y Brunswick, todas en Baja Sajonia. En este período, además, inician la construcción de fábricas en Brasil, Sudáfrica y México que comenzarían operaciones en el curso de la primera inflexión (1968-1973) y el segundo ciclo (1974-1987). Al respecto, ver el apartado 3.2 "La organización productiva".

Sin embargo, la reducción del MIT fue el reto al que los trabajadores alemanes se enfrentarían en el curso de la primera inflexión (1968-1973), y la intervención de la IG Metall sería políticamente significativa para superar el trance.

En aquellos años, de acuerdo con Jürgens (1988), la empresa perdía competitividad y presencia en el mercado. Los despidos masivos fueron una opción que se contempló para disminuir los costos de producción, pero esto no fue aceptable ni para el sindicato, ni para el gobierno de Baja Sajonia, ya que el primero vería reducido su número de afiliados y el segundo tendría un problema de desempleo en el Estado. La cooperación entre ambos se daría una vez más.

Para evitar los despidos masivos el curso de acción fue el siguiente. Primero, los contratos con trabajadores extranjeros fueron terminados. Segundo, renuncias voluntarias fueron incentivadas a través de estímulos financieros. Tercero, se promovió el retiro adelantado de los trabajadores con 59 años y más.<sup>68</sup> Cuarto, se congeló la contratación de más personal. Y quinto, se permitió el desgaste natural de la plantilla por retiro regular, despidos por razones personales y partidas voluntarias.

Durante el segundo ciclo (1974-1987) y la segunda inflexión (1988-1992) las renuncias voluntarias y los programas de estímulo para estas, así como el retiro adelantado fueron mecanismos, socialmente aceptables, para el ajuste de personal de la empresa. Esas herramientas fueron suficientes para controlar el MIT tanto en momentos de expansión como de reducción de la producción (ver en el Anexo Tabla 3.12 "Mercado Interno de Trabajo en el Grupo VW 1970- 2013").

Ahora bien, en ambos ciclos e inflexiones el precio del MIT, es decir sueldos y salarios, ocuparon un lugar secundario y las modificaciones en este jugarían un papel complementario respecto al interés de mantener el tamaño de la plantilla y la participación del sindicato en la organización política interna. Por ejemplo, en 1980 la dirección modificaría el esquema pagos en VW AG. Pasaría de un diseño que evaluaba el desempeño individual y asignaba un valor monetario a cada microtarea, lo que generaba problemas de pago con cualquier nueva tarea asignada a los obreros, a otro esquema donde las tareas similares fueron agrupadas en sistemas de trabajo de acuerdo con criterios de habilidad y proximidad espacial (*Arbeitssysteme*). Las evaluaciones las realizarían comités a nivel de planta, integrados por representantes de los empleados y las gerencias, los cuales estaban facultados para tomar decisiones sin consultar a otros organismos, por lo que un nuevo órgano de cogestión a nivel de planta fue establecido.

En suma, la seguridad en el empleo estuvo en el centro de la estrategia sindical durante los dos primeros ciclos e inflexiones respectivas, la cual se protegería a partir de la participación de los representantes de los trabajadores en los órganos de decisión de la empresa: el Comité de Vigilancia, donde sus delegados ocupaban la mitad de los asientos, y el sistema de Comités de Empresa bajo control del sindicato.

---

<sup>68</sup> En los 1980 la franja de edad para el retiro temprano bajó a 57 años, y en 1993 a 55 años.

Algunos especialistas afirman que en VW ha existido una larga y continua tradición de cooperación entre los empleados a nivel internacional (Müller, 2005; Rüb, 2006). Para sostener esta afirmación se mencionan contactos bilaterales entre representantes de empleados alemanes y las subsidiarias, viajes de formación de los segundos para entender las prácticas del sindicato y el sistema de Comités de Empresa alemán, la conformación del Comité Mundial del Grupo en 1979, o el establecimiento del Grupo de Trabajo de Solidaridad Internacional en los 80.<sup>69</sup> Sin embargo, no considero que las reuniones de cortesía impliquen cooperación, ya que no existieron acciones coordinadas para intervenir en la estructura corporativa y en ese sentido influir en la conformación de una ciudadanía industrial de la empresa a nivel global, algo que sí sucedería desde la segunda inflexión y se mantendría durante el tercer ciclo.

### **3.4.2.2 LA IG METALL, PENSAR LOCAL-ACTUAR GLOBAL: 1992-2013**

En el contexto de un cambio en la estrategia de ganancia iniciado en la segunda inflexión (1988-1992), la IG Metall amplió su curso de acción e intervendría en los escenarios nacional e internacional. El objetivo era defender el mercado de trabajo en Alemania y proteger su participación en la Organización Política Interna.

La dirección sindical alemana observó que la necesidad de la empresa de aumentar su productividad y la disputa entre las plantas por la materia de trabajo, representaban potenciales causas para una reconfiguración del Mercado de Trabajo del Grupo VW. Los puestos en Alemania estaban en riesgo frente a la competencia interna, lo que llevó a la IG Metall a un dilema: "empresas no competitivas desaparecen del mercado, no pudiendo de esta forma garantizar una base de empleo. La competitividad por el contrario, obliga a adoptar estrategias de éxito económico, que se basan en el número reducido de puestos de trabajo". (BRVW s/a: 9)

A inicios del tercer ciclo (1993) el Management, con el respaldo del Comité de Vigilancia, decidiría incrementar la productividad del consorcio con énfasis en las plantas alemanas que estaban a la zaga respecto a las subsidiarias, tal como expuse en el apartado anterior (ver en el Anexo Tabla 3.13 "Productividad en el Grupo VW 1970-2013"). Los cambios se harían preservando, en la medida de lo posible, el tamaño de la plantilla.

La IG Metall actuó y promovió un acuerdo en el sistema de Comités de Empresa con el propósito de compartir la materia de trabajo entre los empleados alemanes existentes. Las medidas incluyeron la reducción de la jornada laboral

---

<sup>69</sup> Este grupo mantenía contacto cercano con los empleados y sus representantes en VW de otros países, proveía de apoyo práctico y organizaba seminarios internacionales, así como programas de ocio cuando los representantes de los trabajadores extranjeros asistían a reuniones o seminarios en Alemania.

al 20% (36 a 28.2 horas), disminución de los ingresos por trabajador alrededor del 16%, y la reducción en los días de asueto. Con esto VW AG garantizaría niveles de 100 mil trabajadores. Respecto a SEAT, Skoda y Audi, solo esta última marca alemana consiguió un acuerdo similar de reducción de la jornada al disminuirla 10%. Estas medidas se pueden sintetizar en reducción del tiempo de trabajo con renuncia salarial y exclusión de despidos por razones de empresa (Jürgens 1998 y 2009; BRVW s/a: 9).

Arreglos complementarios serían alcanzados en los años siguientes, como el Banco de Horas (1996-1997), en el cual los trabajadores pueden ahorrar sus tiempos extras laborados en cuentas individuales para usarlos en licencias, ausencias o retiros tempranos. Este programa ha permitido a la empresa ajustar el volumen de producción y el tamaño de la plantilla a las fluctuaciones del mercado. Otros acuerdos, en cambio, estarían destinados a crear nuevos empleos como el 5000 x 5000<sup>70</sup> o VW AutoVisión;<sup>71</sup> pero esto por sí solo no sería suficiente.

La escasa competitividad de los obreros alemanes, comparada con los obreros de las filiales, ha representado un reto considerable para la IG Metall y su defensa del empleo en el núcleo central de la VW.<sup>72</sup> La necesidad llevó al sindicato central a promover la creación de un Comité de Empresa Europeo del Grupo VW (en adelante CEE), primero en 1990, y un Comité de Empresa Mundial del Grupo VW después en 1999 (en adelante CEM), así como la elaboración de Acuerdos Marco Internacionales a nivel de Grupo. El propósito principal: proteger el mercado de trabajo en Alemania.

Los Comités de Empresa Europeo y Mundial son instancias de diálogo entre los representantes de los trabajadores de la mayoría de las plantas del corpo-

---

<sup>70</sup> El proyecto consistía en contratar a 5000 nuevos obreros alemanes con un salario estándar de 5000 marcos alemanes por mes. En la organización productiva los obreros laboraban en equipos de trabajo con responsabilidades y jerarquías superficiales asignadas a cada uno de los integrantes del equipo. En el piso de la fábrica se crearon islas de aprendizaje que aseguraban que cuando fuera necesaria una capacitación se proveyera. La jornada laboral era de 38 horas, 35 de las cuales eran aplicadas en las líneas, y 3 en capacitación, pero 1.5 eran pagadas por la compañía y 1.5 era contribución de los empleados sin pago. El pago dependía de los requerimientos de la producción diaria. Los defectos y errores de ensamble, además, eran reparados por las personas responsables con horas extra y sin pago. Con este proyecto la IG Metall acordó con el Management la producción de la Touran en Wolfsburg, que había sido ensamblada con éxito en la planta de Bratislava, y con la cual los alemanes no habían podido competir por sus altos costos. (Jürgens 2009; VW Group, Annuals Reports, 1999-2013)

<sup>71</sup> El propósito AutoVisión consistía en reducir a la mitad del desempleo en la región de Wolfsburg. En la implementación de este participarían VW y el gobierno de Wolfsburg. Los objetivos del programa serían: la mejora de la estructura de la economía regional, la constitución de una red de empresas e instituciones que se fortalecieran mutuamente, la integración de los empleados de la zona. Y entre los mecanismos para conseguir lo anterior estarían la constitución de una red de proveedores locales para VW, el apoyo para la instalación de empresas, búsqueda de inversores internacionales externos y el establecimiento de una agencia de colocación de desempleados. (BRVW, s/a: 10)

<sup>72</sup> Al respecto ver el subapartado de este capítulo 3.3.4 "Autos son amores y no buenas razones. El desempleo productivo del Grupo VW (1949-2013)".



rativo. Los Acuerdos Marco Internacionales (AMI), en cambio, son un conjunto de principios, derechos y obligaciones en los cuales las relaciones laborales de la transnacional se deben de basar, y los cuales el sindicato alemán ha suscrito con el resto de los representantes de los trabajadores de la empresa y el Management.

### **3.4.2.2.1 LOS COMITÉS DE EMPRESA MUNDIAL Y EUROPEO DEL GRUPO VW**

Los Comités de Empresa Mundial y Europeo del Grupo VW son reuniones entre los representantes de los trabajadores del corporativo (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Müller, Platcer y Rüb, 2005; Rüb, 2006). El objetivo formal de los comités es fomentar el intercambio de información entre los asistentes y “busca(r) una línea conjunta de compensación solidaria de las posibilidades de desarrollo y de empleo para cada uno de los centros de trabajo” (BRVW, s/a: 35).

En estos comités cada planta del grupo tiene derecho a un asiento, siempre y cuando sus delegados hayan sido elegidos en su lugar de trabajo. Un dirigente de la IG Metall explica:

La regla es la siguiente. En principio cada planta del Grupo tiene el derecho de enviar un representante de los trabajadores al respectivo gremio, es decir, al Comité Europeo —en el caso de las plantas europeas— y de todas las plantas en el caso del Comité Mundial a este segundo gremio. Este es el principio. Luego para que planta tenga el derecho de enviar un representante hace falta que en esta planta haya una representación de los trabajadores de carácter general elegido democráticamente. Es decir, la representación de los trabajadores tiene que estar vinculada a la representación de los trabajadores en la planta, no se puede enviar un representante que no esté vinculado a la planta, este es el criterio, un representante de cada planta que esté elegido democráticamente y que esté vinculado a la planta, es decir, ese es carácter básico, un representante por planta que esté vinculado a la planta y que sea elegido directa y democráticamente.

El tamaño del Comité Mundial se ha modificado rápidamente en los últimos años debido a la expansión del Grupo, por lo que en el 2012 el número de integrantes se acercaba a los 80 delegados, como lo constata un miembro de la IG Metall:

El grupo ha tenido una expansión muy grande, y ha pasado a estas 12 marcas y a más de 100 plantas, lo que generó una situación que es la que estamos ahora, en que hay muchísimo más de 27 miembros como en el principio. Estamos yo diría a estas alturas, puedo estar equivocado, con cerca de 70-75-80 miembros, y pues si tienen en cuenta que son 102 plantas y afuera los chinos son 12 plantas, afuera EU... son 80 más o menos 1 por planta.

En las sesiones de los comités, los trabajadores dialogan entre ellos, negocian, deciden una línea general de acción, conversan con el Management y, en su caso, le plantean a este los problemas no resueltos para buscar una solución. En voz de un líder de la IG Metall:

En esas reuniones hay un día y medio en que están reunidos internamente los responsables de los trabajadores, sin el Management. Se plantean los problemas, entonces se decide cuáles son los problemas más importantes. El segundo día por la tarde suele venir el Management y entonces se plantea *mira y eso sucede aquí, ¿cómo lo vamos a resolver?* Si se resuelve no se pasa a mayores, si no se resuelve, bueno, habrá que hablar con el director de personal, que viene el tercer día; si no se resuelve pasa al último día y se plantea al presidente de la empresa. Si me preguntas, *¿es siempre así?*, no, lo normal suele ser que los problemas se resuelvan en la charla con el Management, y si es un poco más complicado con el director de personal, es decir, el último día cuando ya viene dirección máxima de la empresa, el presidente, el señor Winterkon, pues ya está todo resuelto y podemos hablar ya en plan tranquilo.

Ambos organismos cuentan, además de la Plenaria donde están presentes todos los delegados, con un presidium, un presidente y un secretario general. El presidente es la figura central de la representación de los trabajadores en el Grupo VW, y la misma persona ocupa las oficinas de la presidencia del Comité de Empresa Mundial, la presidencia del Comité de Empresa Europeo, la presidencia del Comité de Empresa del Grupo VW en Alemania, la presidencia del Comité de Empresa Central de VW AG, la presidencia del Comité de Empresa en Wolfsburg y es, además, integrante del Comité de Vigilancia del Grupo VW. Un detalle, el presidente solo puede ser alemán, al igual que el secretario general.

En concreto, los Comités de Empresa Mundial y Europeo se han convertido, por la vía de los hechos, en órganos de negociación entre los representantes de los trabajadores, con preeminencia de un solo sindicato, la IG Metall, quien concentra la información, la administra y toma la decisión final en el Comité de Vigilancia, principal órgano de decisión de la empresa.

Para la IG Metall, ambos organismos se han constituido en instrumentos de equiparación laboral y en mecanismos que han frenado el canibalismo entre las plantas por la materia de trabajo (BRVW, s/a: 36).<sup>73</sup> Uno y otro, destacan espe-

<sup>73</sup> La primera reunión del CEE tuvo lugar el 31 de agosto de 1990 y su constitución formal sucedería en febrero de 1992. Desde 1995, una de las dos reuniones del CEE fue expandida en una de las llamadas World Employee Conference, a la cual los representantes de los trabajadores de las sedes en Brasil, Sudáfrica, Argentina y México eran invitados con el propósito de dar y recibir información de la misma manera que los delegados europeos. En la tercera de las conferencias, sostenida en mayo de 1998, en República Checa, CEM fue establecido. El acuerdo del CEE sirvió como modelo para el CEM y en muchas instancias fue adoptado en su totalidad (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Müller, Platcer y Rüb, 2005; Rüb, 2006).

cialistas alemanes (Müller, Platcer y Rüb, 2005; Rüb, 2006), han logrado celebrar acuerdos con el Management; esta es una evaluación optimista que, como mostraré inmediatamente, no concreta la forma de operar de ambos comités en la lógica del sistema de cogestión alemana. Tres consideraciones respecto a este argumento.

Primero, se afirma que los Comités Europeo y Mundial promueven la cooperación en la resolución de conflictos, lo que es una extensión del principio de cooperación conflictiva y resolución conjunta con larga tradición de la VW en Alemania. En este sentido, se sostiene que el contacto con el Management es un diálogo con la dirección de la empresa para conseguir una estrecha colaboración entre los trabajadores y la misma dirección (Müller, Platcer y Rüb, 2005; Rüb, 2006). Esto es un error. El Management es un órgano ejecutor, no la dirección, quien decide es el Comité de Vigilancia y arreglos con este serían indicadores firmes de la internacionalización de la cogestión en VW.

Segundo, es alabada la posibilidad de un intercambio de información entre el Management y el Comité Mundial en el marco de las reuniones conjuntas realizadas dos veces al año, así como el derecho de consulta del comité en la planeación de la producción del grupo. Asimismo, es celebrada la facultad de la presidencia del comité para mediar en los conflictos que surgen en cualquier planta fuera de las reuniones regulares (Müller, Platcer y Rüb, 2005; Rüb, 2006). Pero poco se repara en que la información y las funciones de todos los representantes de los trabajadores están concentradas en un solo actor: la IG Metall. Sin considerar, además, que no existe posibilidad de rotar funciones porque la presidencia y la secretaría general siempre debe ser ejercida por un sindicalista alemán.

Tercero, el argumento según el cual el desempeño futuro del Comité Mundial depende de los sindicatos no europeos, es frágil (Rüb, 2006). De acuerdo con esta posición ciertas organizaciones, como el SITIAVW, han tenido problemas para mantener el mismo cuerpo de delegados, debido a que cambia constantemente sus direcciones, lo que dificulta el diálogo fluido con el resto de los representantes de los trabajadores que sí permanecen en sus cargos. Sin embargo, a esta postura se le olvida que la administración de la información, la relación con el Management, la resolución de conflictos, y la participación en otras instancias de consulta y decisión del Grupo VW son facultad del presidente y secretario general de todo el sistema de comités, ambos integrantes de la IG Metall alemana y con larga estadía en sus cargos.

En este sentido, la aparente internacionalización de la cogestión en la transnacional no se logra gracias al ideal de fraternidad de los obreros a nivel global, más bien es resultado de orientaciones industriales coincidentes entre los representantes, alemanes y no alemanes, acerca de las ventajas de coordinar acciones para conseguir sus intereses estratégicos, en el caso de la IG Metall, por ejemplo, la conservación de su base de afiliados en Alemania, la situación de las subsidiarias, la llegada de nuevas inversiones y el mejoramiento en las condiciones de trabajo.

La continuación de este proceso, entonces, ha sido resultado del reconocimiento de intereses, la armonización de estos en la medida de lo posible y la negociación de estrategias conjuntas. La Cogestión ha favorecido este proceso, pero no lo determina, no es la cultura alemana, sino la coincidencia de jugadores de diferentes nacionalidades con recursos de poder propios utilizados de manera coordinada. La virtud de la IG Metall ha sido distinguir entre los riesgos de la transnacionalización de la organización productiva y la oportunidad de canalizar esta a partir de su liderazgo en la estructura de gobierno de la empresa. Los alemanes no son generosos, y sus aliados tampoco, los sindicatos, y cuando uno u otros vean la oportunidad de tomar una ventaja, lo harán.

De manera que el éxito del sistema de comités, así como de la internacionalización de la estrategia sindical, dependerá de todos los representantes de los trabajadores, de la voluntad de estos para aprender de los otros, de ceder cotos de poder y arriesgar intereses estratégicos locales. Los principales detractores de esto no son los líderes de las subsidiarias o las gerencias locales, y los principales promotores tampoco, son los sindicalistas alemanes. Los aliados hay que buscarlos en todas las plantas, incluidas las chinas,<sup>74</sup> y se tendrán que superar barreras culturales. Un dirigente en Wolfsburg comenta:

Hay resistencias muy distintas según los sistemas nacionales o en algún caso incluso regionales de relaciones laborales. La principal es cultural, hay luego el problema legal..., esos para mí son los dos ejes de la primera pregunta, dónde está la resistencia a nivel de planta, cuestiones culturales desde el punto de vista de los trabajadores, sindicatos, resistencias culturales de parte del Management.

Además de lo anterior, hay actores que no están de acuerdo con la manera en que es coordinada la acción sindical en el Grupo VW. Los actores, tanto promotores como detractores son varios, y se localizan tanto del lado del Management como de los trabajadores. Una funcionaria de la IG Metall explica:

Yo creo que también hay un poco de resistencias políticas según qué tendencia tenían algunos sindicatos. Había también reticencias en algunos sindicatos que

---

<sup>74</sup> En el 2018, recordemos, la dirección de VW se planteó como objetivo la fabricación de más de 10 millones de autos y ser la empresa líder del sector. En el diseño de esta estrategia, China juega un papel central, ya que en este país se ensamblarían la mitad de las unidades (VW Annual Report, 2012-2013). En consecuencia, un interés estratégico de la IG Metall es el estatus que los representantes de los trabajadores chinos ejercerán en el futuro inmediato. El sindicato alemán está frente a un reto, ya que deberá de incorporar la representación de los intereses chinos al Comité de Empresa Mundial, como lo ha hecho con otros sindicatos, pero con la diferencia de que los sindicalistas alemanes desconfían de sus pares chinos debido, en parte, a su condición de miembros del Partido Comunista. El respeto del sindicalismo alemán estará puesto a prueba respecto a la cultura sindical china, un tema importante para el corporativo, pero que en esta investigación no analizo.

tenían miedo de que se formara un sindicato independiente de empresa y no tuvieran más esa visión sectorial, nacional, que es lo que realmente le da fuerza a un sindicato para poder cambiar muchas cosas. Entonces, en los países donde la tradición decía sindicalismo de empresa ahí no había problema, simplemente se solapaban las dos cosas y ya está, pero había países con una perspectiva más nacional de rama de sindicato, donde tenían miedo de que estos gremios dentro de la empresa en algún momento fueran tan poderosos que se independizaran del sindicato o le dictara al sindicato cuál es la política que hay que hacer. O sea, que todas esas reticencias también jugaban un papel en lo que era la estrategia política de las organizaciones sindicales.

En síntesis, todo indica que la responsabilidad es compartida y, en este sentido, los dirigentes de los trabajadores han dado los primeros pasos para que la ampliación de la ciudadanía industrial del corporativo provenga de las plantas, y no de la matriz hacia estas, como una especie de concesión. Los Acuerdos Marco Internacionales han sido los mecanismos elegidos para esto, como veremos.

#### **3.4.2.2 PENSAR GLOBAL-ACTUAR GLOBAL. LOS ACUERDOS MARCO INTERNACIONALES (2002-2013)**

Los Comités de Empresa Europeo y Mundial son formalmente órganos de consulta e información, por lo que no tienen asegurados derechos de cogestión, como el sistema de Comités de Empresa en Alemania. A pesar de ello, los representantes de los trabajadores del Grupo han logrado construir acuerdos vinculantes, como los Acuerdos Marco Internacionales (AMI) al interior de ambas entidades. Un dirigente de IG Metall-Wolfsburg comenta al respecto:

El Comité Mundial es un gremio de información y consulta, no es un gremio que tiene asegurados derechos de cogestión como es el Comité Alemán de Grupo o Comité Alemán de Empresa o Comité Alemán de planta, que tienen por la legislación alemana derechos de cogestión asegurados. El Comité Mundial no los tiene, tiene derechos de información y consulta, si lo miramos desde la perspectiva estrictamente formal. La Carta de Relaciones de Trabajo del año 2009 es un buen ejemplo, pero ya teníamos antes la Carta Social del año 2002 y ahora tenemos del año 2012 la Carta de Trabajo Temporal, tenemos también del año 2006 la Carta de Relaciones con los Proveedores, que no es otra cosa que la Carta Social extendida a los proveedores.

En el marco de los Comités de Empresa Europeo y Mundial, los representantes de los trabajadores han elaborado cuatro Acuerdos Marco Internacionales a nivel de Grupo, en los cuales se plasman los principios, derechos y obligaciones que idealmente deben prevalecer en las relaciones laborales de la transnacional, estos son: la Carta Social (2002), la Carta Social para los Pro-

veedores (2006), la Carta de Trabajo Temporal (2012) y la Carta de Relaciones de Trabajo (2009), todos suscritos por el Comité Mundial y el Management del Grupo.

El primer documento define los principios en los que deben basarse las relaciones laborales en el Grupo, el segundo es la Carta Social aplicada a los proveedores de la empresa, y en el tercero se reconoce la legitimidad del Management de hacer uso del trabajo temporal para regular sus niveles de producción con respecto a los derechos laborales de los empleados temporales. La Carta de Relaciones de Trabajo, a decir de la dirección de la IG Metall, es la más importante de las cuatro, ya que en ella se definen los derechos de información, consulta y cogestión a los que los sindicatos del corporativo pueden aspirar. A nivel de planta, y con base en ese documento, las representaciones locales de los trabajadores, así como las respectivas gerencias negocian qué derechos serán ejercidos en la fábrica en cuestión. De manera que este Acuerdo Marco Internacional no se aplica en automático, como los otros tres, sino que su especificidad se define con base en un proceso descentralizado de negociación colectiva a nivel de planta. Un dirigente de la IG Metall explica:

Es este catálogo de derechos, que están ahí todos definidos, hay un catálogo de derechos y luego este catálogo de derechos de las partes locales, es decir, el Management y la representación local de los trabajadores tienen que en un proceso de negociación colectiva, a nivel de planta, tienen que elegir cuáles derechos los van a introducir. Y luego una vez que hayan elegido cuáles derechos van a introducir en la planta, según sus intereses y especificidades, el Management y la representación de los trabajadores tendrán que definir si será solo un derecho de información, o si también será un derecho de información y de consultación, o bien si lo van a poner como información, consultación y de cogestión. Es decir, es un Acuerdo Marco a nivel mundial que tiene que aplicarse con base en un proceso descentralizado de negociación colectiva que lo llevan a cabo, según lo dice la Carta, los sujetos de la negociación colectiva a nivel de planta, según el sistema nacional de cada país.

La condición de ciudadanía, entonces, se reconoce como dinámica, ya que la aplicabilidad de la Carta de Relaciones de Trabajo se negocia cada 2 años:

Y eso es con base en un proceso dinámico, o sea que aunque implementes, como decimos, eso no significa que lo habrás logrado, eso es una etapa más, luego habrán pérdidas. Lo que te explicaba, los promotores y los oponentes, porque se puede dismantelar todo, eso es normal. Elegir cuáles de estos derechos quieren negociar, pueden elegir a todos o uno, a diez, a doce, a tres, y luego en 2 años puede volver a negociar. Y una vez elegidos los derechos, cómo los van a definir. (Integrante, IG Metall- Wolfsburg).

Ahora bien, la internacionalización del sistema de Comités de Empresa y la firma de los Acuerdo Marco Internacionales son avances en la internacionalización de la estrategia sindical en el corporativo, en los cuales la voluntad y el trabajo de los representantes de los trabajadores a nivel global han sido centrales. Pero de acuerdo con los sindicalistas en Alemania, el trabajo en equipo no basta, ya que “puedes tener un muy buen sistema jurídico, puedes tener los comités, puedes tener las cartas, pero si los sindicatos no tienen fuerza no puedes negociar” (Integrante, IG Metall-Wolfsburg). Se requiere, entonces, ejercer la ciudadanía fabril desde las plantas para construir una ciudadanía industrial en el corporativo, y un ejemplo de esto a nivel subsidiarias es el SITIAVW en México.

### **3.2.3 PENSAR GLOBAL-ACTUAR LOCAL. IG METALL-SITIAVW, UNA ALIANZA CONVENIENTE**

Como parte de su estrategia, la IG Metall apoya continuamente a los sindicatos de las subsidiarias con problemas laborales. No obstante, ese no es el caso del SITIAVW en México, que se ha caracterizado por ser una organización autónoma y una de las más fuertes en el Grupo VW.

Durante el período de análisis en este libro, 3 grupos diferentes han ocupado la dirección del sindicato mexicano, y los tres, de acuerdo con la dirección de la IG Metall, han ampliado su margen de acción en la planta de Puebla, así como la condición de ciudadanía de los trabajadores. Un dirigente sindical en Alemania comenta:

Normalmente México es uno de los buenos ejemplos del ejercicio de la autonomía sindical dentro del grupo, porque el carácter sindical de la representación de los trabajadores en la planta de VW en Puebla refuerza esta autonomía, ya que el SITIAVW es un sindicato que tiene mucha fuerza en la planta y que trabaja de manera muy autónoma. Es decir, ellos no buscan, eso a lo largo de los años, aquí me refiero desde el período en que estubo de secretario general, que he acompañado yo, Rodríguez Salazar, pasando por Víctor Cervantes y ahora con Antonio Trejo. En esto no hay ningún cambio, ellos trabajan mucho, en sentido positivo, en lo suyo, por lo que no nos llaman y no nos preguntan, llevan su política sindical, sus negociaciones, sus huelgas, sus reivindicaciones, sin preguntarnos nada, o sea, eso es un buen ejemplo

Eso no quiere decir que los sindicatos alemán y mexicano no mantengan comunicación, al contrario, entre ambas organizaciones existe entendimiento:

Claro, nos llegan las informaciones, el Management de la planta de Puebla informa a la central en Wolfsburg, el SITIAVW nos informa a la IG Metall lo que está pasando, estamos aquí atentos, pero desde que estoy, en los últimos 7 años ja-

más ha ocurrido una situación en que desde el sindicato o desde el Management haya llegado una solicitud de intervención, *ayúdenos por favor hay un problema que no podemos resolver*, no, ellos están en condiciones y siempre han estado en los últimos 7 años, por lo menos, de los que puedo hablar yo, de por las buenas o por las malas de resolver sus problemas. En este sentido, me parece que funciona muy bien, es un buen ejemplo de la autonomía dentro del grupo, no es siempre así. (Integrante, IG Metall- Wolfsburg)

Si bien es cierto, el SITIAVW atiende y resuelve directamente las relaciones laborales locales, también lo es que el sindicato mexicano supera los temas sindicales y se involucra en cuestiones de índole productiva, dirigidas a aumentar la producción y productividad de la empresa en México. En esta lógica, la representación mexicana dialoga con la dirección alemana y utiliza al Comité de Empresa Mundial como espacio de coordinación con sus iguales de otros países. El sindicato mexicano se ha convertido en un agente de la producción en el marco de la institucionalidad corporativa:

Entonces el sindicato discute con la gestión en Puebla, *bueno nos hace falta mejorar esta línea, nos hace falta crear una nueva línea para que estemos nosotros como planta dentro del grupo en condiciones de adjudicarnos la inversión de un nuevo producto*. Y entonces se utiliza la reunión del Comité Mundial, pero no solamente, porque claro, son cuestiones que se definen a largo plazo, para 3-4 años, suele ser lo normal que se utilice la reunión anual y del presidium, que es el Comité Ejecutivo del Comité Mundial, para que se planteen estos problemas. Viene el secretario general del SITIAVW, que tiene asiento en el Comité Mundial, y nos plantea a la IG Metall pero sobre todo a la presidencia del Comité Mundial, a Bernd Osterloh, a Frank Patta como secretario general, *hombre es que aquí queremos y ya hemos dicho a la dirección de la empresa de VW de México que nos hace falta una línea más, que hace falta mejorar la línea y ellos nada, o sea ¿puedes ayudarnos a que se haga la inversión para que se llegue a la decisión de invertir en la planta?* (Integrante, IG Metall-Wolfsburg).

El sindicato alemán no solo reconoce el trabajo del SITIAVW en la esfera laboral, sino también en el plano productivo, por lo que la IG Metall prevé mayores inversiones en México y el consecuente incremento del mercado de trabajo que pudiera ser administrado por su socio mexicano:

En México se produce con la calidad y los estándares para el mercado europeo, es decir, el Golf-Variant se vende muy bien en Alemania. Lo que te quiero decir es que la inversión que se está haciendo y la ampliación de puestos de trabajo, así como el papel que tiene México. No es por nada que se ha decidido construir una planta de motores en México y que se ha decidido construir una planta de Audi en México y no me sorprendería que se decidiera producir modelos de la marca



Porsche en los próximos años en una nueva planta o en una de estas. Es decir, el potencial es enorme. (Integrante, IG Metall- Wolfsburg)

La firma del Contrato Colectivo de Audi en Puebla es un reconocimiento a la productividad de los trabajadores mexicanos y una muestra del trabajo en equipo, así como del éxito de la estrategia de la IG Metall y la estrategia del SITIA-VW, ambas organizaciones abiertas para hacerse de nuevos aliados al interior del Grupo VW y con un alto compromiso organizacional con la empresa:

El sindicato SITIAVW trabaja en conjunto con la IG Metall y con la representación del Comité Mundial, el Management de las dos plantas —de la planta en construcción de Audi donde ya hay responsables, y luego el Management del VW en Puebla— con el Management de la central en Wolfsburg y con el Management de la central de Audi en Ingolstadt. Todo ello con el objetivo de lograr de este trabajo conjunto una representación democrática de los trabajadores. (Integrante, IG Metall-Wolfsburg).

La IG Metall ha encontrado en el SITIAVW un aliado y no ha tenido dificultades para coordinarse con las direcciones del sindicato mexicano. Este entendimiento es, sin duda, un recurso de poder para los representantes de los trabajadores alemanes y también para los mexicanos, actores, ambos, que han institucionalizado su cooperación superando la "lucidez" de las personalidades que los han dirigido al centrar su curso de acción en los intereses comunes. Un dirigente sindical en Alemania señala:

Yo solo he tenido buenas experiencias con Rodríguez Salazar, con Víctor y ahora con Antonio. No me quiero meter en las relaciones locales, de diferencias que han llevado a que Víctor se candidateara como oposición a Rodríguez Salazar y haya ganado las elecciones, y después que Antonio se haya candidateado como oposición y haya ganado las elecciones a Víctor, eso es el proceso democrático normal, y yo no soy quién para hablar de esas diferencias políticas que son normales y que yo desde lejos las acompaño, no las sigo. Por eso digo, desde el punto de vista personal y político he tenido muy buenas experiencias con todos ellos en estos 7 años en que he estado aquí.

El SITIAVW, además, ha buscado incrementar su comunicación con otros sindicatos del grupo, lo cual ha propiciado que con ello la confianza entre las representaciones de los trabajadores se incremente:

El SITIAVW siempre ha buscado trabajar con el Comité Mundial, es decir, con la representación del grupo a nivel institucional pero también con los sindicatos, es decir, con la IG Metall, con los brasileños sobre todo de la CUT. Eso también me pareció siempre muy positivo. (Integrante, IG Metall- Wolfsburg)

En síntesis, el sindicato alemán ha encontrado en el SITIAVW a una organización, independientemente de la dirección de esta, dispuesta a construir una alianza e incrementar la ciudadanía industrial en el corporativo. El sindicato mexicano ha dispuesto una estrategia, al igual que su par en Alemania, orientada desde lo local hasta lo global y de regreso, una lógica que, como explicaré en el capítulo siguiente, ha tenido como efecto la ampliación de la ciudadanía fabril en Puebla.

### **COMENTARIOS FINALES<sup>75</sup>**

El desarrollo de la Volkswagen ha transitado por ciclos en su estrategia de ganancia y en estas la dirección de la IG Metall ha sido protagonista.

En el primer período (1949-1967) la empresa implementó una política-producto escasamente diversificada y centrada principalmente en un modelo con base en una organización productiva en masa, disminuyendo el costo de fabricación por unidad. En estos años la compañía incrementó su volumen de producción, productividad y mercado de trabajo, primordialmente en el territorio de Baja Sajonia e inició operaciones fuera de Alemania.

Los intereses estratégicos del sindicato se centraron en participar del crecimiento de la compañía y en la Organización Política Interna (OPI). Para ello, la estrategia de la dirección fomentó, primero, la colaboración entre el sindicato y el gobierno de Baja Sajonia y, complementariamente, aseguró el predominio de los representantes sindicales y gubernamentales en la estructura corporativa de la empresa a través de la VW-Gesetz. En el escenario internacional, sin embargo, no existió estrategia del sindicato alemán.

En el segundo período (1974-1987) la política producto se diversificó, y la organización productiva se adecuó para ensamblar en masa la renovada gama de modelos, así como sus variantes en líneas de montaje, especialmente diseñadas para cada prototipo. El volumen de producción se incrementó, así como la productividad y el mercado de trabajo en el corporativo. En esta fase las subsidiarias ganaron presencia, pero las plantas alemanas conservaron el protagonismo ya que en estas se mantuvo el grueso de la producción y la plantilla.

Los intereses estratégicos del sindicato alemán se centrarían en el tamaño del mercado de trabajo y en participar en la organización política interna. En Alemania, el frente interno, los objetivos sindicales se buscarían a través de los órganos de dirección de la empresa, espacios desde los cuales la IG Metall favorecería la seguridad del empleo en las plantas alemanas.

En el frente externo se establecerían el Comité Mundial del Grupo VW y el Grupo de Trabajo de Solidaridad Internacional. Sin embargo, ambos no fueron instancias de coordinación entre los sindicatos del corporativo y sus actividades,

---

<sup>75</sup> En lo sucesivo ver Tabla 3.1 "La estrategia de la IG Metall en los ciclos de Volkswagen (1949-2013)".

además, fueron inconsistentes por lo que su existencia puede ser calificada como simbólica. La IG Metall no se organizó con sus iguales de otros países debido a que los trabajadores de las subsidiarias no representaban una amenaza para los intereses alemanes, puesto que las plantas no competían por cuotas de producción y sus operaciones más bien respondían a lógicas de los mercados locales.

Por su parte, en el tercer ciclo (1993-2013) la gama de modelos creció y la organización productiva ensambló autos con base en plataformas y módulos intercambiables, lo que ha permitido sinergias entre marcas e instalaciones. Las diferencias tecnológicas entre las plantas alemanas y las subsidiarias en el exterior han desaparecido y la empresa ha logrado consolidarse como una transnacional con una red productiva integrada a nivel global.

El volumen de producción y la productividad han mostrado comportamientos similares a lo largo del tercer ciclo, al interior de este se identifican etapas de crecimiento (93-00), estancamiento (01-04) y crecimiento exponencial (05-13). El mercado de trabajo, además, ha crecido y las subsidiarias en el exterior son las que concentran el mayor número de empleados en el corporativo.

El protagonismo de los trabajadores extranjeros en la organización productiva y en el desempeño de la empresa ha sido de interés del sindicato alemán, quien ha observado con preocupación la menor competitividad de los obreros alemanes frente a sus pares de otros países. Este escenario fue pronosticado por los sindicalistas alemanes desde la incorporación de SEAT al Grupo en 1986 y la integración de otras marcas en los años siguientes. En consecuencia, el interés estratégico por el tamaño del mercado de trabajo en Alemania ha sido coincidente con lo sucedido en los dos ciclos precedentes, pero con una diferencia notable: la crisis en la estructura corporativa.

En los dos primeros períodos las diferencias surgieron respecto a la política producto y la organización productiva a seguir en la compañía; en el tercer ciclo, en cambio, el equilibrio de poderes en la gobernanza corporativa entró en crisis. Porsche, el principal accionista, quería tomar el control de la empresa.

La IG Metall emprendió una estrategia en dos niveles: en Alemania, el frente interno, y con sus competidores, en el frente externo. En el primer escenario, la dirección sindical defendería *la plaza* en coordinación con el gobierno de Baja Sajonia. La VW-Gesetz sería resguardada con todos los recursos disponibles en tribunales alemanes donde se rechazaría judicialmente las resoluciones del Tribunal de Justicia Europeo; en el Comité de Vigilancia y en la reunión general de accionistas donde el *eje sindicato- gobierno* "mayoritearía" a los representantes de Porsche; en el sistema político alemán promoviendo a través de la PSD, su aliado, la defensa de la Ley VW por el Estado Federal; comprando acciones de Porsche con el propósito de penetrar sus órganos de gobierno; y en las calles con la intención de generar un ambiente favorable a la demandas sindicales.

En el frente externo, el sindicato alemán promovería el establecimiento de los Comités de Empresa Europeo y Mundial, así como la firma de los Acuerdos Marco Internacional. Los comités oficialmente son reuniones entre los representantes

de los trabajadores del corporativo con el objetivo de intercambiar información y, en su caso, coordinarse. Los Acuerdos, en cambio, un conjunto de estándares laborales que se deben proteger y promover en las instalaciones del grupo.

Los Comités Europeo y Mundial permiten al sindicato alemán anticipar estrategias de negocio de las subsidiarias, así como la posición de los sindicatos al respecto. La información es, sin duda, un recurso importante en un escenario corporativo donde las plantas compiten por la materia de trabajo. Esto permite a los representantes alemanes, en cierta medida, desarrollar un curso de acción ventajoso en la estructura corporativa del Grupo, a la que solo ellos acceden a través del Comité de Vigilancia y el sistema de Comités de Empresa. La centralización de funciones en el presidente y el secretario general, además, le permiten a la IG Metall administrar la información de todo el Grupo.

En el marco de los Comités de Empresa Europeo y Mundial, los representantes de los trabajadores han elaborado cuatro Acuerdos: la Carta Social (2002), la Carta Social para los Proveedores (2006), la Carta de Trabajo Temporal (2012) y la Carta de Relaciones de Trabajo (2009), todos suscritos por el Comité Mundial y el Management del Grupo, y que al parecer son el indicio de una potencial internacionalización del sistema de relaciones laborales de la VW donde los trabajadores podrán ser protagonistas, al negociar ellos con las gerencias locales la dimensión de la ciudadanía que deberá de ser ejercida en el lugar de trabajo.

La IG Metall tiene un balance positivo global en el 2013. El sindicato mantendría una presencia importante en el gobierno de la compañía y lograría minimizar los efectos sobre el mercado de trabajo en las plantas alemanas. Sin embargo, tendrá que aprender a lidiar con el principal accionista quien ocupa las presidencias del Comité de Vigilancia y el Management, así como a convivir con los representantes de los trabajadores de las subsidiarias en el exterior quienes han sido los protagonistas en el éxito productivo de la empresa, aunque jueguen hasta el momento un lugar secundario en la estructura corporativa de la misma.

Ahora bien, ¿cuáles son los efectos de la estrategia de la IG Metall sobre la configuración de la ciudadanía en la VW de México, así como la coordinación con el SITIAVW para que esto sucediera? La respuesta depende de la dimensión y el momento. Comento una parte de lo que explicaré a detalle en el capítulo siguiente.

En los dos primeros ciclos el curso de acción de la IG Metall se enfocaría en el mercado de trabajo de las plantas alemanas y en participar en la organización política interna. Si bien es cierto en el curso del segundo período la planta en Puebla incrementaría su producción, los productos ensamblados estaban dirigidos principalmente a la demanda local, en consecuencia, obreros mexicanos y alemanes no competían entre sí y la coordinación no fue requerida ni en un sentido ni en otro.

IG Metall y SITIAVW establecerían contacto durante el tercer ciclo, pero los efectos de esta relación en la ampliación de la ciudadanía fabril de Puebla se

observan hasta el 2012 cuando la dirección de la empresa decidió instalar una nueva planta de Audi en México, con lo cual el mercado de trabajo representado por el sindicato mexicano se amplía.

Antes de ese acontecimiento, lo que existe es comunicación entre la dirección sindical alemana y mexicana en el marco de las reuniones del Comité de Empresa Mundial, pero no existe alguna coordinación entre ambas organizaciones para influir en la ciudadanía industrial de la fábrica poblana. En la gestión de Justicia Laboral (2000-2007), por ejemplo, los principales avances de la ciudadanía se dan con la participación de los obreros en la organización de la producción y con el incremento de salarios, sin embargo, en ningún caso intervienen asesores alemanes para que ello se dé, al contrario, quienes colaboran—según testimonios de los entrevistados y como explico en el capítulo siguiente— son representantes de la Unión Nacional de Trabajadores (UNT), central sindical mexicana a la que pertenece el SITIAVW.

En el período de Poder Sindical (2008-2011) se registran incrementos en el tamaño y precio del MIT así como en prestaciones sociales pero, y al igual que la administración anterior, sin la colaboración de la IG Metall e incluso con la participación de asesores de la UNT, a pesar de las diferencias que mantuvo el sindicato mexicano con la central en aquellos años.

La situación cambia con la dirección de Oro (2012-2015), grupo que participaría en el proceso de negociación para que la planta de Audi fuera instalada en Puebla, y posteriormente cabildaría para firmar el Contrato Colectivo con la gerencia local y con el apoyo de la IG Metall desde Alemania.

De acuerdo con la dirección de la IG Metall, el SITIAVW mexicano ha demostrado altos niveles de ejercicio de ciudadanía fabril, al menos en lo que respecta al período de análisis de esta investigación, pero conviene señalar que todos los sindicalistas mexicanos coinciden en afirmar que el Comité de Empresa Mundial es un organismo que les ha permitido tener una visión global del Grupo VW debido a la información que los asistentes comparten en las reuniones.

Los representantes de los trabajadores poblanos han aprendido a utilizar el comité en beneficio de sus intereses, sin poner en peligro el de los empleados de otras instalaciones, siendo de especial importancia el tamaño de la plantilla que desde esa instancia se puede negociar, en la medida que el mercado de trabajo del corporativo, tanto en Alemania como en las subsidiarias, es un interés estratégico de la IG Metall.

En síntesis, la configuración de la ciudadanía en Puebla es consecuencia principalmente de la estrategia de la dirección sindical mexicana, quien ha logrado intervenir en la organización política interna de la planta en Puebla. Sin embargo, en años recientes la IG Metall ha colaborado con los representantes de los trabajadores mexicanos para ampliar el ejercicio de esta, la muestra de esto, la ampliación del mercado interno de trabajo en México. En el siguiente capítulo, entonces, analizo la estrategia de la dirección sindical mexicana y sus efectos sobre la ciudadanía fabril de sus agremiados.



# EL GRAN CIUDADANO. EL SITIAVW Y LA ACCIÓN OBRERA

---

## INTRODUCCIÓN

En 1992 se modifica el marco legal en la fábrica, Contrato Colectivo y Estatutos, sin la participación de los trabajadores, quienes solo fueron espectadores de la evolución que presentó este a lo largo de la década de los noventa. El 2000, sin embargo, es el punto de inflexión que marca el inicio de un período en el cual se han sucedido cambios en la ciudadanía de la Volkswagen en México, con avances y retrocesos, pero con un saldo favorable al SITIAVW y sus agremiados. Las causas de estos cambios, sostengo, son las estrategias implementadas por las direcciones sindicales para incrementar las prerrogativas de sus representados.

El objetivo del presente capítulo, entonces, es analizar los cursos de acción implementados por los Comités Ejecutivos Sindicales (CES) y sus efectos sobre la ciudadanía en la fábrica de Puebla entre el 2000 y el 2013. En este período identifiqué tres ciclos en los cuales el mismo número de grupos han ocupado la cabeza del sindicato: Justicia Laboral (2000-2003, 2004-2007), Poder Sindical (2008-2011) y Oro (2012-2015).

Justicia Laboral (JL) implementó una estrategia con la intención de intervenir en la Organización Política Interna de la empresa (OPI), y desde esa trinchera aumentar el tamaño y el precio del Mercado Interno de Trabajo (MIT). Al interior de la planta el contacto directo con los obreros, así como la coordinación con los divisionales fueron medidas adoptadas para incrementar la fuerza del sindicato. En la EOP, en cambio, construyó una red de aliados, entre los que destacan el Sindicato de Telefonistas en México (STRM) y la IG Metall en Alemania.

Poder Sindical (PS) llevó a cabo un curso de acción que se caracterizaría por su firmeza. En las revisiones, por ejemplo, la dirección llevaría al límite las negociaciones con el propósito de conseguir incrementos salariales mayores. En la fábrica sería el CES la instancia que tomaría las decisiones sin consultar a la base ni a la clase política del sindicato. En la EOP participaría en el Comité de Empresa Mundial (CEM), y en este la IG Metall sería un interlocutor valioso, del SRTM se distanciaría, aunque le seguiría brindando su apoyo durante las revisiones.

Oro desarrollaría una estrategia con base en tres principios: respeto, comunicación y negociación entre instituciones, lógica que guiará su proceder, tanto en la empresa como en el sindicato, en donde actúa a través de las instancias y protocolos. En la EOP se coordina en el CEM con la IG Metall, y en la UNT con el Sindicato de Telefonistas.

A continuación analizo el actuar de Justicia, Poder y Oro. El capítulo se divide en tres apartados y en cada uno de ellos doy cuenta acerca de las orientaciones —laborales, sindicales, industriales—, intereses estratégicos, recursos de protesta, debilidades y estrategias —tanto en la fábrica y como en la EOP— de cada dirección. El lector encontrará, además, los comentarios finales en el cual sintetizo el perfil de estos comités y su relación en la configuración de la ciudadanía en la planta.<sup>76</sup>

#### **4 JUSTICIA LABORAL (2000-2007)**

##### **4.1 PENSAR GLOBAL. ORIENTACIONES E INTERESES DE JUSTICIA LABORAL**

En materia laboral los problemas a los que se enfrentó este comité, a decir de su secretario general, son la constante modernización de las líneas, a las exigencias de las que fueron objeto los obreros en el piso y a la pérdida de puestos de trabajo.

La gerencia en México, recordemos, buscaba mecanismos para mejorar la productividad en la fábrica, los cuales eran avisados al comité pero no pactados con él. Como parte de ese proceso de innovación, los trabajadores eran capacitados y adaptados a los nuevos requerimientos tecnológicos y, en consecuencia, más presionados por los representantes de la empresa. La planta de Puebla, además, experimentó una baja de producción entre el 2000 y 2006 al disminuirse en aproximadamente 79 mil unidades, lo que influyó en una baja de la plantilla en cerca de 3,000 obreros (ver Tablas 2.2, 2.3, 2.7 y 2.8).

Las tres preocupaciones eran parte de la dimensión política de la ciudadanía. La modernización y la exigencia a los obreros, con las cuales se buscaba una mayor productividad, tenían que ver con la OPI y serían atendidas de manera exitosa por la dirigencia durante su primer período (2000-2003). La disminución del MIT, en cambio, sería un problema que se frenaría con el Sistema 4x3, en un momento de crisis, y se buscaría solucionar en segundo momento (2004-2007).

La relación con la empresa es otro elemento en las orientaciones laborales de este comité, quien buscó un ambiente de respeto y reconocimiento de personalidades en su trato con la gerencia, algo que esta rehuyó apenas la década

<sup>76</sup> La Tabla 4.1 "Ciclos de la ciudadanía fabril", y la cual se encuentra en el Anexo, es una guía útil para observar la evolución de las condiciones laborales en relación con las estrategias de la dirección sindical en turno. En la Tabla 4.2 "Condiciones laborales en la Volkswagen de México", 2000-2015, el lector observará el desarrollo de la ciudadanía fabril de los agremiados al SITIAVW.



anterior. Mayor compromiso organizacional e involucramiento en las metas del corporativo, requería de otra relación entre las partes.

En el tema sindical, la confianza de los trabajadores y la participación de estos en las decisiones del comité, la colaboración con los representantes en el piso de la fábrica y la continuidad de Justicia Laboral al frente del sindicato, fueron las preocupaciones de esta dirección.

A inicios de los 2000 los trabajadores de la VW todavía resentían la resaca de aquel 1992. La relación de los obreros con los comités durante la década de los noventa había sido de distancia y desconfianza, pero también de temor a perder sus empleos de nueva cuenta por otra decisión de la empresa, lo que dificultaba un mayor compromiso de los trabajadores en las decisiones de los CES. El divorcio entre la base y las direcciones, así como la ausencia de una memoria en las mismas, que no de los obreros, eran dos problemas nodales en la trayectoria del sindicato, que de superarlos permitirían incrementar la fuerza del SITIAVW y la ciudadanía en la fábrica. En este sentido y con el objetivo de buscar la continuidad, Justicia Laboral procuraría un mayor contacto con sus representados, trabajar con ellos y abrir las puertas del sindicato para superar el trauma colectivo.

En esta lógica Justicia Laboral reconocía la existencia e importancia de una clase política en el sindicato con la que debería coordinarse: los divisionales. La importancia de estos todavía no había sido dimensionada ni por la base ni por las direcciones anteriores, secretarios y delegados, serían un eslabón más entre el comité y los obreros y tal vez una variable que influye en el éxito o no de una dirección en el contexto de un sindicato con un alto nivel de participación. Este comité se encargaría de corroborarlo.

En el terreno político-industrial la dificultad era el estrecho margen de negociación que se disponía para ampliar, e incluso mantener, la ciudadanía en la fábrica de Puebla. Los actores involucrados presionaban para que ello se diera así. La gerencia alemana en Alemania demandaba disminuir los costos de producción, la gerencia local lo buscaba a través de reducir las prerrogativas de los trabajadores mexicanos, el gobierno estatal y federal sugerían que los incrementos salariales no presionarían al alza la paga el sector, y las gerencias de otras empresas automotrices en México que sus trabajadores no emularan al SITIAVW. Para superar este cerco, entonces, Justicia Laboral reconocía los aportes que le pudieran dar su participación en espacios como la Unión Nacional de Trabajadores (UNT), en el escenario nacional, y el Comité de Empresa Mundial (CEM) en el contexto del Grupo VW. La relación con otros sindicatos le permitiría conocer nuevas experiencias y aumentar sus recursos de protesta para ampliar su ciudadanía.

El balance que este comité realizaba sobre lo acontecido en la EOP condicionó su análisis respecto a lo que transcurría en el plano local, tanto laboral como sindical. Dicho de otra forma, la orientación industrial fue decisiva respecto a las orientaciones laboral y sindical. Por ejemplo, la lectura realizada acerca de

lo que ocurría en la fábrica se explicaba en cierta medida por lo que sucedía en la política de producción del corporativo, y del lugar que ocupaba la planta de Puebla en ese plan desde los años noventa. En un escenario en el cual la VW estaba dirigida a la exportación, los productos elaborados ahí debían de competir con aquellos maquilados en el resto de las plantas del corporativo. En el marco de esta disputa por los proyectos de producción Justicia Laboral identifican el papel de los trabajadores mexicanos y el SITIAVW.

En suma, el balance que realiza esta dirección respecto a las esferas laboral, sindical e industrial y el influjo que estas tenían respecto a la condición de ciudadanía fueron la base a partir de la cual, como explicaré a continuación, elaboraron su estrategia a seguir con el objetivo de lograr sus principales intereses: mayor intervención en la OPI, y a partir de ahí contener la disminución del tamaño del MIT así como mejorar su precio.

Este comité ajustó su lectura y decidió entrar a terrenos que solo habían sido de injerencia de la empresa. La productividad fue su nuevo espacio de negociación con una estrategia novedosa pero que recogía mucho de los recursos de protesta acumulados a lo largo de los años, la lucha sería de adentro hacia afuera, la iniciativa la tomarían los trabajadores.

En las páginas siguientes mostraré que aquella dirigencia ajustó la mira e implementó una estrategia exitosa para lograr sus intereses en un campo de acción en el cual la empresa estaba interesada, la productividad, punto de referencia desde el cual pasó a la ofensiva y logró cambios importantes en la ciudadanía fabril.

## **4.2 PENSAR GLOBAL, ENTONCES, ACTUAR LOCAL. ESTRATEGIA Y RECURSOS DE PROTESTA DE JUSTICIA LABORAL**

### **4.2.1 LA PRODUCTIVIDAD EN EL CENTRO DE LA ESTRATEGIA**

Justicia Laboral propone un novedoso sistema de productividad con base en la experiencia de Teléfonos de México (TELMEX) y en el proyecto de Grupos de Alto Desempeño elaborado por la gerencia de la VW, el cual será la punta de lanza de su estrategia.

En términos generales la innovación del planteamiento consistía, primero, en conseguir las metas productivas de la empresa disminuyendo al máximo posible el tiempo extra los fines de semana y, segundo, lograr que todos grupos de trabajo fueran equipos de alto desempeño en un lapso de dos años y medio, la mitad del tiempo contemplado por la gerencia. A cambio los obreros recibirían bonos de productividad.

Un elemento central en el proyecto sería el compromiso organizacional de los trabajadores en el proceso productivo, y para ello se recogía la idea original de la gerencia acerca de la autonomía de los grupos sin necesidad de supervisores. Dicho de otra forma, la capacidad de intervención de los obreros sindicali-

zados en el proceso productivo, desde su lugar de trabajo, se incrementaría, lo que significaba por la vía de los hechos un recurso de poder adicional al SITIA-VW en varias esferas.

La gerencia alemana en México, según a la lectura de los Comités Ejecutivos Sindicales, decidió no implementar el proyecto por dos razones. Por un lado, la necesidad de un nuevo sistema de salarios lo cual hubiera encarecido el factor trabajo en la planta. La segunda, y más importante, a que ello implicaba dotar de un recurso de poder al sindicato desde el piso hasta la dirección, ya que la capacidad de intervención en el proceso productivo, tanto en la línea y como en la OPI, se hubiera incrementado notablemente.

A simple vista la negativa de la empresa fue una derrota para el comité, pero no lo fue, ya que Justicia Laboral aprecia la oportunidad para incrementar su poder en la fábrica y decide actuar en consecuencia. José Luis y sus compañeros en la dirección aprecian que su propuesta podía ser un arma de negociación e importante recurso de protesta en futuros procesos. José Luis Rodríguez Salazar, secretario general de Justicia Laboral, reflexiona al respecto:

El tema espanta a la empresa, o sea, sacamos al tiburón del mar, lo sacamos fuera de su medio y espanta a la empresa, al nivel de que se convierte en nuestra arma de negociación en los próximos ocho años siguientes. Es decir, cada vez que la empresa nos proponía modificar el Contrato Colectivo, de hacer un nuevo contrato para la planta Oeste.

Con base en ese recurso de protesta el CES impidió, entre otras cosas, la implementación de otro Contrato Colectivo en la planta, una iniciativa, como expliqué en el segundo capítulo, que significaba la fragmentación del MIT. Sobre la aprobación de este existió un interés permanente de la gerencia, así como del gobierno estatal, frente al cual la dirección no se dedicó solo a rechazarlo sino a utilizarlo para que a cambio los obreros obtuvieran mayores ingresos en cada una de las revisiones. La empresa no aceptó, pero el SITIAVW no fue testigo de piedra de la división de su Contrato Colectivo.

La articulación y éxito de esta estrategia se logró debido a la experiencia de los integrantes de Justicia Laboral, a la imagen pública de este comité, tanto en la fábrica como fuera de ella, y a la red de aliados utilizada durante su gestión. Sin embargo, el recurso político más importante del sindicato en su conjunto fue la relación entre los obreros y la dirección, es decir, a la estrategia de la dirección sindical y al apoyo que esta recibió desde el piso de la fábrica por parte de la base.

#### **4.2.2 EXPERIENCIA, UNIDAD E IMAGEN. JUSTICIA LABORAL, UN GALLO MUY PELEADO**

Los miembros de aquel grupo eran trabajadores con más de 25 años de laborar en la planta, el *novicio* tendría 16, y su secretario general, José Luis, por ejem-

plo, una trayectoria al interior de la estructura sindical que le permitía tener una visión general de la organización, así como de la fábrica.

Considero que en su calidad de principal representante del sindicato y las atribuciones que le confieren los estatutos, el estilo de dirigir de los secretarios generales marca cada uno de los ciclos. En este sentido, sostengo que José Luis Rodríguez Salazar, secretario general durante este período, fue un protagonista para que los proyectos empresariales fueran adoptados por el sindicato, mejorados y utilizados a su favor.

José Luis, como se le conoce en el SITIAVW, fue un técnico egresado de la escuela de capacitación, especialista en mantenimiento de máquinas, y con una trayectoria sindical previa a ocupar el puesto de secretario general. Fue integrante de la comisión revisora en tres ocasiones (1993, 1994, 1995), miembro de una planilla contendiente al Comité Ejecutivo Sindical durante las elecciones de 1995, secretario auxiliar divisional del área de prensas (1995-1999), y candidato a secretario general (1999), puesto que ocuparía desde el 2000 y hasta el 2007 (Montiel, 2010). Desde esas experiencias este personaje conocía, como representante en el piso, los problemas de los obreros en la línea, las diferencias entre la clase política del sindicato y algunas *mañas* o *sutilizas* de la gerencia alemana. Tenía, en concreto, un panorama general y aspiraciones que lo llevaron a buscar la dirección del sindicato.

Justicia Laboral nace como grupo en la segunda mitad de los noventa<sup>77</sup> y la selección de sus integrantes fue minuciosa. Desde el principio entendieron que la primera contienda que librarían serían las elecciones, pero se sucederían otras debido al alto nivel de competencia al interior del sindicato principalmente en momentos coyunturales como las revisiones, la llegada de nuevos proyectos o la pérdida de ellos, sin olvidar los problemas de los obreros en las líneas, donde la atención a esos *detalles* tendría una correlación directa con la confianza de los obreros a su comité, un recurso de poder, determinante en el éxito de los CES y este no sería la excepción.

Desde el inicio la imagen pública de los planilleros fue una variable en el cálculo político, los líderes no debían tener “cola que les pisarán”. La estima de sus electores debería de ganarse como resultado de su capacidad en el trabajo y conocimiento de los temas laborales<sup>78</sup>.

En esta lógica se buscó eliminar la camaradería entre los representantes sindicales y los licenciados de relaciones laborales. El contacto se dio, según este comité, solo en cuestiones de trabajo. El acercamiento con los obreros, por el contrario, buscó ser mayor, Justicia Laboral procuró ser un CES cercano a la gente y de puertas abiertas, es decir, los secretarios recorrían las

<sup>77</sup> La fecha no es precisa pero el entrevistado señala que las primeras reuniones se dan al menos desde 1996.

<sup>78</sup> Por ejemplo, aquellos miembros de ese comité se obligaron a conocer la Ley Federal del Trabajo, el Contrato Colectivo y los Estatutos del SITIAVW.

líneas y recibían a sus compañeros en el local de la organización. José Luis señala:

Platicamos con mis compañeros y les dije *tenemos que dar puertas abiertas al sindicato*, o sea, a un trabajador no le puedes estar diciendo *háblame y que te dé una cita mi asistente para ver cuando te puedo atender*, porque el trabajador tiene urgencia en sus asuntos. Nosotros promovimos la atención de puertas abiertas en la cual tú llegas, yo estoy, yo te atiendo, a la hora que sea, o sea, tú sacrificas tú tiempo, yo también sacrifico el mío, pero te atiendo en el momento en el tú llegas. Hicimos las visitas, *ahora quién nos toca... pues ahora la nave 4... bueno vamos los delegados de la nave 4 y el divisional de la nave 4, hacemos un recorrido por las líneas*, y ver que las cosas funcionarían bien, que no se pasarán de listos, que algún trabajador decía *oye sabes qué, siento que la velocidad está mal, llevábamos cronómetros... a ver la velocidad... tienes razón*. En concreto, esos recorridos nos funcionaban muchísimo porque saludábamos a la gente, atendíamos sus problemas y nos veían que estábamos en las líneas. Eso lo tratábamos de hacer en todas las líneas mínimamente una vez cada 15 días o dependiendo del tiempo (José Luis Rodríguez Salazar, secretario general del SITIAVW, 2000- 2007).

Otro instrumento que abonó en la imagen pública del comité serían los medios de comunicación (periódico, radio y TV) los cuales fueron un altavoz de lo que sucedía en la fábrica. El comité se hizo presente en la sociedad poblana a través de una política de apertura con los medios. José Luis recuerda:

Nuestra relación con medios tanto estatales como nacionales siempre fue muy buena por esa apertura que tuvimos, pero yo siempre lo consideré una herramienta gratuita, o sea, sin necesidad de dar el "chayotaso", a nosotros nos mantenían en el ambiente de Puebla e incluso en el ambiente nacional, pero más importante en la información de los trabajadores, sin pagar un solo quinto a la prensa por esta situación (José Luis Rodríguez Salazar, secretario general del SITIAVW, 2000- 2007).

#### **4.2.3 LOS ALIADOS. LA IG METALL Y EL SINDICATO DE TELEFONISTAS**

Justicia Laboral confeccionó una estrategia para ampliar la esfera política de la ciudadanía fabril, curso de acción que se llevó a cabo de adentro hacia afuera, y con el tema de la productividad en el centro de la misma.

Con este objetivo en la mira, el comité se acercó a otras organizaciones como la FITIM (Federación Internacional de Trabajadores del Metal), hoy Industriall, la AFL-CIO (American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations) o la FES (Friedrich Ebert Stiftung-México). La dirección buscó aliados tanto en el plano nacional como internacional. Este recurso de poder le permitiría

llevar sus reivindicaciones a otras arenas, conocer otras experiencias, y ampliar su capacidad de protesta.<sup>79</sup>

En el escenario internacional Justicia decide aumentar su participación en el World Work Council de la Volkswagen. El propósito inicial era aprender, como en el escenario nacional, las experiencias de otros sindicatos del corporativo. La dirección mexicana se percataría de dos elementos que le permitirán ampliar la dimensión política de la ciudadanía fabril, especialmente en lo que se refiere al tamaño y precio del MIT.

Por un lado, la fuerza de la IG Metall en las políticas de producción del corporativo, en las cuales el sindicato alemán influye en la decisión acerca de qué se produce, dónde, cómo y en qué cantidad. Un aliado de ese calado le permitiría atraer, como sucedería con la titularidad del CC de Audi, nuevos proyectos a la planta de Puebla, lo que significaría un aumento de la plantilla de trabajadores. José Luis Rodríguez, exsecretario, afirma:

Al final de cuentas tú que estás conociendo el tema automotriz sabes la fuerza que tiene, el sindicato alemán no. Primero por el tema de la cogestión o coparticipación, que es una ley alemana, es una ley europea, y segundo porque ellos sí tienen mucha influencia, no solo en las decisiones entre sindicatos sino también en las decisiones de lo que es la repartición de nuevos proyecto, la relación que se pueda tener entre trabajadores y empresa, la relación que pueda tener el sindicato local con la empresa local, tienen mucha influencia.

Por otra parte, pero en correspondencia a la idea anterior, el aprendizaje se convertiría en coordinación con los sindicatos de otras plantas. Justicia Laboral entendía que en una empresa donde sus fábricas competían entre ellas para hacerse de la materia de trabajo, el diálogo y la negociación entre los representantes de los obreros eran necesarios, con un compromiso mayor de aquellos sindicatos más fuertes en sus contextos locales. Ese era el caso del SITIAVW o la IG Metall, su nuevo socio, quien años antes se había dado cuenta que incluso el sindicalismo alemán perdería fuerza de no aliarse con sus pares de otros países.<sup>80</sup> El mismo José Luis explica su lectura:

---

<sup>79</sup> Los aliados y los apoyos que estos brindaban al sindicato abarcaron otros elementos propios de la ciudadanía. Ejemplo de ello fue el tema del género, asunto que fue atendido en coordinación con especialistas sobre la materia, como el mismo José Luis comenta: "Nosotros tuvimos al final de nuestra gestión, con Inés, con la Red de Mujeres —una red de mujeres—, un proyecto de género y equidad. En ese momento había cerca de 400 trabajadoras. Hicimos un taller bastante profesional para que las mujeres entendieran cuál debe ser su posición en una empresa y en un sindicato respecto a sus derechos de género y equidad. Teníamos una participación de 60 a 70 trabajadoras (José Luis Rodríguez Salazar, secretario general del SITIAVW, 2000- 2007)".

<sup>80</sup> Sobre las características del sistema de relaciones laborales alemán, así como del sindicalismo en aquel país, ahondé en el Capítulo 3.

O sea, los únicos que tenemos los mismos intereses somos los trabajadores, o sea, puede que estemos peleados o tengamos intereses encontrados, si quieres la materia de trabajo, pero los únicos que podemos hacer es entendernos entre trabajadores. Es decir, nosotros podemos crear medidas de solidaridad, entre los sindicatos no. Si entre nosotros no nos protegemos, el corporativo, las gerencias locales, la propia gerencia internacional nos va a destrozar, nos va a enfrentar y entonces, por ejemplo, si tú haces una huelga en Puebla o en Brasil pues el producto se lo llevan para Polonia o se lo llevan para Eslovaquia. Y si yo lo acepto, lo que hago es convertirme en un esquirolo porque tu materia de trabajo, tu huelga ya no tiene tanta importancia. El corporativo tiene los autos aquí, y como el tema logística ya no es tan difícil, entonces la única manera, que es la otra parte que yo escuché, es que nosotros entre los trabajadores nos tengamos confianza, o sea, podamos decir cuáles son nuestras dudas, cuáles nuestras ideas, nuestros proyectos, y podamos encontrar un esquema de solidaridad dentro de los sindicatos.

Esta decisión (la de participar en el World Work Council), se convirtió en un recurso de protesta que le permitiría al sindicato mexicano ampliar el MIT, es decir, una parte de la ciudadanía fabril se incrementaría en cierta medida debido a su estrategia internacional iniciada en estos años.

Sin embargo, la ampliación de la ciudadanía en la plata de Puebla no se dio durante este período en el tamaño del MIT, por el contrario, este disminuyó, como expliqué en el segundo capítulo. Lo que creció, en cambio, fueron otros elementos de la ciudadanía, me refiero a la intervención del SITIAVW en la OPI, así como a los derechos sociales de los trabajadores mexicanos.

Hay otro recurso, y su uso, que coincide en el tiempo con el ensanchamiento de la ciudadanía en estos años. Son los mismos aliados, pero no extranjeros, sino nacionales, el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM) es el principal. Además, y en esta línea de acción, la participación del SITIAVW en la UNT, central sindical de la que es miembro fundador en 1997 y desde la cual se coordinaba con los telefonistas y otras organizaciones.

El sindicato de electricistas apoyó al sindicato de la VW en las primeras revisiones contractuales y salariales de este comité. Francisco Hernández Juárez, secretario general de aquella organización, acompañaba a la comisión revisora del SITIAVW en calidad de asesor. El comité ejecutivo aprovechó este recurso para orientarse en las negociaciones con los representantes de la empresa. José Luis Rodríguez afirma:

Exactamente, él digamos... lo tengo que decir, nosotros aprendimos a negociar con él, él fue nuestro respaldo para que inclusive dentro del desconocimiento de la huelga él viniera aquí a Puebla y nos apoyara. Él estuvo, él me acompañó, a él la empresa lo quería sacar, decía *yo no quiero que esté ese señor en las negociaciones*, yo decía, *es mi asesor y la ley me permite tener los asesores que yo quiera, por-*

*que yo no les cuestiono ninguno de sus asesores. Y Javier Moctezuma, creo que fue en aquel momento el subsecretario de trabajo, que es el que estuvo negociando con nosotros, finalmente les dijo Sindicato, quieres tener a Francisco Hernández Juárez, Francisco tiene que estar en negociaciones con VW, y Francisco me apoyó hasta el último momento de la negociación (José Luis Rodríguez Salazar, secretario general del SITIAVW, 2000-2007).*

El SITIAVW ejerce su afiliación a la UNT, en las revisiones contractuales e incluso en los momentos críticos, es decir, se coordinaba con aquella central para elaborar proyectos o realizar actos públicos, con lo cual este sindicato, junto con otros, como el de electricistas, alimentaban la vida sindical al interior de la central. El mismo José Luis recuerda:

En el año 2001 nos vamos a huelga y ahí hay un momento coyuntural de mucha suerte. Es cuando Teléfonos de México nos apoya con un paro, recordarás que lo mencioné, paran muchas camionetas de Teléfonos de México, hacemos un plantón ahí en la Secretaría del Trabajo y un día antes de las Torres Gemelas, nosotros resolvimos el 9 creo, resolvemos en la tarde-noche cuando nos hacen el ofrecimiento, no recuerdo a veces el porcentaje de cuanto fue... no me acuerdo de cuánto fue el porcentaje pero resolvemos en ese momento. Si nosotros no resolvemos en ese momento nuestra huelga se nos hubiera caído, porque entonces después del 11 de septiembre, lo importante era eso, entonces nuestra huelga hubiera pasado ya desapercibida.

La importancia del sindicato de telefonistas en este período se observa en la innovación de propuestas productivas<sup>81</sup> y en las revisiones, con énfasis en los primeros años, pero la relación de estas organizaciones no inicia en el período de Justicia Laboral, en todo caso lo que sucede es un mayor acercamiento entre ambas.

La relación entre las dos organizaciones se inicia, al menos, desde 1992, momento en que la ciudadanía fabril en la fábrica de Puebla cambia súbitamente, después de que la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje determina que la relación entre el sindicato y la empresa había finalizado, a petición de esta última. Entonces la intervención del gobierno mexicano para conciliar entre las partes da lugar al ingreso de un cuarto actor que *destensaría* el conflicto. El STRM y la UNT, con Francisco Hernández Juárez como operador, entraron a escena:

Cuando el conflicto estaba en su peor momento, Salinas de Gortari como presidente de la república, creo que Bartlett como gobernador, no recuerdo muy

<sup>81</sup> Recordemos que con la asesoría del STRM Justicia Laboral elabora su proyecto de productividad, mismo que será parte de su repertorio de protesta a lo largo de los dos períodos, y que le permitirá frenar varios de los intentos de la gerencia para firmar otro Contrato Colectivo en la planta.



bien,<sup>82</sup> nadie quería tomar el asunto porque la empresa quería Contrato Colectivo completo, si la Junta ya le había dado que la relación laboral se había terminado, quería todo, o sea, quería un nuevo Contrato Colectivo en lo administrativo y un nuevo Contrato Colectivo en lo económico, lo quería todo. Eso era una bomba porque el conflicto no se hubiera terminado. Entonces se lo ofrecieron a CTM, a CROC y el único que lo tomó fue Francisco, quien dijo *yo lo tomo*, él tenía buena amistad con Salinas de Gortari, *yo lo tomo con una condición, o sea, todos los cambios administrativos que ustedes quieran van para adelante, pero el tema económico no le toman un peso a los trabajadores de VW*, y creo que Salinas de Gortari y el secretario del trabajo estuvieron de acuerdo. Eso le ha de haber dolido a la empresa, porque tenía la oportunidad de abaratar su Contrato, pero también no se hubiera resuelto el conflicto porque esto se hubiera hecho muy difícil (José Luis Rodríguez Salazar, secretario general, 2000-2007).

La gerencia alemana apostada en México desconfiaba de la UNT a quien buscó excluir de las negociaciones salariales y contractuales. Justicia, en cambio, apelaba al mismo contrato para sostener a su aliado, quien colaboró en la evolución de la ciudadanía fabril durante este ciclo. Los sindicatos miembros de esa central sindical aportaron su experiencia al SITIAVW, principalmente en temas relacionados con la organización del trabajo, trinchera desde la cual el comité pasó a la ofensiva en la fábrica y aumentó su participación en la OPI:

Francisco nunca fue aceptado por la empresa como mi asesor. En las primeras negociaciones en el año 2000, Francisco llegaba conmigo, llegábamos Francisco, Alejandra Barrales, Agustín Rodríguez conmigo a las negociaciones, y la empresa se salía de manera muy grosera. Y me decían *si usted tiene a esos señores ahí yo no voy a negociar nada*, yo platicaba con los asesores quienes me decían *tienes que sostenerte José Luis, la Ley te marca que tú puedes tener los asesores que tú quieras*. Y logré que Francisco fuera un asesor reconocido para nosotros en VW, sin embargo, hay un gran aprendizaje, con él, con Alejandra, con Francisco, con los del Seguro Social, con los pilotos. Yo creo que siempre de alguna manera ellos estuvieron acompañando nuestro movimiento (José Luis Rodríguez Salazar).

En suma, los recursos externos comprendían principalmente aliados tanto en la arena nacional como internacional. La IG Metall sería un socio con el que colaboraría en el corporativo para traer nuevos proyectos de producción a la planta de Puebla, pero eso ocurriría hasta años después, lo que sucedió bajo la dirección de Justicia Laboral fue el inicio de la relación. Entre los aliados nacionales se encontraba el STRM, cuya asociación le permitió al SITIAVW ampliar el espa-

---

<sup>82</sup> El gobernador era Mariano Piña Olaya (1987-1993). [Acotación mía]

cio de la ciudadanía tanto en su dimensión social como política. Sin embargo, el principal recurso de protesta del sindicato en su conjunto fue la relación entre la dirección y la base. Esa es la principal variable que explica la fuerza del Comité en este período, y su influjo llegó a ser tal magnitud que cuando los trabajadores ya no confiaron en Justicia Laboral, esta ya no continuaría al frente de la organización.

#### **4.2.4 EL APOYO DE LOS TRABAJADORES. LA VARIABLE SOCIOLÓGICAMENTE SIGNIFICATIVA**

Esa misma experiencia de la que daba cuentas líneas arriba fue el sustento para que los integrantes de Justicia Laboral advirtieran que el apoyo de los obreros sería decisivo en el éxito o fracaso de la estrategia a seguir. La fuerza del comité, así como su legitimidad, deberían de procurarse asiduamente, la dirección tendría que convencer a una base y una clase política plural, exigente y participativa. Las elecciones son una muestra de esa diversidad, como lo explica Rodríguez Salazar:

Nosotros ganamos, como tú dices, con novecientos setenta y tantos votos, creo que 150 más que la segunda planilla pero solamente con el 8% de la votación total, 8.5% de la votación total. Entonces teníamos que ganarnos el respeto de los trabajadores. En VW ese es el gran tema, la pulverización del voto. Yo no recuerdo, pero con Gaspar solo hubo dos planillas, pero con Luis Fonte somos 18 planillas sino es que más, y han competido 13, han competido 6-7. Entonces siempre hay una pulverización del voto, o sea nadie llega al 50%.

La variable más significativa en la estrategia de Justicia Laboral sería su el apoyo de los obreros y los divisionales. Esta es el elemento que marca el ritmo durante los dos períodos de Justicia Laboral, así como la fuerza del sindicato.

La presencia del comité en las naves, entonces, sería una práctica que buscaba cultivar esa relación para generar confianza, la cual se llevó a cabo a través de diferentes mecanismos: rondines, asambleas seccionales, así como las Asambleas Divisionales y la Asamblea Divisional Conjunta.

El secretario general era quien encabezaba los rondines y el contacto directo con los trabajadores. La dirección iba a los obreros, establecía contacto directo con ellos y atendía problemas de la cotidianidad laboral, en consecuencia, los miembros del comité conocían el sentir de la gente. Al respecto, José Luis Rodríguez, entonces secretario general del SITIAVW, recuerda:

Entonces la presencia del Comité Ejecutivo es obligatoria, por lo que tu relación con los trabajadores es constante. Yo tenía una dinámica de mantenerme en la planta casi toda la mañana, había días que hacía recorridos por las áreas de trabajo, me acompañaba de un equipo de colaboradores, lo delegados que son los

primeros que tienen que conocer los problemas, de manera que si un trabajador se me acercaba y decía *oye me están aumentando la velocidad, a ver ve y checa si la velocidad está correcta y dale solución al compañero y después nos alcanzas*. Estos recorridos era una manera de tener contacto con los trabajadores, es decir, que los trabajadores no necesariamente tuvieran que ir al sindicato a comentarnos sus problemas sino que yo fuera el punto de contacto de las áreas de trabajo.

Cuando se llevaban a cabo las revisiones salariales y contractuales, así como otros asuntos de trascendencia para los trabajadores se consultaba a los obreros a través de tres instancias: la Asamblea Divisional Conjunta, las Asambleas Divisionales y las Asambleas Seccionales. De las tres solo las divisionales están contempladas en los Estatutos, las otras dos fueron mecanismos que el comité utilizó para que el mayor número de trabajadores tomaran parte el proceso de deliberación. Sobre el trámite para resolver, José Luis explica:

Por ejemplo, partíamos de la Asamblea Divisional conjunta, las Asambleas Divisionales, y cuando ya era momento de tomar decisiones, para que no hubiera confusión a la hora del conocimiento que tenían los trabajadores, lo hacíamos con grupos más pequeños, quedaba reuniones de 500 para llegar a 10 mil, pues eran unas 20 reuniones más menos.

Con la modificación de los estatutos del sindicato en 1992, recordemos, la Asamblea General había desaparecido como órgano de decisión, pero los dirigentes en aquel momento apreciaban la importancia de recuperar esa práctica con el propósito de conocer la opinión de los agremiados, así como construir acuerdos con los trabajadores y demás grupos en el sindicato, o sea, edificar legitimidad. José Luis comenta:

Digamos de las cosas de que tus asesores te ayudan y tú tienes que pensar cómo acomodarlo para no volver al pasado ¿no?, a una costumbre que le costó mucho trabajo a la empresa, pero además para mantenerte dentro de lo que tiene tu documento, y entonces lo que nosotros tenemos es Asamblea Divisional Conjunta, le damos el nombre.

El éxito y el fracaso de las negociaciones se comparten entre la dirección, los divisionales y la base, la responsabilidad es recíproca. el comité plantea el escenario, los trabajadores los objetivos, y la Comisión Revisora trabaja en esa dirección. Los delegados, en cambio, operan en el piso de la fábrica, es decir, en reuniones multitudinarias (en ocasiones de hasta 10 mil trabajadores reunidos), las cuestiones operativas que permiten la coordinación no se pueden llegar a plantear y justo de esas se encargan los divisionales. El mismo José Luis Rodríguez explica:

Mira, nosotros teníamos al grupo de delegados, o sea son... los estatutos marcan aproximadamente 15 secretarios divisionales que son funcionarios de primer nivel que tienen tiempo completo, que son treinta y tantos, 33-34 delegados y comisionados, todos repartidos en las diferentes áreas. Entonces con ellos puedes hablar más abiertamente ¿no? El mensaje es entendido nada más, porque nunca le dijimos a la gente que la gente lo hiciera. El cuerpo de delegados ellos sí sabían que había que retrasar la producción, pero no acciones tan drásticas como lo que finalmente se llevó a cabo, que fueron acciones que le partieron el queso a la empresa totalmente.

El juego de arreglárselas de los divisionales con los trabajadores es lo que facilita el acoplamiento y da soporte a la Comisión Revisora en las negociaciones. Pero la mezcla que permite la articulación CES-Divisionales-Base es la cultura, ese conjunto de valores compartidos que es resultado de la convivencia cotidiana y de una trayectoria común. En la memoria de los obreros están los conflictos anteriores y su desenlace, como el de 1992, así como su reciente experiencia en el nuevo proceso productivo, donde ellos son los protagonistas desde su lugar de trabajo, y justo desde ahí es donde ejercen presión. Ellos, los obreros, aprendieron a ejercer su ciudadanía, la dirección a promoverla y capitalizarla, los divisionales a arreglárselas. José Luis reconoce:

Pues yo no recuerdo ninguna acción de ese tipo, así en ese nivel de... digamos... de... aprendizaje que tuvo para todo el sindicato... yo creo que es un paso cualitativo en el sindicato el año 2000, porque no solamente fuimos los líderes, o sea, yo creo que fueron los trabajadores los que aprendieron que las cosas se pueden hacer de manera diferente.

Los obreros aprendieron a ejercer su ciudadanía y a arreglárselas con los divisionales. La dirección, en cambio, a promoverla y capitalizarla, lo cual no era un proceso en automático. En un sindicato donde el asambleísmo se había practicado y estas reuniones multitudinarias rebasaban a las direcciones, como sucedió en 1992, Justicia Laboral comprometía a los trabajadores en la decisión final que debía ser tomada no en una Asamblea sino en la mesa de negociación.

El proceso era largo e incluía consultas a los divisionales, Asambleas Divisionales, Asamblea Divisional Conjunta y una votación final. En la Asamblea se dialogaba, debatía y acordaba, pero los líderes solicitaban un margen de maniobra a los obreros para un arreglo con la gerencia, los trabajadores otorgaban esas facultades a los dirigentes a través de una elección, la cual era a través del voto libre y secreto, no a mano alzada. José Luis comenta:

Lo que ya tomamos nosotros como una estrategia es ir con poderes. Entonces lo que siempre hacíamos era traer una oferta que siempre era mala, se la planteá-

bamos, y nosotros siempre nos planteábamos nuestro tope. Hacíamos consulta con las áreas, con los delegados y decíamos *oye qué piensan los trabajadores... piensan que con un 11, con un 12 ya puede salir*, bueno entonces pensábamos *¿se puede conseguir?*, sí bueno, entonces ya lo que planteábamos a los trabajadores en algunas de las asambleas, antes de la decisión era, *a ver, si yo te traigo un 12 ¿me permites firmarlo, ponerlo o votar*, y lo ponían en sus boletas —era voto secreto—, lo ponían en sus boletas y te autorizo. Entonces ya íbamos con las famosas eh... con las famosas facultades que siempre nos protestó la Secretaría del Trabajo y la empresa.

Había política a la mexicana y en esta, recordemos, *la línea más corta entre dos puntos es la curva*. Los balances no eran en blanco y negro, la trayectoria a seguir se entendía, no sería uniforme, y los resultados esperados no habrían de ser en una lógica de suma cero. En este proceso la comunicación era cardinal, ya que en una organización con una clase política participativa y una base siempre a la expectativa la información debía de fluir. José Luis opina sobre esta cuestión:

Trabajábamos mucho. Mira, algo que nosotros instituimos era mucha comunicación con los trabajadores. Nosotros antes de... más bien entre los inicios de la revisión que era la formación de la Comisión Revisora, las Asambleas Divisionales de abril-mayo. Dependiendo si era revisión salarial o contractual, entre esas asambleas y la terminación ya el acuerdo definitivo teníamos entre 13- 15 volantes a los trabajadores. Estábamos en constante contacto con los trabajadores, con los divisionales teníamos asambleas muy continuamente.

En síntesis, durante este período (2000-2003) la estrategia de Justicia Laboral fue ofensiva y le funcionó. Para ello contó con recursos de protesta internos y externos. Los primeros fueron los más significativos, siendo el más importante la relación que estableció con los obreros y los divisionales en el piso de la fábrica a través de diferentes mecanismos (Asambleas Seccionales, Asambleas Divisionales, Asamblea Divisional Conjunta y rondines). Los segundos era una red de aliados tanto en el plano nacional como internacional. En México el SRTM fue un acompañante que le permitió innovar su repertorio de protesta al Comité e involucrarse en la OPI. Ambos recursos, relación con los obreros y alianza con el SRTM, fueron la condición de posibilidad para que el sindicato en su conjunto aumentará su poder, lo que se observa principalmente en la ampliación de la dimensión política de la ciudadanía. En lo que respecta a los aliados extranjeros, como la IG Metall, estos serán un recurso que rendirá sus frutos años después, cuando lleguen nuevos proyectos de inversión a México.

La productividad continuó en el centro de la estrategia de Justicia Laboral, sus aliados prolongaron su apoyo al SITIAVW desde sus respectivas esferas e incluso la confianza entre ellos se afianzaría, lo que cambiaría, sin embargo, sería la relación con los obreros. Los años siguientes (2004-2007) serían testigos de

un alejamiento entre la dirección y la base, y un nuevo ciclo iniciaba con avances en la ciudadanía, pero ya sin la fuerza en el piso. Dos hechos serían cruciales en este sentido, por un lado, la incorporación de cinco grupos salariales nuevos al tabulador y la participación del secretario general en la política estatal.

#### **4.2.5 DISTANCIAMIENTO CON LA BASE. LA ESTRATEGIA ERRADA Y LOS RECURSOS DE DEBILIDAD**

Justicia Laboral siguió un curso de acción a la ofensiva que le rindió dividendos, principalmente en la dimensión política de la ciudadanía fabril. Ello le permitió ser el primer Comité Ejecutivo reelecto en la historia del sindicato, sin embargo, en su segundo período dos decisiones marcarían el distanciamiento entre el CES y los obreros, lo que significaría a su vez la pérdida del principal recurso de protesta que había tenido el sindicato en su conjunto: la confianza entre la base y la dirección.

La firma de los nuevos grupos salariales en el tabulador fue una medida de esta dirección con el propósito de atraer nuevos proyectos a México y en el marco de una tendencia a la baja del MIT (Tabla 2.3). La pérdida de puestos de trabajo tenía una correlación directa con la fuerza del sindicato. La decisión preservó la unidad y expansión del MIT, como lo demostré en el capítulo dos, ya que se contuvo el intento de la patronal para firmar un Contrato Colectivo alterno para un sector de la fábrica, y permitió, además, que nuevos proyectos llegaran a Puebla.

No obstante, en la opinión de los trabajadores fue un error de Justicia Laboral, ya que en el imaginario colectivo la dirección había cedido frente a la patronal. Otro factor abonaría en este sentido.

José Luis Rodríguez Salazar decide llevar al sindicato más allá de la fábrica y participa como candidato, primero, y como regidor electo, después, en el gobierno de la ciudad de Puebla de Zaragoza.

La participación política del secretario general en la administración priista de la ciudad lo alejó de la base tanto en términos prácticos, ya que no asistía con la regularidad anterior a las líneas, como en la simpatía de la base, que se ha caracterizado por su desconfianza respecto al sistema electoral. Rodríguez Salazar hace un balance al respecto:

¿Dónde está el punto clave? Una, yo no le gustaba a la empresa, o sea, nuestro Comité no le gustaba a la empresa, nuestro grupo como representantes sindicales no le gustaba a la empresa. Nosotros teníamos paradas muchas cosas que ella intentaba hacer de manera unilateral. Dos, a la gente no le gustó la actividad política, ni mi inversión política en el Ayuntamiento de Puebla, el Sindicato de VW es como pluripartidista y además no ven bien al PRI y no ven bien al PAN, mucho menos al PRI, por lo que no le gustó a la gente mi participación política. Tres, hubo una gran campaña de la no reelección, de atemorizar a la gente, de que mi tercera reelección iba a significar una continuidad permanente ya en el sindicato, que yo

no lo iba a soltar, poniendo como ejemplo a Francisco Hernández Juárez (José Luis Rodríguez Salazar, secretario general del SITIAVW, 2000- 2007).

La empresa y la clase política del SITIAVW no estaban de acuerdo con la aventura de Justicia Laboral, aunque por diferentes razones. La gerencia porque de expandirse aún más, ese Comité incrementaría su radio de acción y desde otros escenarios, presionar para conseguir sus demandas. El modelo de relaciones laborales, promovido desde la gerencia, en el cual el sindicato se constreñía a la fábrica se complejizaría si este ingresaba en el sistema política estatal, porque las variables ya nos las controlarían ellos. La dirección sindical había ampliado su participación en la OPI, así como la de sus agremiados, en buena medida por sus acciones desde la línea de producción y el apoyo del STRM, además del acercamiento con la IG Metall. El panorama no era halagüeño.

La clase política del SITIAVW, en cambio, se mostraba dividida entre aquellos que por razones de principios no veían con buenos ojos la colaboración del sindicato con el partido político, el PRI, que en su estructura incorporaba a la central sindical de la que se habían independizado años antes, la CTM. Otros, por su parte, advertían el riesgo de que Justicia Laboral permaneciera por más tiempo en el Comité.

Rodríguez Salazar jugó en varias pistas, abrió diferentes flancos, y no respondería con la prontitud que lo caracterizó en su primera gestión. La decisión, no obstante, era consistente con las orientaciones, intereses y estrategia del CES.

El proceso inicia en el marco de la profesionalización de la Escuela de Becarios de la VW que promueve el SITIAVW, me refiero, al reconocimiento oficial de las especialidades que ahí se imparten como carreras técnicas. Para esto, la dirección del sindicato exploraba los cauces institucionales como la Secretaría de Educación Pública o la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP). En aquellos años el rector de dicha universidad era Enrique Dóger (1997-2004), quien fue un aliado del sindicato en la búsqueda de este objetivo y al cabo de los años invita a José Luis Rodríguez a integrarse a su equipo de trabajo. Este último recuerda:

Con Enrique Dóger tenemos un acercamiento profesional, con él hay acercamiento para que él pueda dar unas conferencias, sobre todo de liderazgo, en el sindicato, hay unas conferencias antes del 2004, entre 2002-2003. Se dan algunas conferencias. Tenemos algunos acercamientos profesionales con él, buscando profesionalizar el tema de la Escuela de Capacitación, que es una escuela que existe desde hace mucho tiempo en Volkswagen, pero que solamente está reconocida por VW, es decir, no hay ese reconocimiento profesional. Hacemos un intento de que sea reconocida por la universidad o sea reconocida por la Secretaría de Educación Pública como una carrera, porque realmente es una carrera lo que se tiene en esa escuela, que puede competir con cualquier tecnológico, y hacemos algunos intentos (José Luis Rodríguez Salazar).

Dóger y Rodríguez Salazar estrechan una relación profesional, lo que facilita la participación del segundo en la esfera política estatal. El líder sindical es invitado a integrarse como regidor ciudadano en la planilla que encabezaría el exrector. La oferta es consultada en los órganos de gobierno del SITIAVW, de manera que toda la dirección toma una decisión en un sindicato que no había tenido hasta ese momento participación político-electoral alguna. El mismo José Luis señala:

En mi caso yo lo consulto con el Comité Ejecutivo, se avala, lo consultamos con el congreso general y se avala la posición de participar en... por primera vez como sindicato, y un miembro del comité en una posición política de votación popular, porque finalmente como regidor vas en planilla y tiene que ser la votación de los ciudadanos los que te hagan llegar con el presidente (José Luis Rodríguez Salazar).

El objetivo del comité era tener presencia política en la ciudad, el estado y el país. De acuerdo con el balance de los sindicalistas esto les permitiría tener voz en el gobierno para decidir en políticas, obras y presupuesto público. La medida era consecuente con la estrategia ofensiva que había instrumentado el CES y un recurso de protesta adicional para el sindicato.

Justicia Laboral estaba presente en el piso de la fábrica, en la presidencia de la UNT de Puebla, en el Comité de Empresa Mundial de la multinacional y en el gobierno de la ciudad. La estrategia funcionaba y los recursos se ampliaban, pero la estructura del comité fue insuficiente para atender todos los flancos en los cuales la presencia del secretario general era requerida.

José Luis ya no era visto en las líneas con la regularidad del ciclo anterior. La participación en la regiduría dividió a Justicia Laboral y, además, generó suspicacias entre la base acerca de su dirección. Un trabajador recuerda:

Entonces él logra, bueno, gana en ese entonces la alcaldía Dóger, lo llama a su gabinete y comienza a preocuparse más por los problemas del gobierno que de los problemas laborales. Comienzas a notar la falta de la fuerza (de su mano) porque pues ya, en el piso todo ya era posible, lo que antes no se veía, un sindicato de piso, donde un coordinador te obligaba a hacer cosas que no te correspondían estaba el delegado, estaba el secretario del trabajo y estaba hasta José Luis. Entonces había esa presencia. Cuando José Luis llega al gobierno esa presencia se desvanece. Entonces la gente lo castiga, la gente lo comienza a criticar, la gente lo comienza a repudiar. (Elías, trabajador del área de hojalatería)

Rodríguez Salazar explica el ánimo al respecto:

Ahora en el tema, estoy hablando de un asunto que es muy discutido, es controvertido, hay gente que opina que fue una mala decisión, yo sigo pensando que es



una decisión acertada, y... pero al final bueno... que en los datos que yo te doy, que hubo atención a todas las instancias a las que estaba comprometido en ese tiempo. Obviamente era muy desgastante en mi caso como secretario general, porque por ejemplo yo no podía poner un suplente en la regiduría, a menos que renunciara, yo no podía mandar un representante a Alemania (a las reuniones en Europa no, con el Comité Mundial, no aceptan a nadie más que al secretario general), y en la UNT para tomar decisiones de cualquier tipo de las situaciones que se estaban viviendo, como el tema del IVA, como el tema de la reforma laboral en ese momento, como el tema de la política de alimentación que se tenía en el país (José Luis Rodríguez Salazar, secretario general del SITIAVW, 2000-2007).

La participación del secretario general en el municipio rindió frutos, ya que este intervino en la Comisión de Trabajo y Previsión Social, y desde ahí se impulsó la creación del Instituto de Empleo y Calidad, siendo el tema de la productividad a través de la capacitación de la mano de obra el interés estratégico en dicho organismo. El sindicato llevaba su agenda más allá de su círculo de influencia tradicional que era la fábrica, e intentaba que aquellas acciones que le habían resultado en la planta extenderlas a la ciudad, para que esta fuera un polo de atracción para inversionistas y con ellos aumentar las fuentes de empleo para los poblanos.

Justicia Laboral actuó en un escenario más grande y de funcionarle el país sería la siguiente arena en la cual actuarían. La apuesta fue arriesgada y en ella los trabajadores ya no acompañarían a su dirección.

Esa fue la variable que condicionó la salida de ese comité, así como el fin de un ciclo y el inicio de otro. Los hechos que fueron determinantes para ese desenlace: la firma del nuevo tabulador, la participación política del secretario general y la división interna del comité.<sup>83</sup> Respecto al último factor, es un elemento compartido con el siguiente grupo que ocuparía la dirección del sindicato, lo cual se puede entender en la lógica del juego por el poder que sucede en una organización con una clase política participativa.

### **4.3 PODER SINDICAL (2008-2011)**

#### **4.3.1 FIRMEZA. ORIENTACIONES E INTERESES DE PODER SINDICAL**

En el tema laboral, las preocupaciones de esta dirección fueron el abuso del que eran objeto los trabajadores en el piso, así como el desgaste del sistema de salarios. En el centro de lo anterior, de acuerdo con Poder Sindical, estaba el

---

<sup>83</sup> En las elecciones del 2011, tres miembros de Justicia Laboral contienden por la secretaría general. Por un lado, José Luis Rodríguez Salazar, y por el otro, Román Santiago Martínez, quien fuera Secretario de Trabajo y Conflictos, así como Miguel Rojas Sombrerero, también miembro de ese comité.

interés de la empresa por incrementar constantemente su productividad para ser más competitiva en el mercado automotriz, pero sin compensar a los obreros por ello.

El aumento de la producción se debería lograr, en la visión de este comité, a través de la contratación de más personal y el incremento de salarios, no así por medio de la optimización del proceso productivo, lo cual está en contra de los intereses que el sindicato debería cuidar, ya que durante estos incrementos los obreros serían más exigidos, lo que generaba a su vez abuso hacia ellos por parte de los supervisores de la empresa.

Poder Sindical estimaba que si Volkswagen lograba mayores ganancias, los trabajadores también deberían obtener más ingresos. Sin embargo, el sistema de salarios, según esta dirección, estaba agotado debido a que cerca de la mitad de los obreros ya no mejoraban su posición en el mismo. La evaluación para subir en el tabulador era un problema, ya que las características de este posibilitaban la discrecionalidad de los coordinadores en el piso, quienes aprovechaban, sin compensar, la habilidad de los técnicos.

La presión a la que eran sometidos los obreros es una constante a la que se han enfrentado direcciones anteriores, pero con Poder Sindical se agudizaría ya que, recordemos, la planta experimentó un incremento de la producción (Tablas 2.2 y 2.3).

En consecuencia, los trabajadores serían exigidos, y aunque el CES y los divisionales llegaban a acuerdos con la gerencia acerca de la OPI, el desacato de los representantes empresariales en diversas áreas se llevó a cabo. Esta situación, la explotación a la que fueron sometidos los técnicos, así como su no retribución económica, fue una preocupación de este comité que lo llevaría a rivalizar con la gerencia.

En las orientaciones sindicales este Comité apreciaba que el compromiso sindical de los obreros era mínimo, que tenían escaso interés para informarse y una visión pobre respecto a lo que pasaba en la empresa. Los trabajadores, además, no entendían temas como las revisiones salariales, la disputa de los proyectos de producción al interior del consorcio, o los dilemas a los cuales los comités se enfrentaban. No obstante, la base tenía una inclinación a demandas ambiciosas, y como consecuencia de ello se equivocaban constantemente respecto a las decisiones que se deberían de tomar.

El comité, en cambio, contaba con la información conveniente sobre la fábrica y la empresa. En consecuencia, y en el marco de los estatutos y el Contrato Colectivo, Poder Sindical actuaría el rol para el que había sido elegido, dirigir. Compartir las decisiones era una forma de esquivar la responsabilidad y una práctica en la que había incurrido el sindicato durante el ciclo anterior. En esta lógica el proselitismo de la clase política para ganar la simpatía de los trabajadores, así como la ambición de estos, eran vicios que entorpecían el trabajo del CES y menguaban el poder del sindicato. El liderazgo debería ejercerse y asumir las consecuencias.

La falta de continuidad del Comité Ejecutivo, por ejemplo y como fue el caso de Poder Sindical,<sup>84</sup> era uno de esos efectos perversos de la militancia sindical en el SITIAVW, un hábito que era parte de la cultura en la fábrica de Puebla y que de superarlo se conseguirían mejores incrementos salariales.

Otra limitación del sindicato, de acuerdo con los integrantes de Poder Sindical, era el tamaño de su representación intermedia, la cual era insuficiente para atender los problemas que se presentaban en la línea. Comité y divisionales atendían problemas de la cotidianidad laboral distrayéndolos de tareas en la OPI, desde la cual podrían influir con más fuerza en la configuración de la ciudadanía fabril. Lo urgente superaba a lo estratégico. Ello no quería decir que la dirigencia no se preocupara por aquellos temas, al contrario, sino que era rebasado por la coyuntura y se encontraba en desventaja respecto a la gerencia, quien contaba con representantes en todas las áreas y quienes aprovechaban esos resquicios para exigirles más a los trabajadores.

En la esfera política industrial Poder Sindical apreciaba una disputa desigual respecto a las otras plantas para conseguir los proyectos. Las ventajas comparativas que Puebla presentaba respecto al resto de las fábricas del consorcio, era el precio de su mano de obra, así como la cercanía de la planta al mercado estadounidense.

En este escenario y bajo el supuesto de que el SITIAVW participaba en el marco de una empresa multinacional, este comité apreciaba como valioso el conocimiento, así como el intercambio de experiencias entre las representaciones sindicales de la firma, lo cual podría suceder, o continuar, en el marco del Comité de Empresa Mundial. La configuración del sistema de relaciones laborales en el consorcio, que desde esa entidad se podía impulsar podría ser valiosa para el SITIAVW.

Esa opinión, sin embargo, sería diferente respecto al STRM y la UNT en México, ya que en estas organizaciones se repetían prácticas del sindicalismo corporativo de la CTM —como la relación con los partidos políticos— de la cual se había independizado años antes el SITIAVW. Respecto a los gobiernos estatal y federal, Fuerza Sindical consideraba que los funcionarios responsables del tema laboral excedían sus tareas e intentaban inmiscuirse en la vida interna del sindicato principalmente durante las revisiones, en las cuales todos sugerían arreglos sin que esas fueran sus responsabilidades.

Como resultado de su lectura en las dimensiones laboral, sindical e industrial, y el efecto que estas tenían sobre la configuración de la ciudadanía en la planta, Poder Sindical desarrolló un curso de acción para lograr su principal interés:

---

<sup>84</sup> Recordemos que la relección está reglamentada en el SITIAVW desde 1992, y todos los comités intentaron en su momento continuar en el cargo. Solo uno, Justicia Laboral, logró reelegirse en el 2003, y otro (encabezado por Gaspar Bueno Aguirre) continuó en el cargo bajo el argumento de que ninguna otra planilla se había inscrito. Poder Sindical, como explicaré líneas adelante, fracasó en su oportunidad.

mejorar el MIT a favor del sindicato. Esto quería decir incrementos salariales y contratación de nuevo personal; de manera que si sucedían aumentos directos en el ingreso, esto implicaría que las prestaciones también mejorarían (tiempo extra, aguinaldo, vacaciones, utilidades, etc.). Las modificaciones al clausulado, si bien eran importantes, estarían sujetas al pago de la mano de obra. La contratación, en cambio, disminuiría la carga de trabajo para sus representados.

Poder Sindical, al igual que Justicia Laboral, tenía una visión enfocada en la dimensión política de la ciudadanía, pero a diferencia de la dirigencia anterior el principal campo de acción en el que se concentraría sería el MIT y en especial en su precio, así como en los temas sociales. La OPI y la productividad, en cambio, ocuparían un lugar secundario en su agenda. Los objetivos se lograron, pero el ejercicio de la ciudadanía disminuiría.

#### **4.3.2 CURSO DE ACCIÓN Y RECURSOS DE PROTESTA DE PODER SINDICAL**

##### **4.3.2.1 LA FIRMEZA DEL PODER. EL PRINCIPIO DE LA ACCIÓN**

Poder Sindical (PS) vería por el interés de la base trabajadora, y para ello contaba con la información, los atributos legales y la decisión. El curso de acción que seguiría para ganarle a su contraparte, la empresa, sería con base en posturas firmes.

Debido a que el aumento de salarios era su interés estratégico, las negociaciones durante las revisiones salariales serían los momentos en los cuales concentrarían buena parte de sus energías, las cuales, en consecuencia, serían llevadas al límite, es decir, forzarían a la patronal a ceder puntos porcentuales hasta minutos antes de que vencieran los plazos legales para el término de las pláticas y el emplazamiento a huelga.<sup>85</sup>

En el 2009, por ejemplo, la firmeza del SITIAVW fue tal que el mismo presidente de la Volkswagen en México se apersonó en las pláticas, algo inusual en aquella empresa. Este, de acuerdo con la versión de PS, tenía el propósito de sensibilizar al sindicato acerca de sus demandas. Víctor Cervantes Rosas, secretario general de Fuerza Sindical, narra:

Parte de mi estrategia también fue nunca revelar cuál era el techo de nosotros, solamente yo lo sabía y en su momento yo lo comentaba con la Comisión Revisora, asumíamos posturas fuertes que al final también nos generó ciertos problemas con el presidente en ese tiempo, porque jamás en la historia de VW un presidente de la compañía de VW México había ido a una revisión y en ese año el señor fue a México,<sup>86</sup> porque sabía que las cosas no estaban muy bien. Sabían

<sup>85</sup> Las revisiones salariales y contractuales de la Volkswagen de México finalizan todos los años el 18 de agosto.

<sup>86</sup> Se refiere a la Ciudad de México, que era el sitio donde se negociaba.

que la postura del sindicato que yo encabezaba era demasiado rígida desde el punto de vista de ellos. A mí me dicen en México *oye, viene el presidente de la empresa, nunca ha venido un presidente de la compañía, quiere hablar contigo, ¿se puede hacer?, sí*, pero resulta que no habla conmigo, se sube y habla con la Comisión Revisora, y le fue mal porque yo creo que lo ideal hubiera sido llegar conmigo (Víctor Cervantes Rosas, secretario general del SITIAVW, 2008- 2011).<sup>87</sup>

En el piso de la fábrica las acciones de este comité también serían fuertes, Poder Sindical no cedería frente a lo que pensaba eran atropellos contra los compañeros o violaciones al contrato, aunque la ganancia de la empresa estuviera en riesgo. Un miembro de aquel CES recuerda:

Llegaba yo y... sí, era radical y agresivo, porque llegaba yo y, *a ver quién es el hijo su chingada madre que...*, y luego luego el coordinador se me escondía, *tú eres el hijo de tu pinche madre ¿verdad?... no, no me hables así... yo te hablo como yo quiera... pero tú quién eres... yo soy el representante de 13,500 cabrones, tú quién eres hijo de la chingada, y me pones la línea a la velocidad cabrón, y a la gente me le cambias de ropa o te la saco*. O sea, a esa hora llegando llegando y parando línea, cambiando ropa... es más, mis delegados les decía yo, *cuando haya fiesta invítame al pastel*, la fiesta es hacerle fiesta al supervisor, al gerente... *invítame al pastel ¿no?*, el pastel porque lo partes frente a todos los trabajadores y todos se dan cuenta (Arturo Monter Cortés, secretario de Educación, Prensa y Propaganda del SITIAVW, 2008- 2011).

El comité exigiría aquello que consideraba justo para sus representados en una empresa que creció tres de los cuatro años durante este período (ver Tablas 2.2, 2.7 y 2.8), y cuyos coordinadores en la cotidianidad abusaban de los obreros, quienes al final de la jornada eran los responsables del éxito de la compañía.

#### **4.3.2.2 FIRMEZA, POPULARIDAD Y VALOR. PODER SINDICAL SE CONFORMA COMO GRUPO**

Poder Sindical tuvo en la popularidad de sus integrantes un recurso que le permitió ganar a finales del 2007 la dirección del SITIAVW. Aquella sería la segunda intervención de este grupo, quien ya había participado cuatro años antes en las elecciones del sindicato con un segundo lugar solo detrás de Justicia Laboral.

<sup>87</sup> Cervantes consideró un error el proceder del presidente, y en conjunto con la Comisión Revisora, deciden estallar una huelga. Ese año el incremento salarial sería del 3%, superior al resto del sector automotriz nacional, pero con un índice inflacionario del 5.5%. Los dos años siguientes, 2010 y 2011, las negociaciones serían llevadas hasta el 18 de agosto, con incrementos de 6.59% y 6% respectivamente (ver Tabla 2.3 "Comportamiento del Mercado Interno de Trabajo de la VW de México 2000-2013").

Esa experiencia alentó a algunos de los miembros de aquella planilla a buscar otra oportunidad y el trabajo inició a los pocos meses. Víctor Cervantes recuerda:

En la segunda participación, donde ganamos, yo comienzo a trabajar con mucha anticipación, casi a los pocos meses de haber perdido empiezo a conformar un grupo, me doy cuenta lo que tengo que hacer, lo que nos lleva al triunfo. Ahí la gente decide por un grupo de personas totalmente diferente y solamente unos cuantos de los que habían sido de ese grupo se quedan conmigo y hacemos las cosas bien, con una estrategia adecuada que nos lleva al triunfo en ese momento. En una elección interna deciden... había 3 candidatos a secretario general y yo me llevo 39 votos, y el segundo 8 o 9, y el tercero nadie vota por él. Entonces en una elección interna en el grupo yo gano. El Comité Ejecutivo lo componen 15 secretarios, de esos 15 por lo menos 6 habían sido delegados y otros secretarios divisionales, secretario divisional es el jefe del delegado. Ellos mismos ya con esa experiencia que tenían de 4, 6 años o más deciden que yo. Yo no buscaba ser secretario general, sin embargo, yo fui quien empecé con ese trabajo y la gente decide, yo dije *señores ¿están seguros?, sí, ya decidimos*, dije *ok, vamos, participamos y seguimos trabajando* (Víctor Cervantes Rosas, exsecretario general del SITIAVW).

La estrategia electoral tendría como punto cardinal la popularidad de sus candidatos, quienes deberían garantizar el apoyo de sus compañeros, votos, el triunfo. Algunos de estos ya habían participado como divisionales o en alguna de las comisiones especiales del sindicato (revisoras, seguridad e higiene, etc.), de manera que no eran ajenos al oficio de la clase política del SITIAVW, es decir, tenían experiencia en los menesteres de la representación.

La persona que encabezaría a Poder Sindical sería un técnico egresado de la Escuela de Capacitación que trabajó durante sus últimos años en el área de mantenimiento de robots, pero que la mayor parte de su vida laboral la desarrolló en una de las divisiones más numerosas de la planta, hojalatería. El nombre de aquel obrero era, o es, Víctor Cervantes Rosas y su presencia sería determinante para el triunfo, así como para las acciones que implementaría la dirección. Su llegada al comité marcaría el inicio de un nuevo ciclo en la vida del SITIAVW. Un obrero comenta al respecto:

Lo que pasa es que Víctor era una persona de muchos años, creo que tenía como 30 y tantos años trabajando, de hecho, salió de la Escuela de Capacitación, pero tuvo un defecto, era muy popular. En su momento y en su trabajo fue popular, muchos lo conocían, era mecánico, por medio del deporte, en su momento practicó mucho fútbol, se volvió popular. Cuando él comenzó a querer ser parte de un comité, pues él tenía muchos seguidores porque mucha gente lo conocía, lo que no tenía era experiencia sindical. Víctor nunca fue delegado, no fue divisional, nunca fue auxiliar, nunca fue siquiera jefe de caseta. Tenía muchos seguidores,

pero nunca tuvo una responsabilidad sindical como para que dijera *cómo se hace esto o aquello* (Elías, trabajador del área de hojalatería).

Cervantes, o simplemente Víctor como le llamaban sus compañeros, fue un obrero calificado que se concentró en su trabajo y cuya dedicación le permitiría acceder hasta el Grupo 11 del Tabulador Salarial.<sup>88</sup> Víctor no era, hasta antes de ser secretario general, un asiduo asistente a las asambleas y en consecuencia tampoco testigo de los conflictos entre los diferentes grupos de poder en el sindicato; él mismo explica:

Yo jamás me caractericé por ir a una asamblea y hacer lo que muchos de mis compañeros hacen, es decir, aprovechar un escenario donde me rodean cientos de compañeros y enfrentar a la actual representación y decirle cosas que no tienen ningún sentido, jamás lo hice porque a mí no me gustó ese tipo de protagonismos... yo nunca obtuve una formación como algunos líderes, quienes la han tenido que empezaron por ser delegados y todo, yo tenía ya 29 o 30 años trabajando y conocí desde Loaiza para adelante, y vivieron todos los movimientos que se gestaron en su momento y yo creo que esa experiencia vivida es importante, pero yo no la tuve. Simple y sencillamente yo era una persona que me dediqué a trabajar, yo nunca fui un compañero problemático, sí, manifestaba mi inconformidad con mis coordinadores y todo cuando fui trabajador, pero nunca fui una persona que se caracterizaba por faltar, sino por hacer su trabajo, o sea, siempre fui una persona dedicada al trabajo y obviamente me atraía la vida política del sindicato porque era yo agremiado (Víctor Cervantes Rosas, secretario general del SITIAVV, 2008- 2011).

De manera que su vida como técnico sería el marco de referencia desde el cual Víctor cimentaría un curso de acción directo y firme. Hizo lo que le hubiera gustado que otros dirigentes hicieran en su lugar, buscó lo que consideró que era lo más importante para sus compañeros, él ingresó, actuó como era él, de forma franca, se abocó, tal como lo hiciera cuando estaba en el piso, a sus responsabilidades. Cervantes estaría en el sitio en el cual solo 8 personas antes que él estuvieron, en la secretaria general, y desde ahí se enteraría de la complejidad de la empresa y los problemas del Sindicato, afrontaría con valor su nueva tarea como trabajador, aunque sin experiencia. Cervantes comenta al respecto:

Había que primero comprobar que esas leyendas urbanas que se dicen no eran ciertas, eso era lo primero, porque se dicen tantas cosas hoy en día, que hasta que tú estás sentado en el lugar que yo estuve te das cuenta de tantas mentiras que se dan, se dicen, y que todo mundo las dice. Cuando yo llego a ser representante

---

<sup>88</sup> El Tabulador está compuesto de 12 grupos.

me encuentro con que muchos me decían que me había sacado la rifa del tigre, pero a mí nunca me dio temor... cuando me presenté con los representantes de la empresa, obviamente no me conocían porque nunca fui nunca un delegado sindical (Víctor Cervantes Rosas).

Frente a una base participativa y exigente, así como una clase política atenta a las acciones del Comité, PS decidió por una estrategia directa y transparente.

#### **4.3.2.3 LA COORDINACIÓN CON LOS DIVISIONALES Y LOS OBREROS. UNA APUESTA**

Este comité le apostaría, en correspondencia a sus orientaciones sindicales, a la eficacia en sus acciones e implementaría un proceder, frente a los divisionales y los trabajadores, diferente respecto al ciclo anterior. Los objetivos serían mejorar los ingresos de los trabajadores y contener el abuso hacia estos, como resultado de sus orientaciones laborales.

Durante las revisiones, o más bien en tres de ellas (2009, 2010, 2011), el secretario general dividió tareas a partir de las ocho divisiones de las que se compone la fábrica, de manera que todas esas áreas fueran atendidas tanto por miembros del comité como por los secretarios y delegados. El propósito fue conocer el sentir de la gente acerca de lo que ellos, los obreros, consideraban debería ser el incremento salarial, y así a través de ese proceso el sindicato presentar sus demandas a la empresa. Víctor Cervantes Rosas explica el proceso:

Nosotros hacíamos un recorrido, por ejemplo, la estructura sindical la componen 8 divisiones, yo me encargaba y les decía *a ver señores, los de la división 1 se me reparten en los diferentes turnos y van a preguntar el sentir de la gente*. Yo pertenecía a la división 2, y a veces iba con mi división y a veces con algunas otras, porque siempre quieren ver al secretario general, pero era difícil partírte e ir a todas, no se puede. Entonces yo iba, pedíamos permiso a la coordinación solamente 3 minutos, decíamos, *a ver compañeros hay una propuesta de la empresa que es esto, no es una consulta, solamente quiero saber el sentir de ustedes, ellos decían, no pues que yo quiero el 5 o el 6*, e íbamos sacando, *a ver alcen la mano*, de volada cinco minutos si acaso y nosotros íbamos documentando. Y así nos íbamos a todas las áreas, pero ya de viva voz y con eso garantizaba yo, si no el 100% del sentir de la gente sí te garantizaba el 80 u 90%, porque íbamos a todos los turnos y veíamos a los compañeros, porque es diferente que vayan pocos a una asamblea y levanten la mano y los demás se manifiesten en unas áreas. Una vez que nosotros ya teníamos el *feeling* de ellos, nosotros ya nos íbamos a México nuevamente y yo ya sabía cuál era el sentir de la gente y qué querían, y sobre ese porcentaje nos movíamos.

En el SITIAVW había una inercia surgida durante el primer período de Justicia Laboral, en el cual el diálogo entre los trabajadores y la dirección permitía a



los primeros conocer lo que se estaba negociando y a los segundos fortalecer la posición del sindicato. La ciudadanía fabril, como demostré en el apartado anterior, se ejercía. Con todo, Poder Sindical se arriesgó.

La dirección, de acuerdo con su interpretación de los estatutos y con base en ellos, decidió actuar. Los representantes sindicales tomarían las decisiones para las que fueron elegidos, con ello terminaría una práctica que la dirección anterior había ejercido y que le había ganado la simpatía de la gente. Víctor Cervantes dice al respecto:

Quiero que sepas que los estatutos no marcan que la Comisión Revisora, que es la que se forma en las asambleas para ir a las revisiones salariales o contractuales, no tiene la obligación de consultar. Para eso se forma una Comisión Revisora que los compañeros en sus diferentes áreas eligen en las asambleas, para que ellos asuman la responsabilidad de la negociación... Yo dije *no más consultas*, no lo hice, pero en el año que no lo hice, 2009, empezaron las críticas acerca del por qué no las hacía y se me creía el dueño. Obvio no me creía dueño, sino el representante, y no las pensé hacer desde ese momento porque los estatutos no me pedían que hiciera, yo ni asambleas generales, ni consultas, simplemente me basé en los estatutos, ¿dónde está el pecado, no?

En el piso de la fábrica, el comité intentaría otra forma de coordinación con los obreros. Esta, de manera análoga a las revisiones, no se daría con base en consultas. En su lugar la dirección explicaría a sus representados cómo se debería de proceder frente a la empresa. Solo en situaciones extremas y que perjudicarán a sus representados el CES pediría su opinión. Un miembro de aquel comité recuerda:

Entonces, explicarles a los trabajadores el por qué de los cambios, por qué habíamos aceptado. La gente decía, *oye y por qué no nos consultan, por qué siempre ustedes toman decisiones*, y yo les decía *en primera porque tengo la facultad, segunda porque hay beneficio para ustedes, y no te tomo en cuenta porque no te estoy afectando, estoy buscando siempre el beneficio, y cuando hay un beneficio es como venir a perder el tiempo, ¿no? o sea, acá hay un beneficio, no tengo porque consultarlo, tengo que bajar y explicarles nada más, cuando hay prejuicio en contra de ustedes sí tengo que bajar a explicarles y consultarles, pero en estos casos donde hay beneficios no tengo que bajar y preguntarte*. Entonces para eso eran las reuniones en piso, y no fue una, fueron muchas. (Arturo Monter Cortés, secretario de Educación, Prensa y Propaganda del SITIAVW, 2008-2011).

Bajo esta lógica, PS buscaría contener los problemas de la cotidianidad laboral, principalmente la no retribución al trabajo de los obreros, a través de dos mecanismos que serían implementados en el piso.

Primero, los rondines en las líneas, en los cuales intentarían convencer a sus compañeros acerca de los efectos negativos de prácticas que ellos mismos

como trabajadores realizaban, y de las cuales se aprovechaban los coordinadores de la empresa para cumplir con sus cuotas de producción, sin compensar a los técnicos sindicalizados por la labor realizada, lo que en tenía efectos negativos sobre los trabajadores en lo individual y a su representación. Cervantes comenta al respecto:

*Yo le decía a los compañeros no lo hagan, no, Víctor, es que si no... ahorita porque estás tú pero te vas y me amenazan, me ponen a barrer, me cambian de lugar, o me mandan a relaciones, compañero, quiero ver... mi número lo tenía todo mundo, entonces quiero que lo hagan. Lamentablemente se termina el turno de las 3 de la tarde, entra otro turno y empiezan a suceder otras cosas y en lo que buscan el delegado y en lo que llega, y si ya se dio cuenta el coordinador o el técnico, regresan la velocidad. Entonces ese tipo de cosas sí se dan. Yo no estoy de acuerdo. La productividad y la competitividad le dejan un beneficio a la empresa, no al trabajador (Víctor Cervantes Rosas, secretario general del SITIAVW, 2008-2011).*

Segundo, se abriría una línea telefónica especial para que los obreros acudieran a ella y solicitaran el apoyo de sus dirigentes. La idea era que los trabajadores colaboraran con el CES, y fueran ellos quienes denunciaran las arbitrariedades de los coordinadores.

Esa medida se implementaría en el lapso de la jornada laboral donde se cometen más abusos, es decir, de cinco de la tarde a seis de la mañana, momento en el cual la mayoría de la representación sindical se ha retirado del piso, pero los coordinadores de la empresa continúan laborando y aprovechan para aumentar la velocidad y exigirle más al trabajador. Además, se pondría más esmero en las áreas conflictivas, me refiero, a montaje y acabo final. Un exsecretario señala:

*Entonces nosotros tuvimos la iniciativa de tener una línea telefónica abierta de las 5 de la tarde a las 6 de la mañana. Y para que los compañeros conocieran ese número, les dimos un directorio telefónico, a los 13, 500 trabajadores<sup>89</sup> les dimos un directorio y en ese directorio aparecía esa línea. Además, nosotros hacíamos guardias, nos íbamos rotando, a ver fulanito te toca lunes y te toca miércoles, te vas a chutar de las 5 de la tarde a las 6 de la mañana, ten el teléfono, te daban el celular y lo andabas cargando. Y sí, los compañeros te hablaban fíjate que el coordinador ya me quiere enviar a relaciones porque mandé una falla, ¿de qué área eres?, de la nave 4 –montaje—, ¿en qué tacto?, en el 3, ¿cómo te llamas?, ¿quién es tu coordinador?, y ya te desplazabas (Arturo Monter Cortés, exsecretario de Educación, Prensa y Propaganda del SITIAVW).*

<sup>89</sup> El SITIAVW tendría hasta 11,887 afiliados en la gestión de Poder Sindical. Ver Tabla 2.3 "Comportamiento del Mercado Interno de Trabajo de la VW de México 2000-2013".

En suma, Poder Sindical le apostó a ser eficaz y directo. En esta dinámica no establecería un proceso de deliberación al interior del SITIAVW, ni siquiera con las otras instancias de representación. De manera que la aprobación de los obreros o la negociación con la clase política del sindicato no eran elementos que formaran parte de su modelo sindical. Sin embargo, en un sindicato con una base exigente y una clase política participativa esa estrategia tuvo un efecto que marcaría su destino cuando intentó reelegirse años después. Los trabajadores, una vez más, tendrían la última palabra.

#### 4.3.2.4 EL ALIADO. LA IG METALL

Poder Sindical también sería coherente respecto a sus orientaciones industriales. Bajo la perspectiva de que la fábrica de Puebla competía en desigualdad de circunstancias respecto al resto de las plantas del consorcio, la dirección mexicana debería conocer otras experiencias. El espacio propicio para ello sería el World Work Council, sitio desde el cual dialogaría con otros sindicatos, como la IG Metall.

Esta organización no sería solo un interlocutor con el cual Poder Sindical intercambió ideas, sino un aliado para que los nuevos proyectos de inversión que llegaran a México beneficiaran al SITIAVW.

La internacionalización del sindicato mexicano había iniciado años antes, pero es en este subciclo cuando comienza a rendir sus primeros frutos. Poder Sindical operaría junto con la IG Metall para que el SITIAVW obtuviera la titularidad del Contrato Colectivo de la planta de motores que se instalaría en Silao Guanajuato en enero del 2013.

La firma del contrato significaría la expansión del MIT, en el cual el SITIAVW tendría injerencia. La titularidad se logró, pero se perdió en un proceso accidentado del cual, hasta estas páginas, poco se sabe. El desenlace fue sin duda una derrota para el sindicato, no obstante, sucedieron al menos tres hechos que son indicadores de un curso de acción exitoso.

Primero, Poder Sindical logró superar el cerco de información que la gerencia alemana en México le impuso. Segundo, en la dirección se continuaría con un activismo internacional, una práctica que se había iniciado en el ciclo anterior, y que posicionaba políticamente al sindicato mexicano en el *juego político* al interior del consorcio. Tercero, la posibilidad de que un Comité saliente se hiciera cargo de administrar el Contrato recién conseguido, abrió la posibilidad de que el *canibalismo político* en el sindicato, una práctica promovida desde la gerencia, fuera interrumpido, de manera que el haberlo contemplado como una opción política real significó un avance. A continuación, justificó mis afirmaciones.

El proceso de negociación fue accidentado, ya que la gerencia alemana en Puebla, de acuerdo con los entrevistados, maniobró para flexibilizar aún más la OPI. La empresa estaba interesada en eliminar el Premio Anual de Puntualidad

del Contrato Colectivo y lograr un acuerdo respecto Banco de Horas,<sup>90</sup> este último uno de los planes de producción contra las cuales se había opuesto Poder Sindical, y que le había significado el apoyo de sus compañeros en las elecciones que ganaron. El comité no cedería y la gerencia maniobraría para que este fuera excluido de las negociaciones. Víctor Cervantes recuerda:

Me dicen *¿te interesa?, sí, sí me interesa, ¿sabes qué?, podemos dártelo si nos das a cambio el tema Banco de Horas con jornada de 48 horas, ¿sabes cuál fue mi respuesta?, y como testigos están dos gentes de la empresa y el secretario de interior y actas que era mi brazo derecho, te equivocas por quién me tomas, jamás, me lo estás condicionando, olvídalos. Fue la primer plática que yo no di por concluida, ellos sí, su percepción fue a Víctor no le interesa, hablan y dicen en Alemania, Víctor Cervantes dice que no le interesa el contrato. Cuando yo me entero de esto en un viaje a Alemania me molestó mucho, entonces...*

Ese resquicio favoreció un entendimiento entre la empresa y la CTM. La situación llamaría la atención de la IG Metall, quien cuestionó al Comité Ejecutivo del SITIAVW su decisión al respecto. Poder Sindical aclararía el *mal entendido* y cabildaría para conseguir el apoyo del sindicato alemán, y a través de este del Management central, para signar el Contrato en Silao:

Fue tanto el ruido que hicimos que Osterloh<sup>91</sup> mandó gente a México dos veces, yo tuve que ir a Alemania dos veces a entrevistarme con gente de la IG Metall y hablar con Osterloh para este tema... nosotros sabíamos que ellos estaban en un problema, porque ellos habían comprometido su palabra con la CTM, y llega la IG Metall y les dice, de parte del consorcio, de la planta armadora en Alemania, tal cual fueron sus palabras: *este contrato lo firmas con SITIAVW punto, y tienen que obedecer* (Víctor Cervantes Rosas, secretario general del SITIAVW, 2008-2011).

El sindicato alemán apoyó al SITIAVW y haría sentir su fuerza, aplicaría un correctivo, pero este no sería suficiente para que cambiara el curso de los acontecimientos. La condición, promovida por la IG Metall, para que el SITIAVW firmara definitivamente el Contrato es que Poder Sindical, Comité Ejecutivo saliente en ese momento, fuera quien administrará el mismo. Para ello, Oro, el equipo

<sup>90</sup> Este sistema consiste en ajustar el tiempo laborado de los obreros con base en la demanda de producción. De manera que cuando existan menos pedidos se labore menos, y cuando haya más se labore más. Ello tiene dos efectos sobre el MIT, uno positivo y otro negativo. El primero, que se protege el tamaño de la plantilla, el segundo, en cambio, que disminuyen las horas extra. Poder Sindical se oponía a perder fuentes de ingreso para sus agremiados, y uno de ellos es el tiempo extra.

<sup>91</sup> Presidente del World Work Council del Volkswagen Group y miembro de la Comité de Vigilancia del corporativo.

que lo venciera en las elecciones y sucedería en el comité, debería de estar de acuerdo. Ambos grupos conversaron sobre el tema y la anuencia no se daría. La razón de ello, de acuerdo con varios de los entrevistados, la desconfianza entre los miembros de la clase política del SITIAVW, una característica del sindicato que explica su dinamismo y fortaleza pero que en esta ocasión lo sosegaba. La titularidad del Contrato se logró, pero este se perdió en la transición de una dirección a otra al interior del sindicato mexicano.

#### 4.3.2.5 LOS EFECTOS NO DESEADOS DE LA ACCIÓN. LA DEBILIDAD DE PODER

Un aliado importante del comité anterior había sido el STRM y del cual, en el marco de la UNT, obtuvo apoyo político-laboral que le permitiría incrementar su participación en la OPI de la planta.

Poder Sindical, en cambio, se alejaría, aunque continuaría recibiendo asesoría de especialistas que colaboraban con el sindicato de electricistas. Estos expertos auxiliarían al CES durante las revisiones y juntos negociarían con la representación de la empresa. Sin embargo, la valoración de este comité respecto a la UNT era que existía una predominancia de la dirigencia de los electricistas, y que el tiempo invertido en esta central sindical, tanto a nivel nacional como estatal, lo distraería de sus responsabilidades en el SITIAVW sin rendir los resultados esperados. Cervantes dice al respecto:

Yo asistí a las primeras 8 o 10 reuniones, y eran semanales, en México, pero era todo el día. Entonces te imaginas en tu primer año tener que dividirse entre los temas obligados de la empresa, entre los viajes que se tenían que hacer al extranjero y todavía la UNT. Era muy complicado, sobre todo porque yo veía poco avance en el poco tema que estuve yendo, en los problemas que ahí existían y que le dieran una solución. Dije, *bueno yo tengo tantos problemas allá que no puedo estar viniendo, porque acá en Puebla también había reuniones de la UNT local*. Entonces yo mandé a una persona que se ocupara de eso y que me mantuviera al tanto. (Víctor Cervantes Rosas, secretario general del SITIAVW, 2008-2011)

La relación fue distante y si bien en los momentos de acercamiento había resultados satisfactorios, ya que se lograban incrementos salariales aceptables para el CES, hubo coyunturas, en las cuales Poder Sindical decidiría no contar con la ayuda del STRM y la UNT. Ese fue el caso durante el proceso de negociación del Contrato Colectivo de la planta de motores de Silao, el cual se ganó, con el apoyo de la IG Metall, pero se perdió durante la transición en la dirección del SITIAVW. El oficio político de la dirigencia de la UNT mexicana no estaría para destrabar las desavenencias en la empresa alemana como sucedería en el ciclo anterior, y el comité no confiaba en el liderazgo de la central a la que se adhería.

Poder Sindical sería firme también hacia afuera y no permitiría que actores ajenos al SITIAVW tomaran parte en la vida interna del sindicato. En tal sentido,

su curso de acción sería contencioso frente a los medios de comunicación, así como ante los funcionarios de la Secretaría del Trabajo, tanto estatal y federal, principalmente durante las administraciones panistas. La relación con estos actores sería accidentada. Este comité consideraba que los primeros no eran objetivos y que en su afán de obtener la nota periodística exageraban sus críticas hacia el sindicato.

Los funcionarios, en cambio, y de acuerdo con la versión de esta dirigencia, se entrometían en decisiones que no les correspondían. PS, entonces, procuró que nadie que considerara ajeno al sindicato, opinara respecto a las decisiones del comité y se mantendría en su determinación tal como el mismo secretario general comenta: "Era irreverente y directo. Me mantuve en mi postura y no fui bien visto por estos cuates porque yo era muy directo. Yo jamás fui sumiso (Víctor Cervantes Rosas, exsecretario general del SITIAVW)". Un pasaje narrado por el mismo Cervantes ilustra la relación que Poder Sindical tuvo con las autoridades estatales y federales:

En el informe de su primer año de gestión de Moreno Valle,<sup>92</sup> ahí también nos tiramos. Tuvimos la oportunidad de pasar a hablar algunos secretarios generales de diferentes sindicatos durante la firma de un Acuerdo de Estabilidad o algo así, yo no quería ir porque no quería firmar nada y tenía ciertas rencillas ahí. Pero hay eventos a los que tienes que ir, te lo marcan los estatutos, sin embargo, yo era de decir no pues no voy, sobre todo porque yo tenía choques con Regordosa, el del Trabajo en Puebla. Finalmente fui con miembros del congreso y a mí me aplaudieron de todo lo que dije. Cuando Lozano<sup>93</sup> habla empieza a decirme cosas. Ya no tuve derecho a la réplica, ya no me dejaron, y a él lo abucheaban y a mí me aplaudían. Ellos querían que comiera donde estaban ellos, después de la firma, donde estaba Moreno Valle, Lozano y Regordosa, pero no, me paré y dije que iba a comer con mis compañeros.

Poder Sindical rectificaría el camino e intentaría mejorar las relaciones con actores ajenos a la fábrica y cuyas acciones influían en la configuración de la ciudadanía. El comité dialogaría con el gobierno estatal, en el entendido que la comunicación entre actores con interés convergentes ayudaría para hacer de Puebla un sitio atractivo para la llegada de nuevos proyectos productivos del consorcio. Desde aquel momento se contemplaba la posibilidad de que una planta armadora de Audi, marca de lujo del Grupo VW, se instalara en México. Víctor Cervantes comenta la situación:

Pido una audiencia con Moreno Valle. Después ya voy con él y le digo *mire, licenciado, para mí es importante...*, porque esto no lo sabían todavía acá en la

<sup>92</sup> Gobernador de Puebla (2011-2017).

<sup>93</sup> Secretario del Trabajo federal (2006-2012).

empresa, la posibilidad de traer una planta de montaje y a parte de una de Audi. La de Audi va a ser una planta armadora completa y aparte querían traer una planta de montaje también..., ¿usted sabe esto?, no pues la verdad no, y yo quiero como poblano que soy... porque la vez pasada a mí me dijeron que por mi culpa y tengo la obligación de externarle que hay la posibilidad de traer a México una planta de montaje y una planta ensambladora de Audi, entonces sí es importante que ofrezcan algo importante para la empresa, porque si no se lo van a volver a llevar.

Audi finalmente se ubicaría en Puebla y el SITIAVW sería el titular de ese Contrato Colectivo. Los primeros pasos para conseguir ese acuerdo entre el Management y el sindicato iniciaron en el período de Justicia Laboral, continuaron en la etapa de Poder Sindical, y los capitalizaría, como resultado de una estrategia exitosa, Oro, con el apoyo de la IG Metall. De este proceso hablo en el siguiente apartado.

Hacia adentro, es decir, en la planta de Puebla, Poder Sindical le apostó a la eficacia de sus acciones, y la aprobación de los obreros, así como el apoyo de los divisionales no fueron elementos que formaran parte de su curso de acción. El diálogo con los trabajadores y la clase política fue una práctica que se utilizó solo en circunstancias estrictamente necesarias. En un sindicato con tradición participativa y en el cual se ejercía la ciudadanía fabril, esa medida tendría como efecto no deseado el divorcio entre los obreros y la dirección.

El acontecimiento que suscitó la distancia entre la dirección y los trabajadores fue la decisión respecto a aceptar, o no, la Paz Social durante la revisión del 2008. Los obreros, recordemos, fueron llamados a decidir al respecto, y dispusieron rechazar la iniciativa de la patronal.<sup>94</sup> Después de ese acontecimiento, el comité resuelve no consultar más a los obreros de la planta. La dirección pensaba que había sido un error el mandato de sus compañeros, y el tiempo le daría la razón porque un año después los efectos de la crisis económica se sentirían en la fábrica.<sup>95</sup> Pero cabrían al menos cuatro precisiones al respecto.

Primero, el CES, e incluso la gerencia, no tenían forma de prever que la crisis económica acontecería. Al contrario, la fábrica de Puebla registraba un ascenso en su producción durante tres años consecutivos (ver Tabla 2.2). El propósito de la gerencia más bien era dar certezas a la matriz con el objetivo de aterrizar proyectos en México. La Paz Social, entonces, era una iniciativa que de haberse conseguido los obreros habrían resultado beneficiados, lo que hubiera sido una coincidencia, pero no algo planeado.

Segundo, el Comité Ejecutivo no fue capaz de convencer a sus representados acerca de las bondades de la iniciativa gerencial, más bien fueron sus detractores quienes ganaron la discusión. Ese es el riesgo en una democracia, la misma que llevó apenas unos meses antes a Poder Sindical a ganar las elecciones y perderlas a Justicia Laboral.

<sup>94</sup> La diferencia entre aceptar o rechazar la Paz Social fue de apenas 4%.

<sup>95</sup> Ver en el capítulo 2 el apartado 2.6.2 "La OPI, la ciudadanía no se ejerce".

Tercero, la idea de la Paz Social era que los trabajadores obtuvieran incrementos salariales 1% arriba del índice inflacionario, con lo cual se garantizaría un ingreso mínimo. La propuesta parecía tentadora en un escenario de crisis, pero no había tal en el instante que se decide, por lo que esta no era atractiva para trabajadores con aumentos promedio de 9.9% anual durante los siete años anteriores, 4.7 puntos arriba de la inflación.

Cuarto, la petición de la gerencia alemana a Poder Sindical era dar certeza al Management central para la llegada de nuevos proyectos como el de la planta de motores de Silao, o el de Audi. Ambos, como lo sabemos hoy, llegaron, el primero con la CTM como titular del Contrato, y el segundo bajo la rúbrica del SITIAVW. La Paz Social no se llevó a cabo, y a pesar de ello los proyectos se instalaron en México.

Al interior del comité, por su parte, las decisiones se centralizarían y el grupo se dividiría. El escenario se tornó complicado para Poder Sindical. Ese período, recordemos, fue una etapa durante la cual aumentaba la producción y la empresa les exigía más a los trabajadores con el propósito de cubrir las demandas del mercado, de manera que las diferencias al interior de la dirección disminuirían su capacidad de acción en diferentes tareas, siendo la más significativa sus responsabilidades en el piso de la fábrica. Habría que agregar, también, que la decisión del secretario general de no llamar a asambleas divisionales conjuntas generaría un ambiente en el cual se satanizaría a la dirección sindical, quien ante este escenario fue rebasada. Un miembro de aquel CES comenta:

Yo comenzaba a platicar con ellos... en un pleno de 15 miembros de comité, no se puede hablar con los 15 miembros, siempre hay un grupo reducido, que solamente éramos 4 o 5 miembros... un comité nunca va a ser 15 elementos sino que se cierra a 3 o 4 elementos... pero si en algo fallamos fue el haber dividido el grupo, el haberse resquebrajado, en donde todos sentían tener la capacidad de liderazgo. A los 2 años de gestión el grupo se divide y entonces unos trabajadores se echan a la hamaca, como vulgarmente decimos, no hacen sus funciones, dejan de hacer presencia en el piso, dejan que el delegado divisional solucione los problemas (Arturo Monter Cortés, secretario de Educación, Prensa y Propaganda del SITIAVW, 2008-2011).<sup>96</sup>

En síntesis, los elementos que debilitaron a este comité fueron la rispidez en el trato con la gerencia, las malas relaciones con los gobiernos estatal y federal, el distanciamiento de la UNT, la división interna del mismo grupo, y el más importante, la ausencia de empatía con los obreros y los divisionales. Todos ellos intervinieron para que Poder Sindical no fuera reelegida, los avances en la ciu-

---

<sup>96</sup>Mario Pinto Martínez fue Secretario de Trabajo durante el período 2008-2011 con Poder Sindical y contendió en las elecciones del 2011 con otra planilla.



dadanía fabril no fueran reconocidos, y que en el imaginario social existiera la idea de que durante este período el sindicato se debilitó.

#### **4.4 ORO (2012-2015)**

##### **4.4.1 RESPETO, COMUNICACIÓN Y NEGOCIACIÓN. ORIENTACIONES E INTERESES DE ORO**

Expandir el Mercado Interno de Trabajo e incrementar el nivel de ingreso de los obreros fueron los intereses estratégicos de Oro, quien a partir de intervenir en la Organización Política Interna desarrolla una estrategia para incentivar la calidad del trabajo entre sus agremiados, y consolidarla como la ventaja comparativa de la fábrica en Puebla para atraer más proyectos a México.

El respeto, la comunicación y la negociación entre instituciones son los pilares de la estrategia de esta dirección, la cual es resultado de la lectura de sus integrantes respecto a las esferas laboral, sindical y político-industrial.

En el terreno laboral los integrantes de Oro reconocen a la gerencia local como la representante del VW Group en México, y aprecian, a su vez, a los titulares de toda la estructura sindical como los representantes de los obreros de la Volkswagen en Puebla. En consecuencia, estiman que la base a partir de la cual debe partir la relación entre el sindicato y la administración empresarial, en todos sus niveles, es la del reconocimiento de que ambas instituciones constituyen intereses diferentes pero que se pueden favorecer mutuamente.

Para que ello suceda, afirman, el diálogo con el ánimo de negociar es el mecanismo a través del cual las partes construyen acuerdos. Ambos, gerencia y sindicato, ganan. La primera mejora su competitividad, tanto en el mercado automotriz de norteamérica como al interior del consorcio, y el segundo, amplía la ciudadanía fabril de sus representados.

Oro se identifica con los valores de la empresa y este comité está dispuesto a comprometer sus esfuerzos para conseguir las metas productivas del consorcio a cambio, desde luego, de beneficios para sus agremiados. Este comité se reconoce como responsable del SITIAVW pero también como parte de la empresa, y para que esta logre sus objetivos necesita de la participación de sus trabajadores, quienes están afiliados al sindicato y en cuya cabeza se encuentra Oro.

En este orden de ideas, y ya en la esfera sindical, este comité estima que la cultura laboral y sindical del trabajador ha cambiado desde inicios de los noventa con la instauración de los grupos de trabajo como forma de organizar la producción en la Volkswagen de México. Debido a las características de este sistema, sostiene la dirección, los obreros han adquirido nuevas habilidades y conocimientos como, por ejemplo, la reducción de costos, optimización del proceso, aprovechamiento del material y, el más importante, trabajo en equipo.

El trabajador aprendió a ejecutar todas las funciones del grupo y reconoció, en este proceso, la importancia de la calidad de su trabajo cotidiano en la célula, de esta en la línea, y de la misma en la nave como en la planta. El juego de arre-

glárselas se modificó, la cultura también, y la estrategia del comité aprovecha esto para mejorar la competitividad de la planta y ampliar la ciudadanía fabril.

En dimensión industrial, Oro estima que la calidad es cardinal, en un contexto donde la competencia entre las diferentes marcas automotrices, así como en el Grupo VW, condiciona la configuración de la ciudadanía en la planta de Puebla. El mercado automotriz, dicen los sindicalistas, es muy variable, lo que afecta a los obreros. La acción del sindicato, entonces, se dirige a maximizar y promover la calidad del trabajo mexicano para la llegada de nuevos proyectos. En ello la comunicación con otras instituciones como la IG Metall, la UNT y los gobiernos federal y estatal es importante en la conformación de la estrategia sindical.

La productividad y la calidad, sostienen los integrantes de Oro, se han convertido en los elementos centrales en la estrategia de producción del consorcio y, en consecuencia, los medios a través de los cuales los trabajadores pueden obtener beneficios. La mejora de estos, en consecuencia, amplía las esferas de la ciudadanía, aunque eso no sucede en automático, para ello hay que modificar el Contrato Colectivo y anclar las prerrogativas al perfeccionamiento del producto.

Estos cambios se promueven con base en tres elementos que atraviesan toda la estrategia de Oro: respeto, comunicación y negociación entre instituciones. Los cuales a su vez se aplican tanto en la planta, al interior del sindicato, como en el consorcio. A continuación, doy cuenta de cómo las ideas se convierten en acción.

#### **4.4.2 LA FILOSOFÍA DE GANAR-GANAR. ESTRATEGIA Y RECURSOS DE PROTESTA DE ORO**

##### **4.4.2.1 DIÁLOGO ES NEGOCIACIÓN, NO ES “ENTREGUISMO”**

En correspondencia a sus intereses y orientaciones, Oro busca ampliar las esferas de la ciudadanía procurando coincidencias entre el comité y la gerencia local, así como con el Management central. Esta dirección sabe que ganar prerrogativas a favor de los trabajadores implica un proceso de negociación en el cual la empresa también busca ganar. De manera que la administración del Contrato Colectivo y la negociación de este, conllevan, dicen, una actitud flexible con el propósito de obtener beneficios para las partes involucradas. Un integrante de este comité señala: “Nosotros como sindicato y la empresa debemos de trabajar coordinadamente para que salga adelante la empresa y lleguen nuevos proyectos, y solo de una manera coordinada se puede lograr eso” (secretario del Comité Ejecutivo Sindical del SITIAVW, 2012-2015). El mismo comenta:

Hay cláusulas que nos gustaría modificar o cambiar, eso se lo puedes preguntar al 100% de los trabajadores y todos te van a decir que sí. Desafortunadamente

para nosotros no es tan fácil como se cree, ¿qué es lo que pasa?, precisamente la palabra lo dice, una negociación de un Contrato Colectivo. Si yo ya tengo algo dentro de mi contrato y tú como empresa lo quieres modificar me tienes que dar algo a cambio. Si tú tienes algo dentro del contrato que ya tienes ganado y yo como sindicato lo quiero cambiar te tengo que dar algo a cambio, porque es una negociación. Sabemos que va a ser difícil modificar las cláusulas que quedan, pero yo digo que nuestro Contrato Colectivo es muy operable, tiene derechos y obligaciones para ambas partes, y solo es cuestión de interpretarlo y de aplicarlo. También sabemos que manejar un Contrato Colectivo de forma inflexible tiende a romper las relaciones. Un contrato debe de funcionar como una liga, a veces lo estiras para allá y a veces lo estiras para acá. Entonces yo creo que para que un Contrato sea operativo pues debe de haber flexibilidad de ambas partes, porque así como la empresa tiene desviaciones, nosotros como trabajadores también caemos en desviaciones. Entonces si somos inflexibles vamos a llegar a un punto de quiebre (secretario del Comité Ejecutivo Sindical del SITIAVW, 2012-2015).

En esta lógica el diálogo es central, ya que a través de este el CES encuentra coincidencias y genera resultados tanto a la empresa como a sus representados. El mismo integrante comenta:

La idea que tenemos nosotros es la del diálogo, nosotros sabemos que es más fácil encontrar soluciones cuando dialogas que cuando peleas, es algo de lo que siempre hemos hablado y los hemos tratado de mantener. En las gerencias y también en el área de relaciones laborales es eso, el diálogo. Nosotros no queremos frenar a la empresa, nosotros lo que queremos es caminar junto con ella, si la empresa gana los trabajadores tienen que ganar también. Nosotros manejamos una filosofía que se oye muy fácil pero que es difícil de llevarla, el ganar-ganar. Nosotros pensamos que si vamos de la mano con la empresa hacia su éxito, los trabajadores deben tener este mismo éxito.

El límite de su flexibilidad, sin embargo, es el tamaño y el precio del MIT. Oro no está dispuesto a negociar el recorte de personal ni la reducción de sus ingresos, es decir, lo ya ganado, ese más bien es el principio a partir del cual buscan acuerdos con la empresa. No serán, dicen, una dirección entreguista:

Estamos nosotros en ese camino gracias a esa política de apertura, de flexibilidad, pero no de entreguismo, porque una cosa es que seas flexible y otra cosa es que seas entreguista, y en ese caso nosotros no somos entreguistas sino flexibles, como decía el compañero, nuestra política es ganar-ganar. Por ejemplo, muchos se han ido a China, a la India, por el pago de la mano de obra, ahí nosotros no podemos competir porque no vamos a bajar el sueldo de los compañeros con tal de que venga un nuevo proyecto y eso está claro. Noso-

tros tenemos un Contrato Colectivo, tenemos tabuladores establecidos y eso es algo que ya se logró, en eso no podemos bajar, pero lo que sí podemos hacer es en ir trabajando a que la mano de obra sea mejor. Esa es la responsabilidad que tenemos.

El diálogo es promovido en todos los escenarios en los cuales Oro participa y por medio de las instancias legal y legítimamente constituidas. El comité es un engrane más en una compleja maquinaria laboral de la VW en México, un engranaje clave, el cual busca un equilibrio entre hacer bien las cosas arriba, con la gerencia, hacer bien las cosas abajo, con los obreros en el piso, hacer bien las cosas en medio, con la clase política del SITIAVW, y hacer bien las cosas afuera, con la IG Metall, el SRTM, y los gobiernos estatal y federal. Esa es la apuesta de Oro, como explico a continuación.

#### **4.4.2.2 UN EQUIPO VALE ORO. RESPETO, DIÁLOGO Y ACUERDO**

Oro se hace cargo del Comité Ejecutivo del SITIAVW en el 2012, y después de haber participado por segunda ocasión en las elecciones del sindicato. Al interior de este grupo el respeto y la comunicación entre instituciones son principios que guían el actuar de sus integrantes, es decir, entre las dieciséis secretarías que conforman el comité existe autonomía respecto a las funciones que a cada una de ellas le corresponden, pero en la lógica de trabajar como equipo y mantener la unidad. Un integrante de la dirección actual señala:

Pero lo que estás diciendo de la cabeza, siempre hay uno arriba, y en este caso es el secretario general, pero sí déjame decirte que acá está conformado por secretarías, pero esas secretarías, volvemos a lo mismo, nosotros no llegamos y establecimos reglas acá, ya veníamos como grupo y planilla, y ya cuando llegamos a ser representantes ya traíamos esa consigna de si todos venimos por convicción venimos a servir, y ese servicio lo vas a hacer con las secretarías pero autónomas. O sea, para delegar porque una sola persona no puede hacer todo el trabajo. Yo creo que ese ha sido uno de los resultados que ahorita pues la representación está llevando, el delegar responsabilidades para que cada quien dentro de sus facultades pueda desarrollar lo que en determinado momento vamos aprendiendo el día con día, porque al final de cuentas sabemos que hay que seguir aprendiendo (secretario del Comité Ejecutivo Sindical del SITIAVW, 2012-2015).

Las decisiones del comité se toman de común acuerdo en procesos de deliberación que incluyen los principios ya señalados. Los secretarios ejecutan en el marco de sus funciones, agotan los protocolos correspondientes e intentan reproducir ese proceder al resto de la estructura sindical.

#### 4.4.2.3 TU CONFIANZA, NUESTRA FUERZA. LA INSTITUCIONALIZACIÓN DEL JUEGO DE ARREGLÁRSELAS

Oro reconoce roles y estatus en el SITIAVW, y para que este funcione adecuadamente debe procurarse la confianza entre los miembros de toda la estructura sindical.

En el CES se aprecia que los divisionales, así como los miembros de la Comisiones Estatutarias (Honor y Justicia, Equidad y Género, Capacitación, Tienda, y Seguridad e Higiene), son los integrantes del sindicato que están más cerca de los problemas en las áreas de trabajo, del juego de arreglárselas en las líneas de producción, pero que debido a la abundancia de sus responsabilidades se concentran en las mismas. Los secretarios del comité, en cambio, son más cercanos a temas que engloban al conjunto de la planta sobre temas específicos,<sup>97</sup> sin que ello quiera decir que desconozcan otras cuestiones de la agenda laboral, pero por sus tareas no atienden con la minuciosidad requerida la cotidianidad en el piso.

La complejidad de esta situación hace que se promueva el respeto entre cada una de las tareas instituidas al interior del sindicato, con el propósito de atender más eficientemente las responsabilidades de toda la estructura sindical. El espacio indicado para ello, además de la comunicación en el día a día, es el congreso órgano del SITIAVW encargado de reunir al CES, los divisionales y las Comisiones Estatutarias, desde el cual, así como en la cotidianidad, Oro busca construir confianza, llegar a acuerdos y legitimar sus acciones. Esto es un proceso que involucra diálogo constante, es decir, política, vida sindical, un ejercicio de la ciudadanía fabril con sustento en las instancias sindicales y los titulares que las ocupan. Un miembro dice al respecto:

Siempre le hemos dicho y le hemos dado ese apoyo a los compañeros para que el trabajo se haga como se debe hacer y pues realmente sirva para ganarse la confianza de la gente, a final de cuentas es lo que decíamos, recuperar la confianza de los compañeros en sus representantes sindicales, en lo que es realmente un sindicato democrático e independiente (secretario del Comité Ejecutivo Sindical del SITIAVW, 2012-2015).

En esta lógica la relación con los obreros en el piso de la fábrica se procura a través de las instancias indicadas para ello. Esto no quiere decir, según los integrantes de Oro, que los secretarios del comité no atiendan las problemáticas de los trabajadores en las líneas, sino más bien que a estas se les dé el cauce a través de los mecanismos diseñados para ello. El propósito de este proceder,

---

<sup>97</sup> Interior y Actas, Trabajo y Conflictos, Estadística, Tesorería, Educación y Prensa, Deportes, Previsión y Seguridad Social, todas ellas responsabilidades que son cubiertas por dieciséis secretarios que integran el Comité Ejecutivo Sindical.

además de generar confianza, es fortalecer a la estructura sindical, es decir, a la institución. Un miembro de Oro explica el proceder de la dirección:

El trato con los trabajadores no es tan directo, porque dentro del organigrama del sindicato tenemos 4 entes diferentes, que son las comisiones que se encargan de temas como el de la capacitación, seguridad, comisiones de la tienda, Comisión de Honor y Justicia. Luego tenemos a la gente que ya tienen el trato obrero-patronal, que son los delegados auxiliares divisionales que se maneja como la primera instancia. Después está el secretario auxiliar divisional, que es la segunda instancia. Después de ellos está el Comité Ejecutivo que es la instancia superior. Sí tenemos diálogo con los trabajadores cuando tienen algún problema y nos buscan, cuando bajamos a las áreas a hacer un recorrido también platicamos con ellos, pero los que más interactúan con ellos son los delegados y los secretarios divisionales. Nosotros generalmente lo que hacemos es atender las juntas y tratar de solucionar los problemas cuando en las primeras instancias, que son delegados y secretarios divisionales, no hay una solución. Esto no quiere decir que no podamos intervenir desde la primera instancia, pero tratamos de mantener la personalidad de cada instancia, porque si tú intervienes directamente desde el principio en un problema le quitas jerarquía a las otras instancias, y cuando ellos quieren intervenir en algún otro problema les dicen que *no, porque va a venir el comité y me va a echar abajo lo que tengo contigo*. Lo que nosotros tratamos de hacer es que se respeten las partes para que ellos tengan la autoridad de hacer el trabajo por el cual están ahí, tratar de solucionar los problemas en el piso. Cuando ya no se puede, comenzamos a escalar las instancias, pero nosotros cuando interactuamos más con la gente en conjunto es en las Asambleas Divisionales que se tienen (secretario del Comité Ejecutivo Sindical del SITIAVW, 2012-2015).

Bajo esta tesitura, el comité procura mantener mecanismos de comunicación entre las mismas secretarías, y entre estas y los divisionales. La idea es que la información fluya del piso a la dirección y de esta al piso, con el propósito de coordinar acciones y atender las demandas de los obreros. Un miembro de la dirección comenta al respecto:

Aquí se toma una decisión entre el comité y luego mandamos traer a los divisionales para que también aporten más ideas. Entonces es un trabajo en equipo, no nada más decisión de una persona o de un grupito, aquí buscamos la manera de que esto cambie y que se tenga confianza de que todos aporten sus ideas y que de esa manera podamos lograr un buen trabajo.

La presencia de Oro en el piso intenta ser constante, aunque se concentra en aquellas áreas que requieren mayor atención de la estructura sindical, es decir, donde los representantes de la empresa buscan sacar ventaja de los obreros.

Otros mecanismos de coordinación con los obreros son los boletines informativos —los cuales se entregan cada mes y en los que se informa acerca de diversas actividades, como formas de pago, eventos, etc.—, las síntesis informativas colocadas en todas las áreas laborales y la revista del comité. Un integrante de este comité comenta:

Si hay alguna información que se tenga que bajar a piso, se baja por medio de un boletín informativo, más aparte, por ejemplo, los secretarios de trabajo, todos los delegados auxiliares divisionales, los secretarios auxiliares divisionales y todo el comité anda en piso, casi siempre le vamos dando de mano en mano a los trabajadores. El comité debe haber gente de todas las divisiones, Toño<sup>98</sup> nos pide que bajemos a las líneas a darle información a la gente, más aparte con un boletín informativo, si es necesario se hacen Asambleas Divisionales (secretario del Comité Ejecutivo Sindical del SITIAVW, 2012-2015).

Durante las negociaciones contractuales, momentos clave en la configuración de la ciudadanía fabril, Oro busca llevar a cabo un curso de acción con base en el respeto y el diálogo con todos los actores involucrados, tanto en el interior del sindicato como con los representantes de la empresa, gobiernos, Management central y la IG Metall. En la negociación de agosto del 2013 dejaría en claro el perfil de su estrategia:

Generalmente la revisión comienza 10 días antes, si en nuestro proceso de revisión la fecha límite era el 18 lo hubiéramos tenido que haber empezado por ahí del 10 u 8 de agosto, y nosotros comenzamos a trabajar desde el 22 de julio. Con esto quiero decir que tuvimos un margen de 15 días más de negociaciones que a lo mejor la gente no lo sabe o no lo quiere saber a propósito, no sé con qué intenciones, pero nosotros nuestra revisión la empezamos mucho antes de lo que normalmente hubiera empezado una revisión en sus términos normales (secretario del Comité Ejecutivo Sindical del SITIAVW, 2012-2015).

El objetivo era generar confianza al resto de los actores, es decir, a la clase política del SITIAVW, a la gerencial local, al Management central, y gobiernos estatal y federal. El propósito no era menor, ya que estaba en juego, además de la revisión contractual, la instalación, o no, de una fábrica de Audi en Puebla. Oro haría el papel que como dirección le correspondía, para que el sindicato como institución se fortaleciera al apoyar a los integrantes de la Comisión Revisora con cursos de capacitación, a la gerencia local para que esta tuviera argumentos para negociar nuevos proyectos en México, al Management confianza para que Audi decidiera invertir en el Estado, y a gobierno estatal para construir una

---

<sup>98</sup> Antonio Flores Trejo, secretario general del SITIAVW (2012-2015).

mejor imagen de la entidad frente a otras entidades. El mismo exsecretario de 2012-2015 comenta al respecto:

Nosotros apostamos a que pudiera influir de algún modo porque das buenas señales, cuando tú consigues en un proceso de revisión un acuerdo anticipado quiere decir que entre las partes hay disponibilidad de trabajar. Entonces sabíamos que podía influir el que nosotros consiguiéramos un acuerdo antes de la fecha en que la decisión que se tomara se enfocara en Puebla. No te lo voy a negar, la empresa nos pidió que termináramos antes porque también tenía en puerta algunos proyectos que hasta la fecha no se sabe si se van a dar aquí o no, pero también nos pedía que lo termináramos antes para dar una buena imagen al consorcio. El gobierno lo pedía porque estaba en disputa con otros estados, para saber si se instalaba o no Audi en Puebla. Entonces si nos estuvieron pidiendo que tratáramos de llegar a un buen acuerdo y que fuera de manera anticipada, pero al final la decisión la tomamos porque consideramos que lo que conseguimos era lo que requeríamos, o sea, sí tomamos en cuenta la solicitud de ellos dos, pero no influyó para que tomáramos la decisión final. La decisión final se tomó porque el acuerdo de la Comisión Revisora fue que si el consenso era que eso era suficiente, tomábamos el acuerdo, y la Comisión Revisora pensó que con esto que se consiguió estábamos del otro lado y por eso se tomó la decisión. Si la Comisión Revisora hubiera dicho que no, nosotros hubiéramos seguido con este curso.

Si bien es cierto la Comisión Revisora tomó la decisión final, también lo es que ello sucedió después de un proceso de deliberación al interior del sindicato que inició en abril con las Asambleas Divisionales, para consultar a la base sobre la actitud que se habría de tener con la gerencia, y continuó con el comité y los divisionales, quienes en conjunto apoyaron a la comisión en la medida última. Entonces, y a diferencia del subciclo anterior, la dirección buscó un mandato que le viniera de los obreros para presentar una postura con la empresa, pero serían las instancias sindicales quienes llevarían la negociación y asumirían los riesgos del acuerdo definitivo. Dicho en otras palabras, Oro apoyaría, junto con los divisionales y los comisionados, a la Comisión Revisora.

Lo anterior es una diferencia significativa respecto a los dos comités anteriores, ya que Justicia Laboral buscó en todo momento el contacto directo con los trabajadores a través de las Asamblea Divisional Conjunta y la decisión final sería corresponsabilidad del comité con los obreros, siendo el secretario general el director la orquesta. Con Poder Sindical, en cambio, el CES resolvería sin consultar. Oro, por su parte, consultó a sus representados y, a su vez, apoyado a las instancias sindicales responsables de acordar con la gerencia.



#### 4.4.2.4 LA UNIÓN HACE LA FUERZA. ALIADOS DE ORO: IG METALL Y SRTM

El actual comité ha procurado construir una red de aliados fuera de la planta, con base en sus principios de respeto y comunicación. Este proceder le ha llevado a fortalecer su relación con la IG Metall, así como con el resto de sindicatos del Grupo VW, y en el sindicalismo mexicano a reconstruir las relaciones del SITIAVW con el sindicato de telefonistas. El contacto con estas organizaciones ha tenido el objetivo de ampliar la dimensión política de la ciudadanía fabril.

El STRM acompañó al SITIAVW durante la revisión del 2013 y le brindó su apoyo a través de especialistas quienes asesoran a la comisión en las pláticas con la gerencia. El sindicato de la VW, en cambio, ha procurado respaldar a otras organizaciones que, al igual que los telefonistas, participan en la UNT.

La participación de Oro en la UNT ha tenido el propósito de tener una base de apoyo más amplia a nivel estatal y nacional con sindicatos independientes, y aprender del conocimiento colectivo acumulado en esta central sindical. La relación, entonces, ha mejorado respecto al subciclo anterior, aunque sin la proximidad que tuviera durante los períodos de Justicia Laboral.

Yo creo que es una relación positiva y el primer objetivo que yo siempre he manejado es que debemos de estar organizados. En ese sentido y en esa misma frecuencia podemos lograr fuerza, porque finalmente la unión hace la fuerza, y podemos aprender. Son los dos puntos para mí, generar fuerza entre nosotros como sindicatos independientes que somos de la UNT, y podemos aprender, ¿por qué?, porque existen revisiones salariales, experiencias que ellos mismos comentan en su sindicato: cómo es que resuelven ciertas cosas o cómo es que hacen, qué procedimientos utilizan para resolver ciertos problemas o sus revisiones salariales. Entonces para mí es muy nutritiva esa relación porque aprendo de los demás cómo hacen las cosas y a lo mejor ellos aprenden también de mí cómo yo hago las cosas, o cómo en mi organización se dan las cosas. Es algo muy bueno, para mí no es bueno caminar solos, es mejor caminar en equipo con la UNT, son puros sindicatos independientes todos, y tenemos las mismas ideologías, es decir, siempre luchar por mejorar las condiciones de nuestros compañeros agremiados (secretario del Comité Ejecutivo Sindical del SITIAVW, 2012-2015).

Al interior del consorcio, por otra parte, Oro ha implementado una estrategia dirigida a expandir el MIT. En una transnacional donde las fábricas compiten entre ellas para hacerse de proyectos productivos, los dirigentes mexicanos entienden que el sindicato puede influir en la decisión final de la dirección de la empresa. El curso de acción del comité ha buscado convencer a los órganos de decisión del corporativo acerca de la conveniencia de invertir en México, primero, la calidad de la mano de obra mexicana, segundo, y la presencia de una organización, el SITIAVW, comprometida con las metas de la compañía.

En este proceder la IG Metall ha sido un aliado. Un miembro de este comité explica:

La competencia se da entre todas las plantas, si el consorcio dice *voy a hacer un nuevo modelo de autos*, todas levantan la mano de que quieren que se vaya a su lugar. En el caso de Audi, quien es del mismo consorcio, y muchos levantaron la mano antes de que decidiera que se iba a venir a México, posteriormente se establece que se viene a México, pero aquí había diferentes lugares donde era posible que se estableciera. Entonces todas esas relaciones que se han establecido a nivel internacional han sido favorables para ir logrando esos proyectos... nosotros estamos garantizando la mano de obra, independientemente de las condiciones favorables para México, como el Tratado de Libre Comercio, el Puerto de Veracruz, la logística, las facilidades que el gobierno del estado le da al consorcio, la posición geográfica. Pero para nosotros como representación lo importantes es que vayamos logrando consolidarnos como una empresa, como trabajadores, como un sindicato que está poniéndose las pilas y está cumpliendo al 100% con lo que tiene que hacer. De esa manera solamente sabemos que podemos lograr proyectos (secretario del Comité Ejecutivo Sindical del SITIAVW, 2012-2015).

En síntesis, el interés de Oro por expandir el MIT y mejorar su precio, lo han llevado a implementar una estrategia para hacerse del apoyo de aliados que le permitan lograr su objetivo, a través de una mayor participación en la OPI de la VW en México. En el plano nacional se ha restablecido la relación con el STRM y este ha sido un apoyo durante las revisiones. A nivel internacional, los sindicalistas mexicanos pronto se han dado cuenta del peso que la IG Metall tiene en las decisiones de los órganos de dirección de la transnacional respecto a la asignación de proyectos a una u otra planta. Los dos son actores político-laborales importantes en sus respectivos campos de acción, y Oro ha tenido el acierto de aprovechar su relación con uno y otro.

#### **4.4.2.5 LA CALIDAD DEL CONTRATO DE AUDI. EL PRECIO DE ORO**

Oro incrementaría el precio y el tamaño del MIT por medio de una mayor participación en la OPI. El SITIAVW volvería a entrar a los terrenos de la empresa con beneficios para los obreros, ya que la dirección fue capaz de reconocer una ventana de oportunidad y, a través de una estrategia exitosa, ampliar la ciudadanía fabril con la modificación del Contrato Colectivo y la firma de otro. Los efectos de esa victoria se garantizarían a través de los años como a continuación explico.

En la revisión contractual del 2013, el comité sabía que la gerencia local estaba interesada en perfeccionar la calidad del trabajo en la planta, ya que este se había convertido en uno de los criterios del consorcio para el otorgamiento de

proyectos productivos. El Management central, además, analizaba el sitio en el cual instalaría una nueva planta de Audi, y Puebla era una opción.

La dirección sindical aprovecharía el momento y vincularía, vía Contrato Colectivo, la calidad del producto con el ingreso de los trabajadores, pero garantizando un ingreso mínimo para estos últimos. El mismo integrante de Oro comenta:

Hoy la empresa necesitaba motivar a la gente en el tema de la calidad. Por los nuevos proyectos que vienen, lo que el consorcio está pidiendo es más calidad. La empresa preocupada por esto, y para que el consorcio decida enviarnos proyectos en el futuro, trata de estimular a sus trabajadores. Entonces nosotros aprovechamos esta oportunidad e hicimos una negociación en la que dentro de la misma cláusula 35 se divide el bono anual de puntualidad, en bono de puntualidad y de calidad.<sup>99</sup>

El arreglo fue favorable a los intereses del sindicato, ya que la gerencia local tenía el propósito de incrementar los parámetros de calidad a través de condicionar el estímulo correspondiente a la puntualidad, pero los representantes sindicales lograron que se garantizara este apoyo independientemente de la calidad conseguida. Con el acuerdo, la dirección aseguró catorce días de salario para todos los agremiados, y aumentó el ingreso que ellos pudieran recibir si cumplían con los parámetros de calidad, los cuales se mantuvieron en niveles que los obreros conseguían en promedio todos los días durante su jornada laboral.

Este cambio en el contrato tenía un doble propósito en la estrategia de Oro: primero incrementar el ingreso de los obreros, y segundo promover la calidad de su trabajo como una ventaja comparativa en la disputa para la instalación de Audi en Puebla:

Todos levantamos la mano, pero acá también con base en la cláusula que se negoció, la 35, vienen esas ideas donde se reconoce que todos levantamos la mano, pero también aquí en la planta de Puebla hay algo bien importante, la calidad del producto, y eso nos ayuda mucho para seguir levantando la mano y que los proyectos aterrizarán aquí en Puebla. Y ese fue fundamental para que Audi se fijara en Puebla, porque la mano de obra es de una calidad excepcional y autos que ruedan por todo el mundo están garantizados si están hechos acá en México, acá en Puebla (secretario del Comité Ejecutivo Sindical del SITIAVW, 2012- 2015).

Los integrantes de esta dirección entendieron la complejidad del escenario debido a los actores involucrados, así como a los intereses que ellos representa-

---

<sup>99</sup>Para más detalle acerca de este cambio, y otros de la dimensión política de la ciudadanía fabril, ver el apartado 2.7.1 "Dimensión política: más y mejor" del capítulo 2.

ban. Intervénían la gerencia local, el gobierno estatal,<sup>100</sup> el Management central y, el más importante, la base, quien presiona al comité para que velara por sus intereses.

Oro, entonces, actuaría en consecuencia e implementaría una estrategia en tres pistas: al interior de la fábrica, en el Comité de Empresa Mundial y con el gobierno estatal. En la planta lograrían cambios en el Contrato y concluirían tres días antes de la fecha legalmente establecida la revisión, en el CEM se coordinaría con la IG Metall, y al gobierno de Puebla le solicitaría apoyo para brindar las facilidades y la infraestructura necesaria para la instalación de la fábrica.

El propósito de terminar con anterioridad la revisión era mostrar la disposición al diálogo del sindicato, así como la estabilidad laboral de la planta para defender la candidatura de Puebla frente al Management central y el Comité de Vigilancia. El mismo secretario del Comité Ejecutivo Sindical comenta:

Nosotros estamos mandando el mensaje de que aquí tenemos la capacidad para llegar a una negociación, para llegar a un acuerdo sin necesidad del conflicto... tenemos la capacidad de poder llegar a acuerdos, para poder comunicarnos con los representantes de la empresa, con los representantes del gobierno, que no estamos vendiendo nada de lo que tenemos, o sea, no estamos perdiendo nada de lo que tenemos en el Contrato Colectivo. Pero lo principal es eso, la capacidad de negociación.

La relación del SITIAVW con la IG Metall fue definitiva para la instalación de la planta, primero, y para la firma del Contrato Colectivo después. Este aliado apoyó al sindicato mexicano durante el proceso de negociación, y la coordinación entre ambos fue políticamente significativa en el resultado final. La condición de posibilidad para que esto se lograra fue la afinidad de intereses estratégicos, así como de orientaciones laborales, sindicales e industriales entre ambas organizaciones. Un secretario del CES comenta:

Yo creo que fue eso, trabajo en equipo, la coordinación que se tuvo, el esmero, el empeño por tener una buena relación con el consorcio y hay algo que también a los alemanes les gusta, me refiero a una representación sindical que vea por el beneficio de sus trabajadores, porque no sé si ellos tengan mala experiencia en eso pero a lo mejor el hecho de que tú tengas a un trabajador sumergido u oprimido pues no te da el mismo efecto ni trabajar al 100% (secretario del Comité Ejecutivo Sindical del SITIAVW, 2012-2015).

Adicional a ello, y en el entendido que estaba por tomarse la decisión respecto a la inversión de Audi en México, la dirección involucró al gobierno estatal como

---

<sup>100</sup> Puebla competía con Querétaro y Guanajuato para la instalación de la fábrica.

un actor más, y que en la búsqueda de sus intereses este fue un aliado del sindicato durante la negociación. Un secretario del Comité explica:

Todas las propuestas que llevó la empresa las analizamos, se bajaron con todos los compañeros, se buscaron alternativas, y en base a todo eso es que se fueron logrando buenos acuerdos. Todo lo que la empresa pidió no les dimos nada y lo que nosotros pedimos, la gran mayoría, nos las aceptaron, pero fue con base en un trabajo y en no ser cerrados, porque buscamos también una buena relación con el gobierno, con la IG Metall, y haciendo presión donde se debe de hacer presión, porque eso es algo no había pasado en otras ocasiones de que el gobierno tuvo que intervenir porque la empresa se cerró. Nosotros pedimos el apoyo para que hablaran con la empresa y evitar que nosotros también nos cerráramos y porque estaba en puerta de Audi. Ahí también tuvo que hacer su intervención el gobierno y afortunadamente casi todo lo que pedimos, lo logramos (secretario del Comité Ejecutivo Sindical del SITIAVW, 2012-2015).

En concreto, la estrategia de Oro fue exitosa en la medida que dialogó con los actores claves en la decisión de instalar Audi y la titularidad del Contrato Colectivo, me refiero a la gerencia local, el Management central, el gobierno del estado y, principalmente, la IG Metall. La revisión y la modificación de la cláusula 35 fue una señal positiva en este sentido, así como la condición de posibilidad del diálogo y los acuerdos, la afinidad de intereses, y en el caso del SITIAVW la cultura del obrero que se reconoce como agente de la producción y que Oro capitalizó a favor de la ampliación de la ciudadanía fabril.

#### **4.4.2.6 EL COBRE DE ORO. LOS RIESGOS DE LA INSTITUCIONALIZACIÓN DEL JUEGO DE ARREGLÁRSELAS**

Oro ha optado por una estrategia basada en el respeto, diálogo y negociación entre instituciones. Esta lógica le ha permitido a la dirección sindical ampliar la dimensión política de la ciudadanía fabril con la firma de un nuevo Contrato Colectivo y mejorar el ingreso de los obreros con el perfeccionamiento del Premio de Calidad y Puntualidad (C35). Ese proceder, además, abona en el ejercicio de ciudadanía, en la medida que los obreros y sus representantes reconocen los mecanismos a través de los cuales se defenderán y promoverán sus derechos.

La estrategia, sin embargo, es osada en una organización con una base exigente y una clase política que aspira a ascender en el sindicato. Oro actúa cómo se debe de actuar, pero en este proceder la presencia de sus integrantes en las líneas, y principalmente la de su secretario general, no es la que los obreros quisieran o creen necesitar en una planta con las dimensiones de la fábrica de Puebla y con la cantidad de problemas que ella engloba. Este comité aspira a respetar y que se respeten las funciones de la representación intermedia, pero esta ha sido rebasada debido a que el número de divisionales, tanto secretario

como delegados, son insuficientes para cumplir satisfactoriamente con sus responsabilidades. Además, Oro es un grupo más en la contienda política al interior del sindicato, de manera que su alejamiento del piso da oportunidad para que otros grupos operen con miras a las siguientes elecciones. En concreto, tal dirección se arriesgó a perder el apoyo de sus agremiados en la medida que no buscó mecanismos de comunicación directos con ellos y bajar más al piso. Si bien es cierto que este comité ha logrado sus objetivos e incrementado la ciudadanía, también lo es que se necesitaba una estrategia de comunicación más efectiva con los trabajadores en la línea, quienes demandan la presencia de sus líderes para que les expliquen estos cambios, favorables o no, y que los secretarios atiendan personalmente problemas cotidianos. Ese fue el talón de Aquiles de las dos direcciones anteriores, quienes por distintas razones se alejaron y cuyos resultados ya expliqué.

La base, los trabajadores, su juego de arreglárselas, y la forma en que los dirigentes atienden esto es la variable sociológicamente significativa que explica el éxito o fracaso de los comités, la fuerza del sindicato, y la ampliación o reducción de la ciudadanía fabril en la Volkswagen de México.

## **COMENTARIOS FINALES**

En el presente capítulo he analizado el curso de acción de las direcciones sindicales y sus efectos sobre el desarrollo de la ciudadanía en la VW entre los años 2000 y 2013. En este período he identificado cuatro subciclos, en los cuales tres grupos han sido titulares del Comité Ejecutivo del SITIAVW y quienes tienen similitudes, así como diferencias en su proceder,<sup>101</sup> es decir, en sus estrategias.

Las orientaciones laborales de Justicia Laboral, Fuerza Sindical y Oro son, en su mayor parte, coincidentes. Las tres direcciones dan cuenta del constante aumento de la productividad en la planta, de una relación desigual entre gerencia y sindicato, de abusos hacia los obreros por parte de los representantes de la empresa en el piso, de la necesidad de una relación de respeto entre las partes, así como de un compromiso organizacional alto del comité con las metas del corporativo.

En las orientaciones industriales reconocen por igual la competencia existente entre las plantas del Grupo VW y, en esta lógica, la importancia de coordinarse con otros sindicatos desde el Comité de Empresa Mundial. En el escenario nacional, por un lado, Justicia Laboral y Oro concuerdan en la necesidad de participar con otras organizaciones independientes en la UNT, no así Poder Sindical, quien aprecia que en esta central se reproducen prácticas corporativas con las cuales no coinciden. Algo similar sucede respecto a los gobiernos federal y estatal, quienes son reconocidos como actores externos a la fábrica con

---

<sup>101</sup> Ver en el Anexo Tabla 4.1 "Ciclos de la ciudadanía fabril".

quienes hay que dialogar, en el caso de Justicia Laboral y Oro, a diferencia de Poder Sindical quien apreciaba en los funcionarios gubernamentales intentos por inmiscuirse en la vida interna del SITIAVW.

Las diferencias son notables en las orientaciones sindicales. Justicia Laboral reconoce al SITIAVW como una organización dinámica con un alto grado de participación de la clase política, pero con una base desconfiada tanto del sindicato como de la empresa. En este escenario la dirección debía reconstruir el tejido social entre el CES, los divisionales y los obreros. Oro, por su parte, estima que el SITIAVW es una institución conformada por otras instituciones, como el comité y los divisionales, las cuales se deben procurar respeto en aras de ampliar la ciudadanía de los trabajadores, quienes han experimentado un cambio cultural debido al cual se reconocen como agentes de la producción. Ambos grupos comparten el anhelo por ganarse la confianza de la base, así como la aspiración de continuar en el CES.

Poder, sin embargo, da cuenta del escaso compromiso de los obreros con el SITIAVW, así como de los efectos negativos del activismo de la clase política del sindicato en las tareas del comité. La dirección, entonces, y de acuerdo con su visión, debía dirigir y coordinar el trabajo de la estructura sindical y los trabajadores.

Las lecturas acerca de lo que sucedía en esfera laboral, industrial y sindical serían el soporte que justificaría los intereses estratégicos y el proceder de las tres direcciones. Justicia Laboral, Poder Sindical y Oro, las tres, concentrarían sus empeños en la dimensión política de la ciudadanía, pero con énfasis diferentes respecto al MIT y la OPI, así como al curso de acción que seguirían y el éxito que obtendrían.

El interés estratégico de Justicia estaría en la OPI con el propósito de interrumpir la disminución del MIT, que se dio a durante la primera mitad de la década pasada, e incrementar después el tamaño de este, así como mejorar su precio. Poder Sindical y Oro tendrían en la condición del MIT, tanto en su volumen como en su valor, el centro de sus esfuerzos.

Los objetivos en cada caso se consiguieron. Durante el primer ciclo (2000-2003) el comité lograría una mayor intervención en la OPI que le permitiría incrementar en un segundo momento (2004-2007) el MIT, así como su precio. El resultado cobra más significancia en un escenario adverso donde la producción de la planta disminuía, y la gerencia tenía la intención de dividir la fábrica en dos para firmar otro Contrato Colectivo. En el tercer ciclo (2008-2011), en cambio, la plantilla crecería, los salarios mejorarían, las prestaciones sociales aumentarían<sup>102</sup> y se convendría la titularidad del Contrato de la planta de motores en Silao, pero se incrementarían las exigencias y abusos hacia los trabajadores en el piso de la fábrica.

---

<sup>102</sup> Estos, recordemos, parte de los intereses estratégicos de Poder Sindical.

En el cuarto ciclo (2012-2015) se advierten mejoras en el MIT, ya que se garantiza una expansión de su tamaño con la titularidad de Audi, y los ingresos de los obreros crecerán en la medida que la calidad de su trabajo mejore. En concreto, la ciudadanía en la VW de México se amplió a favor del SITIAVW y debido a las estrategias de sus direcciones, las cuales registran similitudes y diferencias.

En la EOP los tres comités participarían en el Comité de Empresa Mundial del Grupo con la intención de relacionarse con los sindicatos del consorcio. En dicho espacio, y desde el 2008, la IG Metall ha sido un aliado en la obtención de nuevos proyectos productivos que redundarían en una ampliación del MIT en el cual el SITIAVW tiene injerencia. En el plano nacional las tres direcciones encontrarían respaldo del Sindicato de Telefonistas quien, y en el marco de las actividades de la UNT, los apoyaría durante las revisiones para conseguir aumentos salariales, siendo significativo la cercanía que esta central tendría con Justicia Laboral y la distancia que mantuvo con Poder Sindical.

Al interior de la fábrica, Justicia Laboral desarrollaría un sistema productivo propio y buscaría el apoyo de los trabajadores, así como la coordinación con la clase política. Para ello implementaría diversas acciones. En la cotidianidad el comité, encabezado por su secretario general, iría a las líneas para atender en directo los problemas de los obreros y colaborar con los divisionales en la solución de los mismos. Durante las revisiones el CES consultaría a la base a través de asambleas (Seccionales, Divisionales y Conjunta) el curso de acción a seguir.

Poder Sindical, en cambio, tendría una posición firme y llevaría las revisiones al límite. Durante su encargo realizaría solo una consulta (2008) y en lo sucesivo tomaría las decisiones en el sindicato. En el piso la división del grupo dificultó la presencia de los secretarios en las áreas de trabajo.

Oro, por su parte, se coordinaría con los divisionales para atender las necesidades en el piso, además de estar en las áreas de trabajo y para hacerse cargo de los problemas en los cuales ya se agotaron las instancias previas. En las revisiones se consulta a los trabajadores y junto con la Comisión Revisora se toma la decisión final.

En síntesis, Justicia, Poder y Oro tuvieron una estrategia semejante en el Comité de Empresa Mundial, cambiante en el sindicalismo mexicano y diferente al interior de la fábrica. Estos cursos de acción influirían sobre las dimensiones de la ciudadanía, es decir, la participación en el Comité Mundial, y la consiguiente alianza con la IG Metall, ampliarían el MIT en los ciclos 2008-2011 y 2012-2015. El apoyo del sindicato de telefonistas mejoraría el precio del MIT en todos los casos, y en dos períodos significaría una mayor intervención en la OPI (2000-2003, 2004-2007).

Al interior de la fábrica, la coordinación con los divisionales y la participación de los obreros en las decisiones del sindicato promoverían el ejercicio de la ciudadanía (2000-2003, 2004-2007), pero la distancia del comité hacia los trabajadores y desconfianza a la clase política restringirían su práctica (2008-2011). En cambio, la política proinstitucional volvería a ensanchar el ejercicio de la ciuda-



danía fabril de las instancias sindicales intermedias, pero no así la de sus representados (2012-2015), lo que sería un factor, una vez más, para que iniciara otro subciclo en el SITIAVW con la elección de un nuevo Comité Ejecutivo Sindical encabezado por Reacción Sindical (2016-2019).



# Conclusiones

---

La ciudadanía fabril en la VW de México se ha desarrollado favorablemente para los trabajadores mexicanos en el ciclo que comprende del 2000 al 2013. Esta evolución ha sucedido como consecuencia principalmente a la estrategia de la dirección del SITIAVW y, complementariamente, a elementos presentes en la Estructura de Oportunidades Políticas, en concreto a la presencia de aliados influyentes, y en específico a las acciones de la IG Metall desde el Comité de Empresa Mundial y el Comité de Vigilancia del Grupo.

El Grupo VW ha cursado por tres ciclos y en cada uno de estos el papel de las subsidiarias ha sido diferente. En el primer período (1949-1967) la política-producto se centraba en un modelo (el Beetle) con una organización productiva de ensamble en masa, en un segundo momento (74-87) la política-producto diversifica su portafolio y la organización productiva se adecúa con líneas de montaje para cada modelo. En ambas etapas, el papel de las plantas en el exterior, como la mexicana, fue el de proveer a los mercados nacionales en las que estaban asentadas.

Los trabajadores de las fábricas alemanas y extranjeras no competían por la materia de trabajo. Cada una de las instalaciones tenía responsabilidades y ámbitos de acción delimitados que respondían a las lógicas de los mercados en los cuales competían con otras compañías automotrices. En consecuencia, los obreros VW no se coordinaron entre sí para influir en la política-producto y organización productiva de la empresa.

En México, la VW se instalaría en 1954 y operaría con el propósito de abastecer al mercado nacional con base principalmente en un modelo, el Beetle o Vocho, y con una organización productiva de ensamble en masa. Obreros mexicanos y alemanes no disputaron la producción de este o cualquier otro modelo, los intereses de unos y otros, además, fueron diferentes. La coordinación entre ambos no fue requerida, “zapatero a su zapato”.

El SITIAVW actuó con base en los intereses monetarios de sus agremiados y en el contexto del movimiento sindical automotriz nacional (ver Tabla 1.2). Los trabajadores mexicanos tuvieron tres demandas centrales: incrementos salariales, mejores prestaciones y desafiliación de la CTM. Esta última se llevaría a cabo en 1972 y marcaría el inicio de dos períodos de militancia sindical que se extenderían hasta 1992, lapso en el cual los obreros serían capaces de aumentar

el precio del Mercado Interno de Trabajo (MIT), así como sus derechos sociales. La ciudadanía se ganaría a costa de enfrentar a la gerencia alemana local.

La IG Metall, por su parte, procedió a favor de sus representados en el marco de los intereses del Estado de Baja Sajonia (ver Tabla 3.1). Los sindicalistas alemanes procuraron, como sus principales objetivos, conservar e incrementar el tamaño del MIT y su participación en la organización política de la empresa. Otras demandas estarían en su agenda (salarios, prestaciones, jornada, salud, etc.) pero la seguridad en el empleo fue central en su proceder. En este sentido, la estrategia buscó promover la colaboración con los accionistas a través de la cogestión en las decisiones de las instancias de dirección (Comité de Vigilancia y Junta Directiva), así como de los órganos de regulación laboral (el sistema de Comités de Empresa).

La cogestión entre los representantes de los trabajadores alemanes y los accionistas tiene sustento en la estructura corporativa de la VW, la cual está garantizada por tres legislaciones: la Ley Constitutiva del Comité de Empresa, la Ley de Cogestión y la Ley VW. Este marco normativo le ha garantizado a la IG Metall participar en la toma de decisiones de la compañía, un recurso que ningún otro sindicato del consorcio tiene; esta característica me permite identificar al sindicato alemán junto al Estado de Baja Sajonia como la verdadera dirección de la Volkswagen. Algunos especialistas (Boyer y Freyssenet 2001; Brumlop y Jürgens, 1983; Jürgens, 1994, 1998, 2009; Pries, 2003, 2004a, 2004b) destacan la fuerza del sindicato alemán en el sistema de relaciones de la empresa, sin reparar que en realidad la IG Metall es la directiva de la compañía.

El gobierno de VW no es ejercido por el Management o los accionistas, ellos más bien son los administradores y los inversores respectivamente. La jefatura en la empresa es ejecutada por la IG Metall y los representantes del gobierno de Baja Sajonia, quienes han mantenido una relación corporativa, favorecida por la cercanía partidista de sus integrantes.

En síntesis, la primera y segunda etapas del modelo productivo del Grupo VW coinciden con las dos iniciales en la planta de Puebla. El desarrollo de la ciudadanía fabril en México y Alemania, no obstante, es exclusivamente consecuencia de las acciones del SITIAVW, por un lado, y la IG Metall por el otro, en sus respectivas instalaciones. El sindicato mexicano atendería principalmente demandas salariales y de política interna de la organización gremial, mientras el sindicato alemán se enfocaría en la seguridad del empleo de sus agremiados y participar en la organización política de la empresa. El primero se confrontaría con la gerencia local, el segundo colaboraría con el Management central del cual forma parte. Los dos lograrían sus objetivos, pero ninguno desarrollaría una estrategia a nivel del consorcio.

Así, en el tercer ciclo del Grupo VW (1993-2013) el modelo productivo cambia una vez más. El corporativo amplía su gama de artículos a partir de una organización productiva que incluye un alto grado de automatización, la adquisición de marcas automotrices y la utilización de plataformas y módulos para ensam-

blar sus unidades. La compañía logra homologar tecnológicamente las capacidades de sus plantas en Alemania y en el extranjero. Los obreros tienen con ello la misma base y el incremento de la productividad, entonces, depende de las capacidades del factor trabajo y no así de las herramientas con las que laboran los trabajadores en sus instalaciones. Es un período en el cual las subsidiarias aumentan su cuota de producción en el corporativo y este aspira a ser el principal armador de autos en el mundo.

En esta dinámica las instalaciones de la empresa alemana en México juegan un papel central al ser el sitio donde se producen los autos para abastecer al mercado estadounidense, el segundo más importante a nivel global. La ciudadanía fabril, en consecuencia, también se ha reconfigurado y el SITIAVW ha sido el protagonista de este cambio.

La trayectoria de la ciudadanía fabril mexicana, sin embargo, no sucede con base o sustento en los derechos ganados por los obreros en los tres períodos precedentes. Al contrario, la gerencia alemana local decide unilateralmente en 1992 transformar la organización productiva en la fábrica de Puebla negando los derechos de los trabajadores al rescindir el Contrato Colectivo, documento que contiene las garantías laborales, e imponerles los Estatutos de su sindicato, escrito donde obreros deciden los mecanismos para organizarse; en concreto, la ciudadanía fue eliminada.

El trance fue duro, según testifican todos los obreros entrevistados, y en este el SITIAVW estuvo solo. No documenté apoyo alguno de la IG Metall a sus compañeros mexicanos en un momento en el cual el derecho laboral internacional fue violado, y cuya decisión fue respaldada por la dirección de la Volkswagen AG, y en la cual la IG Metall en conjunto con el Estado de Baja Sajonia son, como demostré en el capítulo 3, el eje articulador.

La IG Metall ya se había "solidarizado" con los obreros españoles, quienes podían ser sus competidores desde que la SEAT había sido adquirida por VW AG, a través del Comité de Empresa Europeo (1990). El sindicato alemán ya había desplegado, a diferencia de los dos ciclos anteriores, una estrategia a nivel corporativo.

La dirección del SITIAVW había negociado, en el transcurso de los 1980 e inicios de los 90, la introducción de cambios en la organización productiva de la planta a cambio de beneficios salariales a sus agremiados. La modernización de la planta sucedía de conformidad con los líderes mexicanos. Había una transición que habría llevado a la modernización de la instalación mexicana. Los alemanes decidieron otro rumbo.

Los obreros mexicanos tuvieron que adaptarse a las circunstancias. Los años que vienen, y hasta el 2000, es un lapso en el cual la ciudadanía fabril estuvo maniatada por la gerencia alemana en México, con el apoyo de la matriz en Wolfsburg. No obstante, los trabajadores se reinventaron y se adaptaron a las circunstancias para después, a partir del 2000, adaptar las circunstancias. El "cemento" de esta transformación, como diría Francisco Zapata, fue la cultura

del obrero (el ingenio, hacer más con menos, hacer más de lo que me piden, "chambear" más allá de la jornada, el respeto a la autoridad).

Los sindicalistas mexicanos comprendieron que al incrementar su productividad podrían atraer nuevos proyectos a la planta, subir salarios y tener más prestaciones. Los líderes, quienes vivieron la restructuración en la cotidianidad de la jornada, juzgaron que la competitividad de sus compañeros era el principal recurso con el que contaban para incrementar la ciudadanía en la fábrica.

La producción para exportación en las instalaciones de VW en México se incrementó desde las 340 mil unidades, en el 2000, a las 520 mil en el 2012, un crecimiento del 53%; y la productividad pasaría de los 33 a los 50.51 coches ensamblados por obrero. Esto se da, desde luego, en medio de un ciclo de crecimiento global del Grupo VW quien incrementó su producción de 5 millones 156 mil automóviles a 9 millones 255 mil, un aumento del 44.3% con una productividad que transitó de las 16 a los 17.4 autos promedio por trabajador del consorcio. Sin duda llama la atención que el desempeño de los empleados mexicanos sea mayor que el de sus pares en otros lugares del mundo (Tablas 3.11, 3.12, 3.13 y 3.14).

Resulta paradójico que exista un prejuicio respecto a las nacionalidades de los trabajadores. Por ejemplo, en el imaginario persiste la idea de tenacidad, rigor, disciplina y competitividad de los obreros alemanes, así como la imagen de inconstancia, imprecisión, indisciplina y escasa productividad de los obreros de países en vías de desarrollo. Incluso, se justifica la mayor calidad de la ciudadanía fabril de los primeros como resultado de su mayor aptitud laboral, pero en una transnacional que ha logrado homologar tecnológicamente sus plantas, lo que significa que al menos ese elemento es constante entre todos los empleados del consorcio, los trabajadores alemanes no han incrementado su productividad, sino que la han disminuido (Ver Tabla 3.14 en el Anexo).

El éxito productivo del Grupo VW se ha logrado, como lo indican los números, a partir del trabajo de los obreros en las subsidiarias. Aunque, también cabría la observación, de estos últimos hay quienes han contribuido más, lo cual se observa al desglosar la productividad. Es decir, y como lo mostré en el capítulo 3, los trabajadores alemanes ensamblaban en el 2012 un promedio de 9.8 autos al año, en las subsidiarias la media era de 23.4 y en México de 44.4; doce años antes, en el 2000, los datos fueron 11.2, 20.9 y 33.8 respectivamente. La compañía, recordemos, incrementó su producción en 44.3% y ese desempeño no se hubiera conseguido con una productividad negativa, como la alemana, o menor a la del volumen de producción, como el promedio de las subsidiarias, sino a partir de la competitividad de trabajadores como los mexicanos, aunque no solo de ellos.

El número de unidades ensambladas por obrero mexicano destinadas a la exportación, además, se ha incrementado de 26.99, en el 2000, a 38.51 en el 2012, siendo los Estados Unidos su principal destino, mercado con los estándares más altos en la industria a nivel mundial. Esto indica que el trabajo de los mexicanos ha sido un factor importante en el éxito de la empresa en aquel mercado y, en

consecuencia, en el crecimiento del Grupo VW dada la importancia de los compradores estadounidenses en el mundo (ver Tabla 3.17).

El cuarto ciclo de la ciudadanía fabril de la VW en México (2000-2013) sucede entonces en el marco de una expansión de las capacidades productivas de los obreros mexicanos. Los representantes de los trabajadores utilizarían la competitividad de sus agremiados como un importante recurso de negociación frente a los delegados de la gerencia local y con ello incrementar la ciudadanía en las instalaciones mexicanas. Este elemento es importante, ya que es justo en este momento cuando la IG Metall se acerca a la SITIAVW, antes no; quiero decir cuando los obreros mexicanos se convierten en competencia para los obreros alemanes.

En el período que inicia en el 2000 y se extiende, al menos, hasta el 2013 se sucedieron, además, cuatro subetapas, las cuales son coincidentes con las gestiones de tres grupos diferentes en el Comité Ejecutivo Sindical (ver Tabla 4.1).

En la primera y segunda fase, correspondiente a la dirección de Justicia Laboral (2000-2007) los salarios crecieron, se repartieron utilidades entre los trabajadores y se logró frenar, en primera instancia (2001-2006), la disminución del Mercado Interno de Trabajo para alcanzar después un crecimiento de este (2007). Es un momento, además, en el cual Comité Ejecutivo-divisionales-trabajadores colaboran y la ciudadanía fabril se ejerce con la participación de los obreros en la toma de decisiones a través de asambleas (seccionales, divisionales, divisional conjunta). Esta sinergia se reflejaría en la primera reelección de un Comité (2004) en la historia del SITIAVW.

En la etapa siguiente (2008-2011), durante la administración de Poder Sindical, el MIT en la planta de Puebla se expande, los salarios crecen y se incrementan las prestaciones en matrimonio, defunción, nacimiento, equipos deportivos, promoción cultural y aguinaldo. Se consigue, asimismo, pactar la firma del Contrato Colectivo de la planta de motores en Silao, acuerdo que al final no se concreta. La ciudadanía se expande una vez más, principalmente en su dimensión social.

En el 2012, ya en la gestión de Oro, el SITIAVW consigue la titularidad del contrato colectivo de Audi, mejora el premio de calidad y puntualidad (C35), aumenta el apoyo a exámenes médicos y defunción e incrementa los retiros voluntarios.

No obstante, también suceden retrocesos en la ciudadanía fabril: adelgazamiento de la plantilla (2001-2006), incremento en las cargas de trabajo (2008-2011) y menor participación de los obreros, los ciudadanos, en el proceso de toma de decisiones del sindicato (2008-2011). En ambos casos, expansión o disminución de la ciudadanía, la estrategia de las direcciones sindicales mexicanas es significativa (ver Tabla 4.1). Justicia Laboral, por ejemplo, tuvo como intereses una mayor participación del SITIAVW en la organización política interna en la VW de México, una mayor participación de los trabajadores en la vida sindical y laboral, influir en la configuración del MIT, tanto en tamaño como en precio,

y reelegirse en el Comité Ejecutivo. Los objetivos se consiguieron a partir de una estrategia interna que incluyó proyectos sindicales sobre la organización productiva en la planta, presencia de los secretarios —en especial del secretario general— en el piso de la fábrica, contacto directo con los obreros y consultar a estos sobre las decisiones que se debían tomar frente a la empresa.

Poder Sindical, en cambio, se interesó principalmente en el MIT y logró que mejorara este en precio y tamaño. Las negociaciones salariales y contractuales fueron llevadas al límite, aunque sin consultar a sus representados. Oro, por su parte, mantiene intereses similares, pero, a diferencia de su antecesor, con una estrategia interna que busca incentivar la calidad en el trabajo y con base en los principios de respeto, comunicación y negociación entre instituciones, ya sean estas sindicales, empresariales o gubernamentales.

Los tres grupos coinciden en que reconfiguraron la ciudadanía fabril de la VW en México de acuerdo con sus intereses. Estos, no obstante, como expliqué en los párrafos precedentes, se promovieron con estrategias diferentes al interior de la fábrica pero coincidentes fuera de ella, ya que las tres direcciones mantuvieron contacto con la IG Metall y participaron en el Comité de Empresa Mundial del Grupo VW. Es decir, la relación con el sindicato alemán es una constante de la década de los 90, no un elemento que varía en el tiempo, y el acercamiento con los sindicalistas alemanes sucede una vez que cada uno de los grupos ocupa la dirección del SITIAVW, no antes. Otro elemento que comparten es que el éxito o no de Justicia, Poder u Oro se debe a la relación que sus integrantes mantuvieron con la base obrera.

El Comité Ejecutivo del SITIAVW mantuvo relaciones con la IG Metall a través del Comité de Empresa Mundial, sin embargo, el sindicato alemán no intervino en alguna negociación salarial o contractual en México, los líderes obreros mexicanos acordaron, con la asistencia de asesores de la UNT, directamente con los representantes de la gerencia local.

El desarrollo de proyectos productivos se hizo, una vez más, con apoyo de la UNT, la cotidianidad laboral ha sido resuelta por los delegados en el piso de la fábrica con la asistencia del Comité Ejecutivo y la defensa del empleo fue llevada a cabo directamente la dirección sindical. En concreto, en ningún elemento favorable de la ciudadanía fabril, hasta el 2012, participó la IG Metall.

El sindicato alemán tenía como principales intereses la conservación del mercado de trabajo en las plantas del corporativo en Alemania y la conservación de la estructura corporativa tradicional de VW AG, la compañía matriz del Grupo VW. La defensa del empleo alemán lo haría con programas para disminuir el costo del factor trabajo en las instalaciones de aquel país (como el 5000 x 5000), así como la coordinación con sindicatos del corporativo en otros países a través de los Comités de Empresa Mundial y Europeo. La estructura corporativa buscaría preservarse, en cambio, a través de tribunales locales, en el Comité de Vigilancia y la reunión general de accionistas de VW AG bloqueando en las votaciones a los representantes de Porsche, comprando acciones de la misma



Porsche para tomar parte en las decisiones de esta empresa, en el sistema político alemán y con manifestaciones públicas.<sup>103</sup>

En concreto, el centro de las preocupaciones de la IG Metall era la conservación de su ciudadanía, en especial su participación en la organización política interna del Grupo VW y el mercado de trabajo de las plantas alemanas. La coordinación con el SITIAVW es un elemento más en una estrategia que busca promover estos intereses, el sindicato mexicano es un aliado más, y en un escenario donde la competitividad es un factor importante de supervivencia, tener un aliado con las capacidades productivas de los mexicanos suma a la causa del sindicato alemán, ya que con este aliado tendrá que competir por la materia de trabajo.

En esta lógica sucedió la coordinación entre el SITIAVW y la IG Metall durante el proceso de negociación para la firma del contrato colectivo de la planta de Audi en México. Acuerdo del que resultaron beneficiadas ambas organizaciones, la parte mexicana porque crece la plantilla bajo su jurisdicción, la alemana porque colabora con un socio que ha mostrado disposición para coordinarse en la dinámica del Comité de Empresa Mundial y que en caso de ser necesario se volverá a coordinar en otras cuestiones como, por ejemplo, asignación de proyectos productivos en los cuales los agremiados de ambos sindicatos se vean involucrados.

Entonces la expansión de la ciudadanía fabril se ha debido a la estrategia de la dirección sindical mexicana, siendo el principal recurso, el apoyo que esta consiga de los obreros y la coordinación de las acciones con estos en la línea de producción a favor de los intereses del Comité Ejecutivo en turno. En los momentos en que Justicia Laboral, Poder Sindical y Oro perdieron el apoyo de los trabajadores fueron remplazados de sus responsabilidades. La presencia en el piso de la fábrica, así como la relación entre obreros y dirección es central en el éxito del Comité Ejecutivo Sindical.

En síntesis, la conclusión es que la ciudadanía fabril de la VW en México durante el ciclo 2000-2013 es consecuencia de la estrategia de la dirección sindical, así como de las acciones de los trabajadores en la línea de producción y, en este sentido, de la capacidad de la primera para utilizar las capacidades productivas de los obreros y las demandas de estos como recurso de poder frente a la empresa. La IG Metall, en cambio, fue una aliada en el proceso de negociación del contrato colectivo de Audi, lo cual tiene efectos directos positivos sobre el tamaño del mercado interno de trabajo sobre el que tiene injerencia el SITIAVW.

La explicación de por qué la ampliación de la ciudadanía fabril en la VW de México es consecuencia de la estrategia del SITIAVW, y no de la IG Metall, se deriva de un principio metodológico básico: la consecuencia nunca sucede antes de la causa. La IG Metall interviene de forma efectiva para la firma del Con-

---

<sup>103</sup> Al respecto, revisar en este libro el Capítulo 3. "La estrategia de la IG Metall en el Grupo Volkswagen (1949-2013). La promesa de la cogestión".

trato Colectivo de Audi y para ese momento la ciudadanía de los obreros mexicanos ya estaba en expansión, y lo que hace la titularidad del CC es potenciar esa evolución. La razón por la cual el sindicato alemán se interesa por lo que acontece en las instalaciones mexicanas de la transnacional es la inminente inversión de la empresa en ese país, y la causa de esa inyección de capital es que el Estado mexicano le garantizaba, como lo ha hecho en décadas anteriores, las condiciones, así como por el nivel de productividad de los obreros mexicanos.

Al concentrarme en la causa más significativa de este cambio, la estrategia del SITIAVW, encuentro que sus efectos sobre la ciudadanía son afines a los objetivos de la dirección. Es decir, cuando la dirigencia buscó frenar la caída del MIT, lo logró; cuando buscó el incremento de salarios, lo consiguió; cuando promovió la expansión de la plantilla, el objetivo se alcanzó; cuando promovió su participación en la OPI, también sucedió. Estamos, entonces, frente a un actor con agencia, que ha adecuado a las circunstancias de la reconversión productiva, las cuales fueron adversas a sus intereses en un primer momento, para después ajustar estas a sus objetivos.

Ahora bien, es importante señalar que los sindicatos del Grupo VW, y entre ellos el SITIAVW, se encuentran frente a la oportunidad de una internacionalización de las relaciones laborales en el corporativo, a partir de la puesta en práctica de los Acuerdos Marcos Internacionales suscritos entre el Management y el Comité de Empresa Mundial. Sin embargo, esto no sucederá en automático, ya que si bien es cierto tres de estos acuerdos deben ser aplicados obligatoriamente en todas las instalaciones (la Carta Social, la Carta Social para los Proveedores, y la Carta de Trabajo Temporal), con lo cual se garantiza formalmente un conjunto de derechos mínimos para las personas empleadas en todas las plantas, los sindicatos deberán de ser los vigilantes de que estos se cumplan. Además, recordemos, la Carta de Relaciones de Trabajo deberá ser negociada entre los representantes de los trabajadores y las gerencias a nivel establecimiento. En la configuración de este escenario la IG Metall fue un factor central, pero, y es lo que quiero destacar, los protagonistas serán los sindicatos en sus instalaciones.

Para finalizar, afirmo que este libro ha contribuido al conocimiento del sindicalismo automotriz por diversas razones. Primero, reinterpreto la categoría de ciudadanía (Marshall y Bottomore, 1998) y la adapto al ámbito de la fábrica para dar cuenta de las condiciones laborales de la VW en México, con lo cual intento superar el ámbito de la teorización para llevar este concepto al estudio de un objeto concreto. En este sentido operacionalizo la categoría, nombrándola *ciudadanía fabril* y la articulo con elementos provenientes de teorías de la acción colectiva y de la sociología del trabajo. Defino, además, la estructura corporativa, un concepto que había sido mencionado, pero no precisado (Pries, 2004a), y que es central para el estudio de una empresa transnacional.

Segundo, se llevó a cabo un estudio de caso profundo sobre el desarrollo de la ciudadanía fabril de la Volkswagen en México, en un período que había sido descuidado por los especialistas, 2000-2013, y muestra con precisión los cam-

bios que han acontecido al respecto desde la etapa precedente, 1992-1999, lo que también había sido olvidado. Aunado a lo anterior, ubico los cuatro grandes ciclos por los cuales ha transitado el SITIAVW y la condición de ciudadanía de sus agremiados en cada uno de ellos, con énfasis en el cuarto (2000-2013).

Tercero, se analizó el incremento de la ciudadanía fabril de los trabajadores de la VW en México durante el cuarto ciclo (2000-2013) y, adicionalmente, que este desarrollo es consecuencia de las estrategias de las direcciones sindicales del SITIAVW, siendo su principal recurso de poder en el curso de su acción, el apoyo que estas tuvieron de la base obrera y la clase política del sindicato. Las tres direcciones aquí analizadas, además, concentraron sus esfuerzos en la dimensión política de la ciudadanía fabril, logrando en todos los casos sus objetivos.

Cuarto, el SITIAVW no es un actor homogéneo, en este más bien conviven grupos con orientaciones (sindicales, laborales e industriales) diferentes y en consecuencia con intereses y estrategias diversas, las cuales implementan una vez que acceden a algún puesto de representación sindical. La posición final del SITIAVW y la condición de ciudadanía fabril, entonces, se configura como resultado de procesos de negociación y disputa entre los actores en su interior, en ocasiones favorable al sindicato como un todo.

Esta complejidad se plasma en el análisis desarrollado y se observa en los cursos de acción seguidos por los comités ejecutivos estudiados, los cuales desaparecen de la escena una vez finalizada su gestión, lo que no significa que se pierdan los avances logrados; al contrario, la memoria colectiva de los obreros y las acciones de estos son la condición de posibilidad para que sus representantes incrementen la ciudadanía fabril.

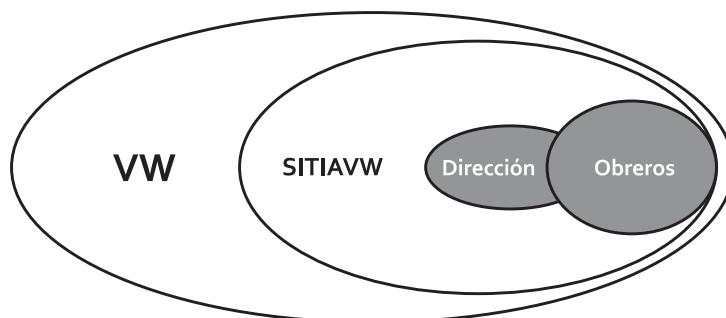
Quinto, expliqué el sistema de relaciones laborales alemán, la particularidad de VW en este, y los efectos sobre la ciudadanía fabril de sus trabajadores alemanes y no alemanes, en especial de los mexicanos. Todo esto es novedoso, al menos en lo que se ha escrito en lengua castellana sobre esta empresa.

Sexto, se observó que el estatus de la IG Metall en la dirección de la empresa ha sido minimizado. El sindicato del metal participa en la cogestión, una característica de las relaciones laborales alemanas pero su presencia es excepcionalmente mayor en el Grupo VW respecto a otras empresas de aquel país. La presencia de la IG Metall es, en no pocas ocasiones, predominante en el Comité de Vigilancia de la compañía, lo cual se logra, no solo porque la mitad de los asientos le pertenecen, sino al oficio político de sus representantes, asesores y aliados. Me atrevo a nombrarlo como *el gran ciudadano* en el Grupo VW.

También, expliqué el peso de los trabajadores no alemanes en la política productiva y en la organización productiva del Grupo VW, así como su ausencia en la estructura corporativa de la transnacional, lo cual es sustento, en parte, de la mayor ciudadanía fabril del trabajador alemán respecto a sus iguales de otros países. Cabría la pregunta, ¿estará la IG Metall dispuesta a reconocer la importancia productiva y política de los obreros de otros países en el sistema de

Comités de Empresa de la compañía y ceder, por ejemplo, la presidencia y secretaria general del Comité de Empresa Mundial para, en efecto, democratizar e internacionalizar la cogestión en la transnacional?

La respuesta a la pregunta pasa, en cierta forma, porque los sindicatos participan en la organización política interna de sus instalaciones, a semejanza del SITI/VW y la IG Metall, con el propósito de incrementar su productividad, ser más competitivos y negociar más espacios en la toma de decisiones de la empresa.



**Imagen 1.1 Núcleo central de análisis (SITIAVW)**

Fuente: elaboración propia

**Tabla 1.1 Afiliación sindical en la industria automotriz de México 1978-1979**

| Empresa                       | Afiliación |
|-------------------------------|------------|
| Volkswagen                    | UOI        |
| Nissan de Morelos             | UOI        |
| Diesel Nacional (Dina)        | UOI        |
| Mexicana de Autobuses         | UOI        |
| Nissan- Estado de México      | CTM        |
| Ford                          | CTM        |
| GM de Toluca                  | CTM        |
| Chrysler de Ciudad de México  | CTM        |
| Chrysler del Estado de México | CTM        |
| GM de Ciudad de México        | CROC       |
| Trailers Monterrey            | CROC       |
| VAM                           | COR        |
| Trailers Norte                | FSINL      |
| International Harvester       | CT         |
| Kenworth Mexicana             | CT         |
| Fábricas Autocar Mex.         | CT         |
| Víctor Patrón                 | CT         |

Fuente: elaboración propia con base en Aguilar (1982) y Roxborough (1983)

**Tabla 1.2 Caracterización del Sindicato Independiente de Trabajadores de la Industria Automotriz, Similares y Conexos, Volkswagen de México**

|                               | ISI (54-80)  | Reestructuración (81-99)  | Regionalización (00-13) <sup>104</sup>  |
|-------------------------------|--|---|---|
| <b>Poder sindical</b>         | Bajo (54-71), fuerte (72-80)   | Fuerte (1982-1991), extinción (1992), debilidad (1993-1999)   | Fuerte  |
| <b>Tipo de sindicato</b>      | Corporativo (54-71), neocorporativo (72-80)  | Neocorporativo  | Neocorporativo  |
| <b>Intereses estratégicos</b> | Aumentos salariales y de prestaciones (54-71), consolidar la autonomía de la organización (72-80)  | Defensa del Contrato Colectivo  | Mayor intervención en la OPI, así como crecimiento del tamaño y precio del MIT (00-07). Tamaño y precio del MIT, y derechos sociales (08-11). Aumento de precio y tamaño del MIT, y participación en la OPI (12-15) |
| <b>Estrategia sindical</b>    | Cooperativa (54-71). Ofensiva (72-82)  | Defensiva   | Ofensiva, tendiente a consolidar alianzas con otros sindicatos mexicanos y de otros países. Cooperación conflictiva con la empresa.   |
| <b>Recursos de protesta</b>   | Afiliación a la CTM (54-71). Huelgas, movilizaciones, paros en la línea, marchas, negociaciones, sabotajes, (72-82)                                | Huelga, marchas, actividad intersindical  | Consolidación de la vida sindical, huelgas, marchas, red de alianzas a nivel nacional e internacional, generación de proyectos alternativos   |
| <b>Capacidades</b>            | Titularidad del Contrato Colectivo (1954-1971). Mejorías en salarios y prestaciones, así como la construcción de una amplia red de aliados (73-82) | Resistencia exitosa frente al primer intento de reestructuración laboral (87), e incapacidad para defender el Contrato Colectivo y las fuentes de empleo (92) | MIT (precio): 00-15 (+); MIT (tamaño): 00-03 (-), 04-15 (+). OPI: 00-07 y 12-15 (+), 08-11 (-). Derechos sociales 00-07 (=), 08-15 (+)  |

Fuente: elaboración propia con base en la bibliografía consultada

<sup>104</sup> Las tablas 4.1 y 4.2 explican con más detalle las condiciones de la ciudadanía fabril y de la estrategia del SITIAVW en el cuarto ciclo (2000-2013).

**Tabla 2.1 Comparativo Estatutos 1973 vs 1992**

| 1992   | 1973   |
|--|--|
| <p>A.7 El sindicato ejerce su autoridad interna por medio de los siguientes organismos:</p> <p>I.- Congreso General de Representantes<br/>           II.- Consejo General del Sindicato<br/>           III.- Asambleas divisionales<br/>           IV.- Comité Ejecutivo General<br/>           V.- La Comisión de Honor y Justicia<br/>           VI.- La Comisión de Hacienda, Fiscalización y Vigilancia.</p> | <p>A.8 El sindicato ejerce su autoridad interna por medio de los siguientes organismos:</p> <p>I.- Asamblea General y seccionales conjunta<br/>           II.- Asamblea General<br/>           III.- Asamblea de sección<br/>           IV.- Comité Ejecutivo General<br/>           V.- Comités seccionales<br/>           VI.- La Comisión de Honor y Justicia<br/>           VII.- La Comisión de Hacienda y Vigilancia</p> |

Fuente: Elaboración propia con base en los Estatutos del SITIAVW (1972, 1992)

**Tabla 2.2. Volumen de la producción de automóviles de la VW, por mercado (unidades)**

|      | Total   | Mercado nacional | Mercado internacional |
|------|---------|------------------|-----------------------|
| 2000 | 425,703 | 85,649           | 340,054               |
| 2001 | 380,690 | 85,090           | 295,600               |
| 2002 | 332,876 | 70,452           | 262,424               |
| 2003 | 287,253 | 53,704           | 233,549               |
| 2004 | 225,342 | 61,636           | 163,706               |
| 2005 | 300,386 | 57,890           | 242,496               |
| 2006 | 347,020 | 64,993           | 282,027               |
| 2007 | 409,566 | 77,460           | 332,106               |
| 2008 | 449,096 | 70,808           | 378,288               |
| 2009 | 319,743 | 47,692           | 272,051               |
| 2010 | 434,685 | 73,654           | 361,031               |
| 2011 | 510,041 | 80,780           | 429,261               |
| 2012 | 600,508 | 80,070           | 520,438               |

Fuente: INEGI, "La industria automotriz en México", (2013, 2011 y 2005)

**Tabla 2.3 Comportamiento del Mercado Interno de Trabajo de la VW de México 2000-2013**

|      | Trabajadores sindicalizados | Incremento salarial | Inflación |
|------|-----------------------------|---------------------|-----------|
| 2000 | 12,600                      | 21                  | 9.5       |
| 2001 | 12,500                      | 14.7                | 6.4       |
| 2002 | 10,400                      | 7                   | 5         |
| 2003 | 10,000                      | 5.25                | 4.5       |
| 2004 | 9,670                       | 6.1                 | 4.7       |
| 2005 | 9,670                       | 4.94                | 4         |
| 2006 | 9,650                       | 5.5                 | 3.6       |
| 2007 | 11,071                      | 5.5                 | 4         |
| 2008 | 10,718                      | 6.66                | 5.1       |
| 2009 | 9,243                       | 3                   | 5.3       |
| 2010 | 10,000                      | 6.59                | 4.2       |
| 2011 | 11,887                      | 6                   | 3.4       |
| 2012 | 13,513                      | 5.45                | 4.1       |
| 2013 | 12,165                      | 5                   | 3.8       |

Fuente: Elaboración propia con base en el material consultado

**Tabla 2.4 Volumen de la producción automotriz por mercado**

|      | Total     | Mercado nacional | Mercado internacional |
|------|-----------|------------------|-----------------------|
| 1989 | 650,895   | 455,427          | 195,468               |
| 1990 | 830,179   | 551,611          | 278,568               |
| 1991 | 997,642   | 632,283          | 365,359               |
| 1992 | 1,095,737 | 704,414          | 391,323               |
| 1993 | 1,091,232 | 596,998          | 494,234               |
| 1994 | 1,131,033 | 556,002          | 575,031               |
| 1995 | 937,812   | 159,134          | 778,678               |
| 1996 | 1,221,838 | 250,964          | 970,874               |
| 1997 | 1,365,355 | 380,925          | 984,430               |
| 1998 | 1,462,707 | 483,949          | 978,758               |
| 1999 | 1,547,122 | 469,905          | 1,077,217             |
| 2000 | 1,933,648 | 500,650          | 1,432,998             |



|      | <b>Total</b> | <b>Mercado nacional</b> | <b>Mercado internacional</b> |
|------|--------------|-------------------------|------------------------------|
| 2001 | 1,854,063    | 471,567                 | 1,382,496                    |
| 2002 | 1,820,319    | 500,943                 | 1,319,376                    |
| 2003 | 1,585,982    | 415,779                 | 1,170,203                    |
| 2004 | 1,509,134    | 466,898                 | 1,042,236                    |
| 2005 | 1,688,177    | 495,327                 | 1,192,850                    |
| 2006 | 2,068,929    | 512,331                 | 1,556,598                    |
| 2007 | 2,105,789    | 481,826                 | 1,623,963                    |
| 2008 | 2,180,294    | 515,161                 | 1,665,133                    |
| 2009 | 1,564,169    | 337,656                 | 1,226,513                    |
| 2010 | 2,347,524    | 471,740                 | 1,875,784                    |

Fuente: INEGI, "La industria automotriz en México", (2011, 2005, 2000)

**Tabla 2.5 Valor de las exportaciones de la industria automotriz mexicana**

|      | <b>Exportaciones</b> | <b>Importaciones</b> | <b>Balanza</b> |
|------|----------------------|----------------------|----------------|
| 2000 | 28,157,915           | 17,061,215           | 11,096,700     |
| 2001 | 27,918,353           | 17,110,942           | 10,807,411     |
| 2002 | 27,887,537           | 18,425,566           | 9,461,971      |
| 2003 | 27,284,872           | 16,966,603           | 10,318,269     |
| 2004 | 28,562,581           | 18,614,675           | 9,947,906      |
| 2005 | 36,034,014           | 22,184,696           | 13,849,318     |
| 2006 | 44,045,748           | 25,192,068           | 18,853,680     |
| 2007 | 46,085,442           | 27,098,708           | 18,986,734     |
| 2008 | 46,061,175           | 26,672,222           | 19,388,953     |
| 2009 | 37,556,920           | 18,556,034           | 19,000,886     |
| 2010 | 57,586,160           | 24,846,818           | 32,739,342     |

Fuente: INEGI, "La industria automotriz en México", (2011, 2005)

**Tabla 2.6 Volumen de la producción de automóviles por empresa, destinada al mercado nacional<sup>105</sup>**

|          | 1991    | 1995    | 2007    | 2008    | 2009    | 2010    |
|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Total    | 378,558 | 102,573 | 288,833 | 284,877 | 199,307 | 282,697 |
| Chrysler | 64,567  | 15,624  | 1,882   | 1,153   | 696     | 200     |
| Ford     | 55,021  | 9,317   | 12,194  | 6,810   | 2,960   | 10,368  |
| GM       | 38,862  | 14,985  | 61,890  | 81,982  | 49,149  | 73,705  |
| Honda    | -----   | 135     | 9,163   | 4,371   | 0       | 0       |
| Nissan   | 77,697  | 28,039  | 122,002 | 115,306 | 98,810  | 124,770 |
| Renault  | -----   | -----   | 9,034   | 8,818   | 0       | 0       |
| VW       | 142,411 | 33,414  | 77,460  | 70,808  | 47,692  | 73,654  |

Fuente: INEGI, "La industria automotriz en México", (2011, 2005, 2000)

**Tabla 2.7 Volumen de la producción de automóviles de VW por marca, destinada al mercado nacional**

|                 | 2001   | 2002   | 2003   | 2004   | 2005   | 2006   | 2007   | 2008   | 2009   | 2010   |
|-----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Total           | 85,090 | 70,452 | 53,704 | 61,636 | 57,890 | 64,993 | 77,460 | 70,808 | 47,692 | 73,654 |
| Beetle          | 4,975  | 2,987  | 2,271  | 2,765  | 2,710  | 4,269  | 3,975  | 4,159  | 1,791  | 2,687  |
| Beetle cabrió   | 0      | 400    | 216    | 260    | 276    | 159    | 57     | 40     | 38     | 5      |
| Bora            | 0      | 0      | 0      | 903    | 19,761 | 17,573 | 25,325 | 21,603 | 19,041 | 11,639 |
| Bora TDI        | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 247    | 1,182  | 1,792  | 785    | 118    |
| Jetta 4 puertas | 41,065 | 43,273 | 44,547 | 57,692 | 35,162 | 41,982 | 45,509 | 41,188 | 24,564 | 40,445 |
| Jetta TDI       | 0      | 0      | 0      | 0      | 35     | 763    | 1,412  | 1,176  | 859    | 661    |
| Nuevo Jetta     | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 17,340 |
| Nuevo Jetta TDI | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 267    |
| Sport wagen     | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 850    | 614    | 492    |
| Sedán 2 puertas | 38,650 | 23,976 | 6,626  | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      |

Fuente: INEGI, "La industria automotriz en México", (2011, 2005)

<sup>105</sup> Las categorías son: subcompactos, compactos y de lujo.

**Tabla 2.8 Volumen de la producción de automóviles de VW por marca, destinada al mercado internacional**

|                 | 2001    | 2002    | 2003    | 2004    | 2005    | 2006    | 2007    | 2008    | 2009    | 2010    |
|-----------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Total           | 295,600 | 262,424 | 233,549 | 163,706 | 242,496 | 282,027 | 332,106 | 378,288 | 272,051 | 361,031 |
| Beetle          | 110,855 | 98,513  | 98,513  | 48,047  | 36,082  | 39,384  | 36,149  | 33,734  | 22,537  | 28,760  |
| Beetle cabrió   | 0       | 0       | 60,016  | 38,581  | 30,309  | 29,848  | 26,695  | 17,060  | 7,593   | 8,635   |
| Bora            | 0       | 0       | 0       | 1,323   | 170,610 | 194,894 | 180,595 | 182,043 | 122,053 | 104,775 |
| Jetta 4 puertas | 171,350 | 155,878 | 124,562 | 87,720  | 8,802   | 17,901  | 22,629  | 33,626  | 17,411  | 25,815  |
| Nuevo Jetta     | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 74,515  |
| Sport wagen     | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 66,038  | 111,825 | 102,457 | 118,531 |
| Sedán 2 puertas | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       |

Fuente: INEGI, "La industria automotriz en México", (2011, 2005)

**Tabla 3.1. La estrategia de la IG Metall en los ciclos de Volkswagen (1949-2013)**

|                                | Fordismo (49-67)                                  | Fordismo diversificado (74-87)  | Volumen-diversidad (93- 13)   |
|--------------------------------|---|---|---|
| <b>Política-producto</b>       | Escasamente diversificada y centrada en un modelo | Diversificada y jerarquizada  | Ampliamente diversificada   |
| <b>Organización productiva</b> | Ensamble en masa                                  | Ensamble en masa con líneas de montaje para cada modelo. Diferencias tecnológicas entre las plantas alemanas y las subsidiarias | Alto grado de automatización. Compra de marcas automotrices con autonomía operacional entre ellas. Ensamble con base en plataformas y módulos intercambiables entre modelos y marcas. Homologación tecnológica entre plantas alemanas y subsidiarias. |

|   | <b>Fordismo<br/>(49-67)</b>  | <b>Fordismo<br/>diversificado<br/>(74-87)</b>   | <b>Volumen-diversidad<br/>(93-13)</b>  |
|---|--|---|--|
| <b>Estructura corporativa</b>             | Dominio de la IG Metall en el sistema de Comités de Empresa. Participación mayoritaria de la IG Metall en el Comité de Vigilancia. Ley VW asegura la dirección sindical estatal. | Dominio de la IG Metall en el sistema de Comités de Empresa. Participación mayoritaria de la IG Metall en el Comité de Vigilancia. Ley VW asegura la dirección sindical estatal.          | Dominio de la IG Metall en el sistema de Comités de Empresa. Participación mayoritaria de la IG Metall en el Comité de Vigilancia. Ley VW asegura la dirección sindical estatal.   |
| <b>Desempeño de la empresa</b>            | Volumen de producción alto en las plantas alemanas. MIT concentrado en Alemania con escasa presencia en el exterior.   | Incremento del volumen de producción en Alemania y en el exterior. MIT en crecimiento con predominancia en Alemania. Productividad similar entre las plantas alemanas y las subsidiarias. | Tres etapas del volumen de producción: incremento (93-00) e inversión de la cuota a favor de las subsidiarias, estancamiento (01-04), crecimiento (05-13). Tres etapas de la productividad: incremento (93-00), estancamiento (01-04), crecimiento (05-13). MIT en expansión debido a la incorporación de nuevas marcas y preeminencia de las subsidiarias en este (2008). |
| <b>Intereses estratégicos</b>             | Expansión del MT en Alemania. Participación en la OPI.   | Seguridad del empleo en Alemania. Participación en la OPI.  | Amortiguamiento en la disminución del MIT en Alemania. Defensa de la estructura corporativa tradicional.   |
| <b>Estrategia interna de la IG Metall</b> | Participación en los órganos de dirección, colaboración con el gobierno de Baja Sajonia y firma de la VW- Gesetz   | Participación en los órganos de dirección, así como defensa y promoción del empleo en Alemania.   | Defensa de VW-Gesetz en: tribunales locales, en el CV y la RGA, en el sistema político alemán, comprando acciones de Porsche, y con manifestaciones públicas   |
| <b>Estrategia externa de la IG Metall</b> | No existe  | Contacto con sindicatos de las subsidiarias. Establecimiento del Comité del Grupo Mundial VW, y el Grupo de Trabajo de Solidaridad Internacional  | Establecimiento de los Comités de Empresa Europeo (1990) y Mundial (1999). Firma de los Acuerdos Marco Internacionales: Carta Social (02), Carta Social para los Proveedores (06), Carta de Relaciones de Trabajo (09) y Carta de Trabajo Temporal (12).   |

Fuente: elaboración propia con base en documentos y bibliografía revisada

**Tabla 3.2 Rango de modelos en el Grupo VW (1967-2012)** <sup>106</sup>

| Año  | Modelos   | Total |
|------|---|-------|
| 1967 | Beetle (1200/1300/1500), Tipo 3 (1500/1600/1700), Tipo 4 (411/412); K70, Audi 60/80, Audi 90/100; furgonetas, camiones, vehículos militares   | 16    |
| 1987 | Beetle, Polo, Derby, Audi 50, Golf, Scir., Jetta, Vento, 1600, Passat, Santana, Audi 80, Audi Cabrio, Coupé, Avant 100/200; furgonetas, camiones, vehículos militares   | 19    |
| 2001 | Golf, Golf Cabriolet, Passat, Santana, Polo Classic, Polo Variant, Bora, Gol, Jetta, New Beetle, Lupo, Sharan, Parati, Polo Classic, Beetle, Phaeton, Ford Galaxy, Fabia, Octavia, Superb, Felicia, Pickup, Bentley Arnage, Bentley Azure, Bentley Continental, Rolls-Royce Silver Seraph, Rolls-Royce Corniche, A4, A6, A3, A2, TT Coupé, Cabriolet, Allroad, TT Roadster, A8, Ibiza, León, Córdoba, Toledo, Alhambra, Arosa, Inca Kombi, Inca, Lamborghini Murciélago, Lamborghini Diablo, Caravelle, Kombi, Caddy Kombi, LT Kombi, Transporter, LT, Caddy, Saveiro, VW camiones, Omnibus, Golf Pickup                  | 57    |
| 2006 | Passat, Santana, Golf, Jetta, Bora, Polo, Gol, Fox, Touran, Touareg, New Beetle, Eos, Suran, New Beetle Cabriolet, Sharan, Parati, Phaeton, Octavia, Fabia, Roomster, Superb, Fabia Patrick, Continental Flying Spur, Continental GT Coupé, Continental Cabriolet, Arnage, Azure, A4, A3, A6, Q7, Cabriolet, A8, TT Coupé, Allroad, TT Roadster, A5 Coupé, R8, A2, Ibiza, León, Altea, Córdoba Alhambra, Toledo, Gallardo Spyder, Gallardo, Murciélago, Murciélago Roadster, Caravelle, Multivan, Kombi, Transporte, Caddy Kombi, Caddy, camiones, LT, Saveiro, Omnibus, LT Kombi, Golf Pickup                            | 60    |
| 2012 | Passat, Santana, Jetta, Bora, Golf, Gol, Tiguan, Fox, Touran, Up!, Beetle, Toureg, CC, Sharan, Suran, Scirocco, Polo Classic, Polo Sedán, Eos, Phaeton, Parati, A4, A6, Q5, A3, A1, Q3, A5, Q7, A8, A7, TT, R8, Aventador, Gallardo, Gallardo Spyder, Octavia, Fabia, Superb, Yeti, Roomster, Citigo, Rapid, Ibiza, León, Altea, Toledo, Mii, Alhambra, Exeo, Continental GT Coupé, Continental GT Cabriolet, Continental Flying Spur, Mulsanne, Cayenne, g11 Coupé, Cabiolet, Panamera, Boxster, Cayman, Caravelle, Multivan, Kombi, Saveiro, Amarok, Caddy Kombi, Transporter, Caddy, camiones, autobuses, motocicletas | 73    |

Fuente: elaboración propia con base en VW Group Annual Reports (2001, 2002, 2006, 2012, 2013) y Jürgens (1998 y 2009)

<sup>106</sup> En los VW Annual Reports las marcas Ducati, MAN y Scania no especifican sus modelos de motocicletas, camiones y autobuses en ninguno de los años, por lo que considero a estos como un solo modelo; procedo de la misma manera con los vehículos militares. Bugatti, por su parte, tampoco detalla sus prototipos. Lo anterior deberá de considerarse al leer esta tabla, ya que oficialmente los modelos del Grupo VW son más, pero no se ilustran en los documentos oficiales y textos consultados en esta investigación. En todo caso la tabla sirve para ilustrar el incremento de modelos en Volkswagen.

**Tabla 3.3 Organización productiva del Grupo VW (2001)**

| Marcas                    |                      | Regiones          |
|---------------------------|----------------------|-------------------|
| VW Passenger Cars         | Seat                 | Norteamérica      |
| VW Commercial Vehicles    | Skoda                | Sudamérica/África |
| Audi (Audi y Lamborghini) | Rolls- Royce/Bentley | Asia-Pacífico     |

Fuente: tomado de VW Group, Annual Report 1999- 2001

**Tabla 3.4 Organización productiva y financiera del Grupo VW (2002-2006)**

| Grupo VW              |                     |                      |                       |                           |  |                |
|-----------------------|---------------------|----------------------|-----------------------|---------------------------|--|----------------|
| División/<br>Segmento | División automotriz |                      |                       |                           | División de servicios financieros      |                |
| Línea de negocios     | Grupo de Marcas VW  | Grupo de Marcas Audi | Vehículos Comerciales | Empresas restantes        | Servicios financieros                  | Europ car      |
| Línea de producto     | VW Passenger Cars   | Audi                 |                       | Servicios de financiación | Distribución y financiación a clientes | Renta de autos |
|                       | Skoda               | Seat                 |                       |                           | Arrendamiento                          |                |
|                       | Bentley             | Lamborghini          |                       |                           | Seguro                                 |                |
|                       | Bugatti             |                      |                       |                           | Flota                                  |                |

Fuente: tomado de VW Group, Annual Report, 2002-2006

**Tabla 3.5 Organización productiva y financiera del Grupo VW (2007-2011)**

| División/<br>segmento       | División automotriz |      |       |      |         |                        |       | División de servicios financieros      |
|-----------------------------|---------------------|------|-------|------|---------|------------------------|-------|--|
| Marcas y líneas de negocios | VW Passenger Cars   | Audi | Skoda | SEAT | Bentley | VW Commercial Vehicles | Otros | Distribución y financiación a clientes |
|                             |                     |      |       |      |         |                        |       | Arrendamiento                          |
|                             |                     |      |       |      |         |                        |       | Seguro                                 |
|                             |                     |      |       |      |         |                        |       | Flota                                  |

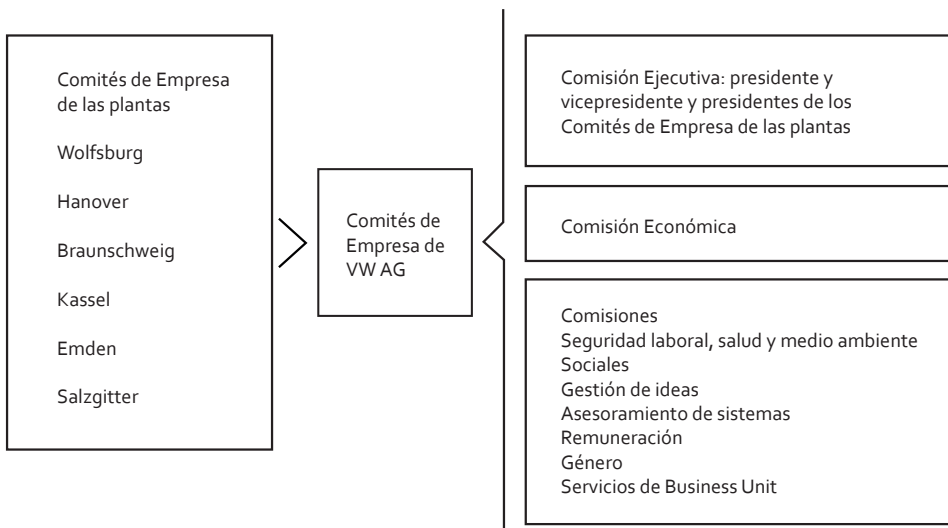
Fuente: tomado de VW Group, Annual Report, 2007-2011

**Tabla 3.6 Organización productiva y financiera del Grupo VW (2012)**

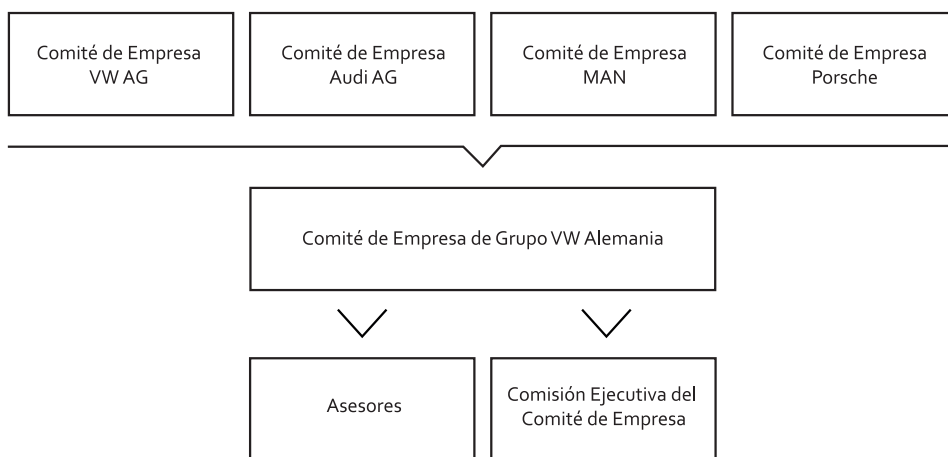
| División                    | Automotriz                                    |      |       |      |         |         |                        |                                     |     |       | Servicios financieros                    |
|-----------------------------|---|------|-------|------|---------|---------|------------------------|-------------------------------------|-----|-------|--|
| Áreas                       | Passengers cars and Light Commercial Vehicles |      |       |      |         |         |                        | Trucks and Buses, Power Engineering |     |       |  |
| Marca/<br>Campo de negocios | VW Passenger Cars                             | Audi | Skoda | Seat | Bentley | Porsche | VW Commercial Vehicles | Scania                              | MAN | Otros | Distribución y financiamiento a clientes |
|                             |   |      |       |      |         |         |                        |                                     |     |       | Arrendamiento                            |
|                             |   |      |       |      |         |         |                        |                                     |     |       | Banco directo                            |
|                             |   |      |       |      |         |         |                        |                                     |     |       | Seguros                                  |
|                             |   |      |       |      |         |         |                        |                                     |     |       | Negocio de fletes                        |
|                             |   |      |       |      |         |         |                        |                                     |     |       | Ofertas de movilidad                     |

Fuente: tomado de VW Group, Annual Report 2012: 104

**Tabla 3.7 Comité de Empresa de VW AG**



Fuente: tomado con algunas modificaciones de BRVW s/a: p. 31

**Tabla 3.8 Comité de Empresa del Grupo VW**

Fuente: tomado con algunas modificaciones de BRVW s/a: p. 33

**Tabla 3.9 Estructura accionaria con derecho a voto de VW AG 2002-20013**  
(% con derecho a voto)

| Año | Accionistas (%)                   |   |  |  |  |
|-----|-----------------------------------|---|--|--|--|
| 2   | Baja Sajonia (18.2%)              | VW AG a través de VW Beteiligungs-Gesellschaft mbH (9.8%) |  |  |  |
| 3   | Baja Sajonia (18.2%)              | VW AG a través de VW Beteiligungs-Gesellschaft mbH (9.8%) | Brandes Investment Partners, LCC (6.15%)       |  |  |
| 4   | Baja Sajonia (18.2%)              | Inversores institucionales extranjeros (38.9%)            | Inversores institucionales alemanes (7.4%)     | VW AG a través de VW Beteiligungs-Gesellschaft mbH (13.7%) |  |
| 5   | Dr.Ing.h.c.F. Porsche AG (18.5%)  | Estado de Baja Sajonia (18.1%)                            | Inversores institucionales extranjeros (31.1%) | VW AG a través de VW Beteiligungs-Gesellschaft mbH (13%)   | Inversores institucionales alemanes (7%) |
| 6   | Dr.Ing.h.c.F. Porsche AG (27.40%) | Baja Sajonia (20.26%)                                     | Inversores institucionales extranjeros (23.9%) | Inversores institucionales alemanes (5.8%)                 |  |



| Año | Accionistas (%)  |                       |  |  |                           |
|-----|--|-----------------------|--|--|---------------------------|
| 7   | Porsche Automobil Holding SE (antes Porsche AG) (30.93%) | Baja Sajonia (20.1%)  | Inversores institucionales extranjeros (25.6%) | Inversores institucionales alemanes (6.2%) |                           |
| 8   | Porsche Automobil Holding SE (42.6%)                     | Baja Sajonia (20%)    | Inversores institucionales extranjeros (11.9%) | Inversores institucionales alemanes (3.8%) |                           |
| 9   | Porsche Automobil Holding SE (50.74%)                    | Baja Sajonia (20.01%) | Qatar Holding LCC (17%)                        | Porsche Holding GmbH, Salzburg (2.37%)     |                           |
| 10  | Porsche Automobil Holding SE (50.74%)                    | Baja Sajonia (20%)    | Qatar Holding LLC (17%)                        | Porsche Holding GmbH, Salzburg (2.37%)     | Otros accionistas (9.89%) |
| 11  | Porsche Automobil Holding SE (50.73%)                    | Baja Sajonia (20%)    | Qatar Holding LLC (17%)                        | Porsche Holding GmbH, Salzburg (2.37%)     | Otros accionistas (9.9%)  |
| 12  | Porsche Automobil Holding SE (50.73%)                    | Baja Sajonia (20%)    | Qatar Holding LLC (17%)                        | Porsche Holding GmbH, Salzburg (2.37%)     | Otros accionistas (9.9%)  |
| 13  | Porsche Automobil Holding SE (50.73%)                    | Baja Sajonia (20%)    | Qatar Holding LLC (17%)                        | Otros accionistas (12.3%)                  |                           |

Fuente: elaboración propia con base en VW Group, Annuals Reports 1999-2013

**Tabla 3.10 Sindicatos de la DGB**

| <b>Sindicatos</b>  | <b>Ramas principales</b>  | <b>Afiliados</b> |
|--|---|------------------|
| Industriegewerkschaft Metall (IG Metall)-Metalworkers' Union                           | Industria del metal y eléctrica, industria del acero, textiles y vestido, limpieza en seco, madera, industria automotriz, carpintería, plomería, etc.                         | 2,245,760        |
| Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di)-United Services Union                    | Servicio civil, bancos y compañías de seguros, cuidado de la salud, transportes, puertos, media, servicios educativos y sociales, pintura, servicios privados, bomberos, etc. | 2,070,990        |
| Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE)                                | Industria química, industria farmacéutica, minería, servicios públicos de energía, etc.   | 672,195          |
| Industriegewerkschaft Bauen-Agrar-Umwelt (IG BAU)                                      | Industria de la construcción, limpieza industrial, agricultura  | 305,775          |
| Eisenbahn- und Verkehrsgewerkschaft (EVG)  | Ferrocarriles, transporte del riel  | 220,704          |
| Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW) – Educational and Science Workers' Union | Maestros, educadores, educación superior  | 263,129          |
| Gewerkschaft Nahrung-Genuss-Gaststätten (NGG)  | Industria del alimento, fresado, pubs, restaurantes   | 205,637          |
| Gewerkschaft der Polizei (GdP)   | Policía   | 171,709          |
| <b>DGB</b>   |   | <b>6,155,899</b> |

Fuente: tomado con algunas modificaciones de Birke y Dribbusch, 2012

Tabla 3.11 Producción total en el Grupo VW 1970-2013<sup>107</sup>

| Año | Producción | Cambio % | Alemania | Cuota % | Cambio % | Subsidias | Cuota % | Cambio % |
|-----|------------|----------|----------|---------|----------|-----------|---------|----------|
| 70  | 2215       |          | 1889     | 85.3    |          | 326       | 14.7    |          |
| 71  | 2354       | 6.3      | 1867     | 79.3    | -1.2     | 487       | 20.7    | 49.4     |
| 72  | 2193       | -6.8     | 1673     | 76.3    | -10.4    | 520       | 23.7    | 6.8      |
| 73  | 2335       | 6.5      | 1720     | 73.7    | 2.8      | 615       | 26.3    | 18.3     |
| 74  | 2068       | -11.4    | 1359     | 65.7    | -21.0    | 709       | 34.3    | 15.3     |
| 75  | 1949       | -5.8     | 1229     | 63.1    | -9.6     | 720       | 36.9    | 1.6      |
| 76  | 2166       | 11.1     | 1436     | 66.3    | 16.8     | 730       | 33.7    | 1.4      |
| 77  | 2219       | 2.4      | 1561     | 70.3    | 8.7      | 658       | 29.7    | -9.9     |
| 78  | 2385       | 7.5      | 1569     | 65.8    | 0.5      | 816       | 34.2    | 24.0     |
| 79  | 2542       | 6.6      | 1558     | 61.3    | -0.7     | 984       | 38.7    | 20.6     |
| 80  | 2574       | 1.3      | 1499     | 58.2    | -3.8     | 1075      | 41.8    | 9.2      |
| 81  | 2246       | -12.7    | 1410     | 62.8    | -5.9     | 836       | 37.2    | -22.2    |
| 82  | 2130       | -5.2     | 1381     | 64.8    | -2.1     | 749       | 35.2    | -10.4    |
| 83  | 2116       | -0.7     | 1413     | 66.8    | 2.3      | 703       | 33.2    | -6.1     |
| 84  | 2148       | 1.5      | 1474     | 68.6    | 4.3      | 674       | 31.4    | -4.1     |
| 85  | 2398       | 11.6     | 1635     | 68.2    | 10.9     | 763       | 31.8    | 13.2     |
| 86  | 2777       | 15.8     | 1654     | 59.6    | 1.2      | 1123      | 40.4    | 47.2     |
| 87  | 2771       | -0.2     | 1666     | 60.1    | 0.7      | 1105      | 39.9    | -1.6     |
| 88  | 2848       | 2.8      | 1694     | 59.5    | 1.7      | 1154      | 40.5    | 4.4      |
| 89  | 2948       | 3.5      | 1783     | 60.5    | 5.3      | 1165      | 39.5    | 1.0      |
| 90  | 3058       | 3.7      | 1816     | 59.4    | 1.9      | 1242      | 40.6    | 6.6      |
| 91  | 3238       | 5.9      | 1814     | 56      | -0.1     | 1424      | 44.0    | 14.7     |
| 92  | 3500       | 8.1      | 1929     | 55.1    | 6.3      | 1571      | 44.9    | 10.3     |
| 93  | 3019       | -13.7    | 1411     | 46.7    | -26.9    | 1608      | 53.3    | 2.4      |
| 94  | 3042       | 0.8      | 1425     | 46.8    | 1.0      | 1617      | 53.2    | 0.6      |
| 95  | 3595       | 18.2     | 1526     | 42.4    | 7.1      | 2069      | 57.6    | 28.0     |
| 96  | 3977       | 10.6     | 1591     | 40      | 4.3      | 2386      | 60.0    | 15.3     |

<sup>107</sup> En miles de unidades.

| Año | Producción | Cambio % | Alemania | Cuota % | Cambio % | Subsidias | Cuota % | Cambio % |
|-----|------------|----------|----------|---------|----------|-----------|---------|----------|
| 97  | 4291       | 7.9      | 1619     | 37.7    | 1.8      | 2672      | 62.3    | 12.0     |
| 98  | 4823       | 12.4     | 1938     | 40.2    | 19.7     | 2885      | 59.8    | 8.0      |
| 99  | 4853       | 0.6      | 1879     | 38.7    | -3.0     | 2974      | 61.3    | 3.1      |
| 00  | 5156       | 6.2      | 1830     | 35.5    | -2.6     | 3326      | 64.5    | 11.8     |
| 01  | 5108       | -0.9     | 1886     | 36.9    | 3.1      | 3222      | 63.1    | -3.1     |
| 02  | 5023       | -1.7     | 1781     | 35.5    | -5.6     | 3242      | 64.5    | 0.6      |
| 03  | 5021       | -0.04    | 1740     | 34.7    | -2.3     | 3281      | 65.3    | 1.2      |
| 04  | 5093       | 1.4      | 1832     | 36      | 5.3      | 3261      | 64.0    | -0.6     |
| 05  | 5219       | 2.5      | 1913     | 36.7    | 4.4      | 3306      | 63.3    | 1.4      |
| 06  | 5660       | 8.4      | 1935     | 34.2    | 1.2      | 3725      | 65.8    | 12.7     |
| 07  | 6213       | 9.8      | 2086     | 33.6    | 7.8      | 4127      | 66.4    | 10.8     |
| 08  | 6347       | 2.2      | 2146     | 33.8    | 2.9      | 4201      | 66.2    | 1.8      |
| 09  | 6055       | -4.6     | 1938     | 32      | -9.7     | 4117      | 68.0    | -2.0     |
| 10  | 7358       | 21.5     | 2115     | 28.7    | 9.1      | 5243      | 71.3    | 27.4     |
| 11  | 8494       | 15.4     | 2640     | 31.1    | 24.8     | 5854      | 68.9    | 11.7     |
| 12  | 9255       | 9.0      | 2321     | 25.1    | -12.1    | 6934      | 74.9    | 18.4     |
| 13  | 9728       | 5.1      | 2458     | 25.3    | 5.9      | 7270      | 74.7    | 4.8      |

Fuente: elaboración propia con base en VW Group,  
Annual Reports 1999-2013 y Jürgens (1998)

Tabla 3.12 Mercado Interno de Trabajo en el Grupo VW (1970-2013)<sup>108</sup>

| Año | MIT Total | Cambio % | MIT Alemania | Cuota % | Cambio % | MIT Subsidiarias | Cuota % | Cambio |
|-----|-----------|----------|--------------|---------|----------|------------------|---------|--------|
| 70  | 190       |          | 155          | 81.6    |          | 35               | 18.4    |        |
| 71  | 202       | 6.3      | 160          | 79.2    | 3.2      | 42               | 20.8    | 20     |
| 72  | 192       | -5       | 149          | 77.6    | -6.9     | 43               | 22.4    | 2.4    |
| 73  | 215       | 12       | 161          | 74.9    | 8.1      | 54               | 25.1    | 25.6   |
| 74  | 204       | 5.1      | 142          | 69.6    | -11.8    | 62               | 30.4    | 14.8   |
| 75  | 177       | -13.2    | 118          | 66.7    | -16.9    | 59               | 33.3    | -4.8   |
| 76  | 183       | 3.4      | 124          | 67.8    | 5.1      | 59               | 32.2    | 0      |
| 77  | 192       | 4.9      | 133          | 69.3    | 7.3      | 59               | 30.7    | 0      |
| 78  | 207       | 7.8      | 139          | 67.1    | 4.5      | 68               | 32.9    | 15.3   |
| 79  | 240       | 15.9     | 157          | 65.4    | 12.9     | 83               | 34.6    | 22.1   |
| 80  | 258       | 7.5      | 159          | 61.6    | 1.3      | 99               | 38.4    | 19.3   |
| 81  | 247       | -4.3     | 160          | 64.8    | 0.6      | 87               | 35.2    | -12.1  |
| 82  | 239       | -3.2     | 158          | 66.1    | -1.3     | 81               | 33.9    | -6.9   |
| 83  | 232       | -2.9     | 156          | 67.2    | -1.3     | 76               | 32.8    | -6.2   |
| 84  | 238       | 2.6      | 160          | 67.2    | 2.6      | 78               | 32.8    | 2.6    |
| 85  | 259       | 8.8      | 170          | 65.6    | 6.3      | 89               | 34.4    | 14.1   |
| 86  | 276       | 6.6      | 169          | 61.2    | -0.6     | 107              | 38.8    | 20.2   |
| 87  | 260       | -5.8     | 170          | 65.4    | 0.6      | 90               | 34.6    | -15.9  |
| 88  | 252       | 3.1      | 165          | 65.5    | --2.9    | 87               | 34.5    | -3.3   |
| 89  | 251       | -0.4     | 161          | 64.1    | --2.4    | 90               | 35.9    | 3.4    |
| 90  | 261       | 4        | 166          | 63.6    | 3.1      | 95               | 36.4    | 5.6    |
| 91  | 277       | 6        | 167          | 60.3    | 0.6      | 110              | 39.7    | 15.8   |
| 92  | 273       | -1       | 164          | 60.1    | --1.8    | 109              | 39.9    | -0.9   |
| 93  | 253       | -7       | 150          | 59.3    | --8.5    | 103              | 40.7    | -5.5   |
| 94  | 238       | -6       | 141          | 59.2    | --6.0    | 97               | 40.8    | -5.8   |
| 95  | 257       | 7.9      | 143          | 55.6    | 1.4      | 114              | 44.4    | 17.5   |
| 96  | 261       | 1        | 139          | 53.3    | --2.8    | 122              | 46.7    | 7.0    |

<sup>108</sup> En miles de personas.

| Año | MIT Total | Cambio % | MIT Alemania | Cuota % | Cambio % | MIT Subsidiarias | Cuota % | Cambio |
|-----|-----------|----------|--------------|---------|----------|------------------|---------|--------|
| 97  | 275       | 5        | 144          | 52.4    | 3.6      | 131              | 47.6    | 7.4    |
| 98  | 294       | 7        | 153          | 52      | 6.3      | 141              | 48      | 7.6    |
| 99  | 306       | 4        | 159          | 51.9    | 3.9      | 147              | 48.1    | 4.3    |
| 00  | 322       | 5.5      | 163          | 50.8    | 3.1      | 159              | 49.2    | 8.1    |
| 01  | 324       | 0.6      | 167          | 51.4    | 2        | 157              | 48.6    | -0.8   |
| 02  | 324       | -0.2     | 168          | 51.7    | 0.4      | 156              | 48.3    | -0.8   |
| 03  | 335       | 3.4      | 174          | 52      | 4        | 161              | 48      | 2.7    |
| 04  | 343       | 2.4      | 179          | 52.2    | 2.7      | 164              | 47.8    | 2.2    |
| 05  | 345       | 0.6      | 179          | 52      | 0.2      | 166              | 48      | 1.1    |
| 06  | 329       | -4.8     | 174          | 52.9    | -3.1     | 155              | 47.1    | -6.7   |
| 07  | 329       | -0.002   | 175          | 53.3    | 0.8      | 154              | 46.7    | -0.9   |
| 08  | 357       | 8.7      | 178          | 49.8    | 1.5      | 179              | 50.2    | 16.9   |
| 09  | 367       | 2.7      | 173          | 47      | -3       | 194              | 53      | 8.3    |
| 10  | 389       | 5.9      | 178          | 45.9    | 3.3      | 210              | 54.1    | 8.3    |
| 11  | 454       | 16.9     | 196          | 43.1    | 9.7      | 258              | 56.9    | 22.9   |
| 12  | 533       | 17.5     | 237          | 44.4    | 21.2     | 296              | 55.6    | 14.7   |
| 13  | 563       | 5.5      | 255          | 45.4    | 7.7      | 308              | 54.6    | 3.8    |

Fuente: elaboración propia con base en VW Group, Annual Reports 1999-2013 y Jürgens (1998)

Tabla 3.13 Productividad en el Grupo VW 1970-2013<sup>109</sup>

| Año | Grupo | Alemania | Subsidiarias |
|-----|-------|----------|--------------|
| 70  | 11.7  | 12.2     | 9.3          |
| 71  | 11.7  | 11.7     | 11.6         |
| 72  | 11.4  | 11.2     | 12.1         |
| 73  | 10.9  | 10.7     | 11.4         |
| 74  | 10.1  | 9.6      | 11.4         |
| 75  | 11.0  | 10.4     | 12.2         |
| 76  | 11.8  | 11.6     | 12.4         |
| 77  | 11.6  | 11.7     | 11.2         |
| 78  | 11.5  | 11.3     | 12.0         |
| 79  | 10.6  | 9.9      | 11.9         |
| 80  | 10.0  | 9.4      | 10.9         |
| 81  | 9.1   | 8.8      | 9.6          |
| 82  | 8.9   | 8.7      | 9.2          |
| 83  | 9.1   | 9.1      | 9.3          |
| 84  | 9.0   | 9.2      | 8.6          |
| 85  | 9.3   | 9.6      | 8.6          |
| 86  | 10.1  | 9.8      | 10.5         |
| 87  | 10.7  | 9.8      | 12.3         |
| 88  | 11.3  | 10.3     | 13.3         |
| 89  | 11.7  | 11.1     | 12.9         |
| 90  | 11.7  | 10.9     | 13.1         |
| 91  | 11.7  | 10.9     | 12.9         |
| 92  | 12.8  | 11.8     | 14.4         |
| 93  | 11.9  | 9.4      | 15.6         |
| 94  | 12.8  | 10.1     | 16.7         |
| 95  | 14.0  | 10.7     | 18.1         |
| 96  | 15.2  | 11.4     | 19.6         |
| 97  | 15.6  | 11.2     | 20.4         |

<sup>109</sup> En unidades por trabajador al año.

| <b>Año</b> | <b>Grupo</b> | <b>Alemania</b> | <b>Subsidiarias</b> |
|------------|--------------|-----------------|---------------------|
| 98         | 16.4         | 12.7            | 20.5                |
| 99         | 15.9         | 11.8            | 20.2                |
| 00         | 16.0         | 11.2            | 20.9                |
| 01         | 15.8         | 11.3            | 20.5                |
| 02         | 15.5         | 10.6            | 20.8                |
| 03         | 15.0         | 10.0            | 20.4                |
| 04         | 14.8         | 10.2            | 19.9                |
| 05         | 15.1         | 10.7            | 19.9                |
| 06         | 17.2         | 11.1            | 24.0                |
| 07         | 18.9         | 11.9            | 26.8                |
| 08         | 17.8         | 12.1            | 23.5                |
| 09         | 16.5         | 11.2            | 21.2                |
| 10         | 18.9         | 11.9            | 25.0                |
| 11         | 18.7         | 13.5            | 22.7                |
| 12         | 17.4         | 9.8             | 23.4                |
| 13         | 17.3         | 9.6             | 23.6                |

Fuente: elaboración propia con base en VW Group,  
Annual Reports 1999-2013 y Jürgens (1998)



**Tabla 3.14 Productividad en el Grupo VW y VW-México 2000-2013**

| Año  | Total | Alemania | Subsidiarias | México |
|------|-------|----------|--------------|--------|
| 2000 | 16.0  | 11.2     | 20.9         | 33.8   |
| 2001 | 15.8  | 11.3     | 20.5         | 30.5   |
| 2002 | 15.5  | 10.6     | 20.8         | 32.0   |
| 2003 | 15.0  | 10.0     | 20.4         | 28.7   |
| 2004 | 14.8  | 10.2     | 19.9         | 23.4   |
| 2005 | 15.1  | 10.7     | 19.9         | 31.3   |
| 2006 | 17.2  | 11.1     | 24.0         | 36.1   |
| 2007 | 18.9  | 11.9     | 26.8         | 37.3   |
| 2008 | 17.8  | 12.1     | 23.5         | 41.9   |
| 2009 | 16.5  | 11.2     | 21.2         | 34.8   |
| 2010 | 18.9  | 11.9     | 25.0         | 43.5   |
| 2011 | 18.7  | 13.5     | 22.7         | 42.9   |
| 2012 | 17.4  | 9.8      | 23.4         | 44.4   |
| 2013 | 17.3  | 9.6      | 23.6         | -----  |

Fuente: elaboración propia con base en VW Group, Annual Reports 1999- 2013 y bibliografía consultada

**Tabla 3.15 Grupo VW: producción, ventas y Mercado Interno de Trabajo 1999-2013**

| Año  | Vehículos vendidos | Vehículos producidos | Empleados promedio anual |
|------|--------------------|----------------------|--------------------------|
| 1999 | 4,922,996          | 4,853,192            | 305,667                  |
| 2000 | 5,161,188          | 5,156,455            | 322,415                  |
| 2001 | 5,107,142          | 5,107,945            | 324,413                  |
| 2002 | 4,996,179          | 5,023,264            | 323,865                  |
| 2003 | 5,015,911          | 5,020,733            | 334,873                  |
| 2004 | 5,142,759          | 5,093,181            | 343,016                  |
| 2005 | 5,192,576          | 5,219,478            | 345,214                  |
| 2006 | 5,720,096          | 5,659,578            | 328,599                  |
| 2007 | 6,191,618          | 6,213,332            | 328,594                  |
| 2008 | 6,271,724          | 6,346,515            | 357,207                  |
| 2009 | 6,309,743          | 6,054,829            | 366,769                  |

| Año  | Vehículos vendidos | Vehículos producidos | Empleados promedio anual |
|------|--------------------|----------------------|--------------------------|
| 2010 | 7,278,440          | 7,357,505            | 388,536                  |
| 2011 | 8,361,294          | 8,494,280            | 454,025                  |
| 2012 | 9,344,559          | 9,255,384            | 533,469                  |
| 2013 | 9,728,250          | 9,727,848            | 563,066                  |

Fuente: elaboración propia con base en VW Group, Annual Reports 1999-2013

**Tabla 3.16 Integrantes del Management 1999-2013**

|    | Integrantes (cargos)   |  |  |                               |  |   |   |  |  |
|----|--|--|--|-------------------------------|--|---|---|--|--|
| 99 | Ferdinand Piëch (Chairman; Research and Development; Production, Optimization and Procurement) | Bruno Adelt (Controlling and Accounting) | Robert Büchelhofer (Sales and Marketing) | Peter Hartz (Human Resources) | Jens Neumann (Group Strategy, Treasury, Legal Matters and Organization 010193) |   |   |  |  |
| 00 | Ferdinand Piëch (Chairman; Production, Optimization and Procurement)                           | Bruno Adelt (Controlling and Accounting) | Robert Büchelhofer (Sales and Marketing) | Peter Hartz (Human Resources) | Jens Neumann (Group Strategy, Treasury, Legal Matters and Organization)        | Bernd Pischetsrieder (Group Quality and SEAT) | Folker Weißgerber (Production)                                  | Martin Winterkorn (Research and Development) |  |
| 01 | Ferdinand Piëch (Chairman)   | Bruno Adelt (Controlling and Accounting) | Robert Büchelhofer (Sales and Marketing) | Peter Hartz (Human Resources) | Jens Neumann (Group Strategy, Treasury, Legal Matters and Organization)        | Bernd Pischetsrieder (Group Quality and SEAT) | Folker Weißgerber (Production)                                  | Martin Winterkorn (Research and Development) | Francisco Javier García Sanz (Procurement) |
| 02 | Bernd Pischetsrieder (Chairman of VW AG; Group Quality; Research and Development)              | Bruno Adelt (Controlling and Accounting) | Robert Büchelhofer (Sales and Marketing) | Peter Hartz (Human Resources) | Jens Neumann (Group Strategy, Treasury, Legal Matters and Organization)        | Folker Weißgerber (Production)                | Martin Winterkorn (Chairman of the Board Management of Audi AG) | Francisco Javier García Sanz (Procurement)   | Hans Dieter Pötsch (sin portafolio)        |
| 03 | Bernd Pischetsrieder (Chairman of VW AG; Group Quality; Research and Development)              | Bruno Adelt (Controlling and Accounting) | Robert Büchelhofer (Sales and Marketing) | Peter Hartz (Human Resources) | Jens Neumann (Group Strategy, Treasury, Legal Matters and Organization)        | Folker Weißgerber (Production)                | Martin Winterkorn (Chairman of the Board Management of Audi AG) | Francisco Javier García Sanz (Procurement)   | Hans Dieter Pötsch (sin portafolio)        |

|    | Integrantes (cargos)   |  |  |   |   |   |  |                                 |
|----|--|--|--|---|---|---|--|---------------------------------|
| 04 | Bernd Pischetsrieder (Chairman of the Management of VW AG; Group Quality; Research and Development)  | Hans Dieter Pötsch (Controlling and Accounting)                                  | Peter Hartz (Human Resources)                    | Jens Neumann (Group Strategy, Treasury, Legal Matters and Organization) | Folker WeiBgerber (Production)                                  | Martin Winterkorn (Chairman of the Board Management of Audi AG) | Francisco Javier García Sanz (Procurement)         |                                 |
| 05 | Bern Pischetsrieder (Chairman; Human Resources)  | Hans Dieter Pötsch (Controlling and Accounting)                                  | Peter Hartz (Human Resources)                    | Folker WeiBgerber (Production)  | Martin Winterkorn (Chairman of the Board Management of Audi AG) | Francisco Javier García Sanz (Procurement)                      | Wolfgang Bernhard (Chairman of the VW brand group) | Horst Neumann (Human Resources) |
| 06 | Bern Pischetsrieder (Chairman)   | Hans Dieter Pötsch (Controlling and Accounting)                                  | Horst Neumann (Human Resources)                  | Martin Winterkorn (Chairman of the Board Management of VW AG)           | Francisco Javier García Sanz (Procurement)                      | Wolfgang Bernhard (Chairman of the VW brand group)              |  |                                 |
| 07 | Martin Winterkorn (Chairman of the Board Management of VW AG; Research and Development, Sales)   | Hans Dieter Pötsch (Finance and Controlling)                                     | Horst Neumann (Human Resources and Organization) | Jochem Heizman (Production)   | Francisco Javier García Sanz (Procurement)                      |   |  |                                 |
| 08 | Martin Winterkorn (Chairman of the Board Management of VW AG; Research and Development)  | Hans Dieter Pötsch (Finance and Controlling)                                     | Horst Neumann (Human Resources and Organization) | Jochem Heizman (Production)   | Francisco Javier García Sanz (Procurement)                      |   |  |                                 |
| 09 | Martin Winterkorn (Chairman of the Board Management of VW AG; Research and Development, Sales; Chairman of the Executive Board of Porsche Automobile Holding SE) | Hans Dieter Pötsch (Finance and Controlling; Chief Financial Officer of Porsche) | Horst Neumann (Human Resources and Organization) | Jochem Heizman (Production)   | Francisco Javier García Sanz (Procurement)                      |   |  |                                 |

| Integrantes (cargos) |   |  |  |  |                            |  |  |                                       |                         |
|----------------------|---|--|--|--|----------------------------|--|--|---------------------------------------|-------------------------|
| 10                   | Martin Winterkorn (Chairman of the Board Management of VW AG; Research and Development, Sales; Chairman of the Executive Board of Porsche Automobil Holding)    | Hans Dieter Pötsch (Finance and Controlling; Chief Financial Officer of Porsche) | Christian Klingler (Sales and Marketing) | Horst Neumann (Human Resources and Organization) | Michael Macht (Production) | Rupert Stadler (Chairman of the Board of Management of Audi) | Francisco Javier García Sanz (Procurement) | Jochem Heizmann (Commercial vehicles) |                         |
| 11                   | Martin Winterkorn (Chairman of the Board Management of VW AG; Research and Development, Sales; Chairman of the Executive Board of Porsche Automobil Holding SE) | Hans Dieter Pötsch (Finance and Controlling; Chief Financial Officer of Porsche) | Christian Klingler (Sales and Marketing) | Horst Neumann (Human Resources and Organization) | Michael Macht (Production) | Rupert Stadler (Chairman of the Board of Management of Audi) | Francisco Javier García Sanz (Procurement) | Jochem Heizmann (Commercial vehicles) |                         |
| 12                   | Martin Winterkorn (Chairman of the Board Management of VW AG; Research and Development, Sales; Chairman of the Executive Board of Porsche Automobil Holding)    | Hans Dieter Pötsch (Finance and Controlling; Chief Financial Officer of Porsche) | Christian Klingler (Sales and Marketing) | Horst Neumann (Human Resources and Organization) | Michael Macht (Production) | Rupert Stadler (Chairman of the Board of Management of Audi) | Francisco Javier García Sanz (Procurement) | Leif Östling (Commercial Vehicles)    | Jochem Heizmann (China) |
| 13                   | Martin Winterkorn (Chairman of the Board Management of VW AG; Research and Development, Sales; Chairman of the Executive Board of Porsche Automobil Holding)    | Hans Dieter Pötsch (Finance and Controlling; Chief Financial Officer of Porsche) | Christian Klingler (Sales and Marketing) | Horst Neumann (Human Resources and Organization) | Michael Macht (Production) | Rupert Stadler (Chairman of the Board of Management of Audi) | Francisco Javier García Sanz (Procurement) | Leif Östling (Commercial Vehicles)    | Jochem Heizmann (China) |

Fuente: elaboración propia con base en VW Group,  
Annual Reports 1999-2013

**Tabla 3.17. Productividad de VW México por mercado 2000-2012**

|    | Total   | Mercado nacional | Mercado internacional | Trabajadores | Autos por trabajador | Autos exportados por trabajador | Autos para el mercado nacional por trabajador |
|----|---------|------------------|-----------------------|--------------|----------------------|---------------------------------|---|
| 00 | 425,703 | 85,649           | 340,054               | 12,600       | 33.80                | 26.99                           | 6.80  |
| 01 | 380,690 | 85,090           | 295,600               | 12,500       | 30.50                | 23.65                           | 6.81  |
| 02 | 332,876 | 70,452           | 262,424               | 10,400       | 32.00                | 25.23                           | 6.77  |
| 03 | 287,253 | 53,704           | 233,549               | 10,000       | 28.70                | 23.35                           | 5.37  |
| 04 | 225,342 | 61,636           | 163,706               | 9,670        | 23.40                | 16.93                           | 6.37  |
| 05 | 300,386 | 57,890           | 242,496               | 9,670        | 31.30                | 25.08                           | 5.99  |
| 06 | 347,020 | 64,993           | 282,027               | 9,650        | 36.10                | 29.23                           | 6.74  |
| 07 | 409,566 | 77,460           | 332,106               | 11,071       | 37.30                | 30.00                           | 7.00  |
| 08 | 449,096 | 70,808           | 378,288               | 10,718       | 41.90                | 35.29                           | 6.61  |
| 09 | 319,743 | 47,692           | 272,051               | 9,243        | 34.80                | 29.43                           | 5.16  |
| 10 | 434,685 | 73,654           | 361,031               | 10,000       | 43.50                | 36.10                           | 7.37  |
| 11 | 510,041 | 80,780           | 429,261               | 11,887       | 42.90                | 36.11                           | 6.80  |
| 12 | 600,508 | 80,070           | 520,438               | 13,513       | 44.44                | 38.51                           | 5.93  |

Fuente: elaboración propia

Tabla 4.1. Ciclos de las ciudadanía fabril

|                                   | <b>Justicia Laboral<br/>(2000-2003, 2004-2007)</b>  | <b>Poder Sindical<br/>(2008-2011)</b>  | <b>Oro<br/>(2012-2015)</b>   |
|-----------------------------------|---|--|--|
| <b>Condición en la ciudadanía</b> | Dimensión política. MIT: Unidad, disminución (2000-2006) y expansión del MIT (2007), así como cambios en su precio (aumentos salariales, utilidades, nuevo Tabulador). OPI: el CES participa con proyectos propios, los Divisionales intervienen en el desarrollo de sistemas de productividad, obreros son consultados acerca de cambios. Ejercicio de la ciudadanía: reelección del CES (2003), realización de Asambleas Seccionales, Divisionales y Conjuntas.   | Dimensión política. MIT: crece tamaño y precio de la plantilla en la fábrica de Puebla, se acuerda la titularidad del Contrato Colectivo de la planta de motores de Silao. OPI: el CES colabora en contener la disminución del MIT (2009), se incrementan las cargas de trabajo y exigencias a los obreros. Dimensión social: se incrementan las prestaciones en matrimonio, defunción, nacimiento, equipos deportivos, promoción cultural y aguinaldo. Ejercicio de la ciudadanía: disminuye.   | Dimensión política: MIT: asegura que su precio aumente si la productividad mejora, y se expande con la firma del Contrato Colectivo de Audi. OPI: protagonista en la firma de la inversión de Audi en México y firma el Contrato Colectivo respectivo. Dimensión Social: aumentan los apoyos a exámenes médicos y defunción, incrementan los retiros voluntarios. Ejercicio de la ciudadanía: se ejerce a través de medios institucionales.  |
| <b>Intereses estratégicos</b>     | Mayor intervención en la OPI y desde ahí detener la disminución, primero, y aumentar, después, el tamaño MIT, así como mejorar el precio de este.   | Aumentar el MIT y mejorar su precio, es decir, contratación de nuevo personal e incrementos salariales.  | Aumentar el MIT y mejorar su precio.   |
| <b>Orientaciones laborales</b>    | Empresa: modernización en las líneas. Relación empresa-sindicato: desigual a favor de la gerencia y en consecuencia necesidad de un trato de respeto entre gerencia y CES. Bienestar y problemas de los obreros: despidos, abusos en el piso, ingresos. Compromiso Organizacional: involucramiento en las metas del corporativo.  | Empresa: incremento constante de la productividad. Relación empresa-sindicato: desigual a favor de la empresa debido a los abusos de sus representantes en el piso, necesidad de un trato de respeto entre gerencia y CES. Bienestar y problemas de los obreros: explotación de los obreros en el piso, desgaste del sistema de salarios. Compromiso organizacional: corresponsable en la medida que el aumento de la producción se tradujera en incrementos salariales y contratación de más personal.  | Empresa: productividad y calidad, elementos en la política de producción del consorcio y medios a través de los cuales se puede ampliar la ciudadanía. Relación gerencia-sindicato: instituciones que representan intereses diferentes pero que se pueden complementar con base en el diálogo y en el ánimo de negociar. Bienestar y problemas de los obreros: estabilidad laboral, mayores ingresos, salud y abusos en el piso. Compromiso organizacional: Oro se reconoce como parte de la empresa y cabeza del sindicato.   |
| <b>Orientaciones sindicales</b>   | A cerca de los obreros: desde 1992 desconfianza y distancia respecto al sindicato, así como temor a perder sus empleos. Acerca del CES: ausencia de memoria en la dirección, coordinadora y responsable de las acciones del sindicato y sus agremiados. Acerca de la clase política: grupos políticos con los que era importante coordinarse para ampliar la ciudadanía. Acerca del sindicato: organización dinámica y con alto grado de participación. Relación Sindicato-base: El CES debería recuperar la confianza de los trabajadores y la participación de estos en las decisiones del comité, colaborar con los divisionales, y buscar reelección. | A cerca de los obreros: compromiso sindical escaso, poco interés para informarse acerca de lo que pasaba en la empresa y el sindicato, nulo entendimiento sobre temas de interés sindical (revisiones, disputa de proyectos, decisiones de la dirigencia), inclinación por demandas ambiciosas. Acerca del CES: contaba con información suficiente acerca de la empresa y el sindicato, debía de dirigir y no esquivar esta responsabilidad. Acerca de la clase política: el proselitismo de los grupos obstaculizaba las tareas de la dirección. Acerca del sindicato: tamaño insuficiente de la representación intermedia, no reelección un error en la cultura del trabajador VW. Relación Sindicato - base: el CES debería dirigir y coordinar el trabajo del resto de la estructura sindical. | A cerca de los obreros: cultura laboral y sindical desde las cuales los trabajadores se reconocen como agentes de la producción. Acerca del CES: institución que forma parte de la estructura sindical y de la cual Oro es titular. Acerca de la clase política: los Divisionales y las Comisiones son parte de la estructura sindical. Acerca del sindicato: institución conformada por instituciones con estatus y roles. Relación sindicato-base: a través de los protocolos e instancias sindicales diseñadas para atender las necesidades de obreros y dirección. |

|  | <b>Justicia Laboral<br/>(2000-2003, 2004-2007)</b>  | <b>Poder Sindical<br/>(2008-2011)</b>   | <b>Oro<br/>(2012-2015)</b>  |
|--|---|---|---|
| <b>Orientaciones político - industriales</b> | Acerca del Grupo VW: multinacional, en la cual la fábrica de Puebla tenía la función de producir para el mercado norteamericano, y por tanto competir con otras empresas como plantas de la VW. Acerca del WWC: espacio de diálogo entre sindicatos del corporativo en el cual se pueden conocer otras experiencias. Acerca de la UNT: organización desde la cual se coordinan y apoyan sindicatos independientes. Acerca del gobierno estatal y federal: actores externos a la planta cuyos intereses y responsabilidades influyen en la configuración de la ciudadanía y con los cuales hay que dialogar. | Acerca del Grupo VW: disputa desigual de la fábrica de Puebla respecto a otras plantas, ya que sus ventajas comparativas son el precio bajo de su mano de obra y la cercanía con EU. Acerca del WWC: valioso el intercambio de experiencias con otros sindicatos como la IG Metall. Acerca de la UNT: practicaban el sindicalismo corporativo de la CTM con una predominancia del SRTM, distraía al CES acerca de sus tareas en el sindicato. Acerca de los gobiernos estatal y federal: los funcionarios excedían sus tareas y se inmiscuían en la vida interna del sindicato. | Acerca del Grupo VW: la competencia entre las plantas por materia de trabajo configura la ciudadanía en planta. Acerca del WWC: institución desde la cual se pueden coordinar los sindicatos de la VW. Acerca de la UNT: organización desde la cual se coordinan los sindicatos independientes en México. Acerca del gobierno federal y estatal: instituciones que influyen en la configuración de la ciudadanía y con los que hay que dialogar.  |
| <b>Estrategia en la fábrica</b>              | Estrategia ofensiva que buscó una mayor participación en la OPI, con base en un sistema de productividad propio. En la cotidianidad relación directa con los obreros, presencia del secretario general en el piso, coordinación con los Divisionales, contacto mínimo con los representantes de la empresa en la línea. En las revisiones consulta a los trabajadores (asambleas seccionales divisionales, conjunta), responsabilidad compartida entre dirección-divisionales-base.   | El curso de acción fue firme. En las revisiones las negociaciones fueron llevadas al límite. En el piso el CES no permitiría abusos a sus representados. En la cotidianidad, intento de convencer a los trabajadores acerca de cómo actuar en la jornada laboral, invitar a los técnicos a denunciar abusos. En las revisiones toma de decisiones directa sin consultar a los obreros.  | Estrategia que busca incentivar la calidad del trabajo en la planta y con base en tres principios: respeto, comunicación y negociación entre instituciones. En la cotidianidad, respeto y comunicación con las instancias sindicales responsables de atender las necesidades en el piso; presencia de los secretarios en las áreas de trabajo para reuniones con los representantes de la empresa, contacto directo con los obreros, atención a problemas de los obreros con énfasis en aquellos donde ya se ha agotado el protocolo. En las revisiones consulta a la base a través de Asambleas Divisionales, y coordinación con la Comisión Revisora. |
| <b>Estrategia en la EOP</b>                  | Construcción de alianzas. En el Grupo VW participa en el WWC y se coordina con la IG Metall así como con otros sindicatos. En México recibe el apoyo del STRM y se coordina con otras organizaciones en la UNT. Participación en la política de Puebla.   | En el Grupo VW participa en el WWC y se coordina con la IG Metall para la firma del Contrato Colectivo de la nueva planta de motores en Silao. En México recibe apoyo de asesores del SRTM durante las revisiones, no se coordina con la UNT. Acciones contenciosas con actores externos a la fábrica (medios de comunicación, funcionarios gubernamentales).   | En el Grupo VW participa en el WWC y se coordina con la IG Metall para la instalación de la planta de Audi en Puebla, primero, y la firma del Contrato Colectivo después. En México recibe apoyo del STRM durante las revisiones y se coordina con otras organizaciones en la UNT. Diálogo con el gobierno estatal en el proceso de negociación de Audi.  |
| <b>Recursos de poder</b>                     | Sistema de productividad propio (Grupos de Alto Desempeño), experiencia de los integrantes, experiencia del secretario general, imagen pública positiva acerca del Comité, red de aliados, relación directa con los obreros, colaboración con los Divisionales.   | Popularidad de sus integrantes, experiencia sindical de algunos miembros.   | Respeto, comunicación y unidad entre sus integrantes. Red de aliados externos a la planta. Capacidad de interpretar la EOP.   |

|                       | Justicia Laboral<br>(2000-2003, 2004-2007)   | Poder Sindical<br>(2008-2011)   | Oro<br>(2012-2015)                               |
|-----------------------|--|---|--|
| Recursos de debilidad | Menor presencia física en el piso (2005-2007), pérdida de confianza de los obreros y los divisionales, división de Justicia Laboral. | Inexperiencia sindical del secretario general, falta de empatía con los obreros y la clase política del SITIAVW, rispidez en el trato con la gerencia local, división de Poder Sindical, alejamiento del SRTM y no coordinación con la UNT, malas relaciones con los gobiernos estatal y federal. | Escaso contacto directo del CES con los obreros. |

Fuente: elaboración propia

**Tabla 4.2. Condiciones laborales en la Volkswagen de México, 2000-2015**

|                            | 2000-2003 | 2004-2007 | 2008-2011 | 2012-2015 |
|----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| MIT (precio)               | +         | +         | +         | +         |
| MIT (tamaño)               | -         | +         | +         | +         |
| OPI                        | +         | +         | -         | +         |
| Derechos sociales          | =         | =         | +         | +         |
| Ejercicio de la ciudadanía | +         | -         | -         | -/+       |

Fuente: elaboración propia



# Bibliografía

---

- Aguilar, J. (1982). *La política sindical en México: industria del automóvil*. Ciudad de México: Era.
- Arteaga, A. (2011). *Cambios en la organización del trabajo y su impacto en la fuerza laboral: de mano de obra a gestor de la producción. Estudio de caso en la industria automotriz en México*. Ciudad de México: Universidad Autónoma Metropolitana, tesis de doctorado.
- Arteaga, A. (coordinador) (2010). *Trabajo y ciudadanía. Una reflexión necesaria para la sociedad del siglo XXI*. Ciudad de México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Arteaga, A. (2007). El performance de los actores en el cambiante escenario de la industria automotriz. De la estrategia de las ETA a la intervención sindical. En A. Covarrubias y Vicente Solís (coordinadores). *Un siglo de sindicalismo en México. Los desafíos del movimiento obrero vistos a través de su historia*. México: El Colegio de Sonora/Universidad de Sonora.
- Arteaga, A. (2005). Work and Citizenship in Mexico in the Era of Globalization. *Relations industrielles/Industrial relations*, vol. 60, núm. 4.
- Arteaga, A. (1996). *Integración regional y relaciones industriales en América del Norte*. México: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.
- Arteaga, A. (coordinador) (1992). *Proceso de trabajo y relaciones laborales en la industria automotriz en México*. México: Fundación Friedrich Ebert.
- Arteaga, A. y Carrillo J. (1988). Automóvil, hacia la flexibilidad. *El Cotidiano*, (21).
- Bayón, M. C. (1997). *El sindicalismo automotriz mexicano frente a un nuevo escenario: una perspectiva desde los liderazgos*. México: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.

- Bayón, C. y Bensusán, G. (1998). Estrategias frente a la reestructuración productiva: el sindicalismo de la rama automotriz en México y Brasil. *Estudios Sociológicos*, 16(47), mayo-agosto, 317-357.
- Becerril, A. (1986). Las luchas de Dina y Renault: ¿Una nueva derrota? *El Cotidiano*, (10).
- Bensusán, G. y García, C. (1992). Entre la estabilidad y el conflicto: relaciones laborales en VW de México. Proceso de trabajo y relaciones laborales en la industria automotriz en México. En A. Arteaga (coordinador), *Proceso de trabajo y relaciones laborales en la industria automotriz en México*, México: Friedrich Ebert Stiftung.
- Bensusán, G. y García, C. (1990). Cambio en las relaciones laborales: cuatro experiencias en transición. En FES, *Documentos de trabajo*, (32), México: Friedrich Ebert Stiftung.
- Bensusán, G. y Gómez, W. (2014). ¿Puede la reforma laboral de 2012 mejorar la calidad de los empleos de la industria automotriz en México? Restricciones en el futuro inmediato. En L. Álvarez, J. Carrillo & M. L. González (coordinadores), *El auge de la industria automotriz en México en el siglo XXI. Reestructuración y Catching Up*. México, D. F.: Universidad Nacional Autónoma de México / El Colegio de la Frontera Norte.
- Birke P. y Heiner D. (2012). *Trade unions in Germany. Organisation, environment, challenges*. Berlin: Friedrich Ebert Stiftung.
- Bizberg I. (2012). Types of capitalism in Latin America. *Revue Interventions économiques*, núm. 47, pp. 2-26.
- Boschi, R. y Flavio G. (2008). Intervencionismo estatal y políticas de desarrollo en América Latina. *SciELO*, 21(53).
- Boyer, R. y Michel F. (2001). *Los modelos productivos*. Buenos Aires: Lumen-Humanitas.
- Brumlop E. & Ulrich J. (1983). Rationalisation and Industrial Relations in the West German Automobile Industry: A Case Study of Volkswagen. *Discussion Paper IIVG/dp 83-216*. Berlin: International Institute for Comparative Research.

- BRVW (Comité de Intercentros y del Consorcio Volkswagen AG) (s/a). *Cogestión en Volkswagen, Wolfsburg*. Alemania: Comité de Intercentros y del Consorcio Volkswagen AG.
- Burawoy, M. (1979). *Manufacturing consent: changes in the labor process under monopoly capitalism*. Chicago: University of Chicago.
- Carrillo, J. (1993). *La Ford en México: la reestructuración industrial y cambios en las relaciones sociales*. Ciudad de México: El Colegio de México, tesis de doctorado.
- Carrillo, J. y García, P. (1987). Etapas industriales y conflictos laborales: la industria automotriz en México. *Estudios Sociológicos*, 5(14), mayo-agosto, 303-340.
- Chamberlain, W. (1942). *Industrial relations in Germany 1914-1939*. Palo Alto: Stanford University Press.
- Collier, D. and Collier R. (1991). *Shaping the political Arena. Critical Junctures, the Labor Movement, and Regime Dynamics in Latin America*. Notre Dame: Notre Dame University.
- Contreras, Ó., Schnierle, L.R., Solís, V. (2006). Reestructuración y trabajo de la industria automotriz. En E. de la Garza & C. Salas (coordinadores), *La situación del trabajo en México*. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Coser, Lewis A. (1961). *Las funciones del conflicto social*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Covarrubias, A. (2014). *Explosión de la industria automotriz en México: de sus encadenamientos a su potencial transformador*. México: Friedrich Ebert Stiftung-México.
- Covarrubias, A. (2009). *Orientaciones laborales y orientaciones políticas en obreros de América Latina: ¿crisis o reconfiguración de identidad? Evidencia en obreros de Argentina, Brasil, México y Venezuela*. Buenos Aires: CLACSO.
- Covarrubias, A. (2000). *Mercados de trabajo y subsistemas de empleo en México y Brasil un modelo analítico y dos estudios de caso*. México: El Colegio de Sonora.

- Covarrubias, A. (1998). Subsistemas de empleo en México y Brasil: un modelo analítico y dos estudios de caso en la industria automotriz. *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, año 4, núm. 8, pp. 29-58.
- Crozier, M. y Erhard F. (1990). *El actor y el sistema, las restricciones de la acción colectiva*. España: Alianza Editorial.
- De la Garza, E. (2008). La querrela de la identidad: ¿pasado sistémico, presente fragmentario? Texto de trabajo del Seminario sobre trabajo no clásico del Posgrado en Estudios Laborales de la UAMI. Ciudad de México: UAMI (mimeo.).
- De la Garza, E. (2005). El Neoinstitucionalismo, ¿alternativa a la Elección Racional? *Revista Mexicana de Sociología*, 67(1), pp. 163-203.
- De la Garza, E. (2001). Subjetividad, cultura y estructura. *Revista Iztapalapa*, UAMI, núm.50, enero-junio.
- De la Garza, E. (2000). Sindicatos. *Léxico de la política*. México: Fondo de Cultura Económica.
- De la Garza, E. (1999). Epistemología de los modelos de producción. En De la Garza, E. (coordinador), *Los retos teóricos de los Estudios del Trabajo hacia el Siglo XXI*. Buenos Aires: CLACSO.
- De la Garza, E. (1999). *La crisis de los modelos sindicales en México y sus opciones*. México: Universidad Autónoma Metropolitana. Recuperado de <http://sgpwe.izt.uam.mx/pages/egt/publicaciones/capituloslibros/la%20crisis.pdf>.
- De la Garza, E. (1998). Trabajo y mundos de vida. En Emma León y H. Zeman (coords.), *Subjetividad, Umbrales del Pensamiento Social*. Madrid: Anthropos.
- De la Garza, E. (1995). Neoliberalismo y estrategia obrera. *Horizonte. Estudios laborales y sindicales*, núm. 4 y 5, enero-marzo.
- De la Garza, E. (1994). Cogestión, calidad total y sistema de relaciones industriales. *Seminario Participación de las Empresas en las Relaciones Laborales*. México.
- De la Garza, E. (1993). Reestructuración del corporativismo en México: siete tesis. *El Cotidiano*, año 9, 56.

- De la Garza, E. (1992). Reestructuración productiva, estatal y de los sujetos-obreros en México. En De la Garza, E. (coordinador), *Crisis y sujetos sociales en México*. México: CEICH/Porrúa.
- De la Garza, E. (1991). Cultura y crisis. Del corporativismo en México. En Barros Horcasitas et al. (compiladores), *Transición a la democracia y reforma del Estado en México*. México: FLACSO/Porrúa.
- De la Garza, E. (1987). Reconversión industrial en México y procesos de trabajo. *El Cotidiano*, (16).
- Douglas B. y Sharp, K. (1985). *Transnational corporations versus the state the political economy of the Mexican auto industry*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Douglas Bennett y Kenneth Sharp (1979). Transnational corporations and the political economy of export promotion: the case of the Mexican automobile industry. *International Organization*, 33(2) (spring, 1979), pp. 177-201.
- Espinal, A. (2015). *El sindicato de trabajadores de la VW: un Fénix laboral (2000-2014)*. México: El Colegio de México, tesis de doctorado.
- Estrada, M. (2000). La vida y el mundo: la distinción conceptual entre mundo de vida y vida cotidiana. *Sociológica*, año 15, no. 43, mayo-agosto, 103- 151.
- Estrada, M. (1995). *Participación política y actores colectivos*. México: Plaza y Valdés/Universidad Iberoamericana.
- González Casanova, P. (coordinador) (1984). *Historia del movimiento obrero en América Latina*. Ciudad de México: Siglo XXI Editores/UNAM/Instituto de Investigaciones Sociales.
- Hall, P. A. y D. Soskice (2001). *Varieties of capitalism: The institutional foundation of comparative advance*. Oxford: Oxford University Press.
- Hartmann H. y Wolfgang C. (1981). Industrial relations in West Germany. En Doeringer, P. (ed.), *Industrial relations in International perspective. Essays on research and policy*. Hong Kong: The Macmillan Press.
- Herrera, F. (1992). Reestructuración de la industria automotriz en México y respuesta sindical. *El Cotidiano*, núm. 46, marzo-abril, pp. 27-33.

- Hertwig M, Pries, L., and Rampeltshammer L. (2011), Stabilizing effects of European Works Councils: Examples from the automotive industry. *European Journal of Industrial Relations*, año 3, núm. 17, pp. 209-226.
- Hertwig, M., Ludger P. and Luitpold R. (eds.) (2009), *European Works Councils in complementary perspectives*. Brussels: European Trade Union Institute (ETUI).
- Hoshino, T., H., y Zapata F. (1994). La restructuración industrial en México. El caso de la industria de autopartes. *Cuadernos del CES*. México: El Colegio de México, núm. 37.
- INEGI (1999-2014). *La Industria automotriz en México*. México: INEGI.
- Juárez, H. (2010). *La crisis de la industria del automóvil y el fin de una época*. México: Centro de Estudios del Desarrollo Económico y Social/Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Juárez, H. (2005). Paradigmas productivos en la industria del automóvil. Desarrollo de las formas de integración industrial. En H. Juárez (coordinadores), *El auto global: desarrollo, competencia y cooperación en la industria del automóvil*. México: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla/Universidad Autónoma Metropolitana/Universidad Iberoamericana/Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.
- Juárez, H. (2004). Intervención en la Conferencia Nacional de la Industria Automotriz en México. *Apuntes. Revista de la Facultad de Economía*, 9(27), septiembre-diciembre.
- Juárez, H. (1994). Productividad en la industria automotriz: El caso VW de México. *El Cotidiano*, (64).
- Jürgen, U. (2009). The final chapter of the VW model? The VW trajectory 1995-2005. En M. Freyssenet (ed.), *The second automobile revolution: trajectories of the world carmakers in the 21 st Century*. Nueva York: Palgrave Macmillan.
- Jürgens, U. (2003). The Transformation of Corporate Governance Systems in Japan and Germany: The End of Rhenian Capitalism? In Sung-JoPark, Sierk Horn (eds.), *Asia and Europe in the New Global System: Intercultural Cooperation and Competition Scenarios*. London/NewYork: Palgrave.

- Jürgens, U. (1998). The development of Volkswagen's industrial model, 1967-1995. En M. Freyssenet, Mair, A. Shimizu K & Volpato G (eds.), *One best way? Trajectories and industrial models of the World's Automobile Producers*. Oxford University Press.
- Jürgens, U. (1994). VW at the turning point. Success and crisis of a production concept. *Actes du GERPISA*, núm. 10, pp. 91-108.
- Kumaran, G. B. (2008). Role of multinational corporations in automobile industry: a comparative study between India and Mexico. *Revista mexicana de estudios sobre la cuenca del pacífico*, 2(3), 131-143.
- Margel G. (2010). *Desentrañar el sentido del trabajo: hacia una comprensión de las configuraciones laborales*. México: El Colegio de México, Centro de Estudios Sociológicos.
- Marshall, T. H. y Bottomore, T. B. (1998). *Ciudadanía y clase social*. España: Alianza Editorial.
- Martínez, A. (2008). *Subcontratación y calidad de los empleos: Volkswagen de México y su cadena productiva*. México: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales sede México, tesis de maestría.
- Méndez, L. y Quiroz, J. O. (1992). El conflicto de la Volkswagen: crónica de una muerte inesperada. *El Cotidiano*, (51).
- Méndez, L. y Quiroz, J. O. (1990). La UOI, una experiencia de lucha proletaria. *El Cotidiano*, (37).
- Melucci, A. (1999). *Acción colectiva, vida cotidiana y democracia*. México: COL-MEX.
- Montiel, Y. (2010). *Andar por la vida. Historias de trabajadores mexicanos de la industria automotriz*. México: Publicaciones de la Casa Chata-Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social.
- Montiel, Y. (2007). *Breve historia del sindicato independiente de VW de México*. México: Friedrich Ebert Stiftung.
- Montiel, Y. (2001). *Un mundo de coches. Nuevas formas de organización del trabajo*. México: Antropologías-Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social.

- Montiel, Y. (1991). *Proceso de trabajo, acción sindical y nuevas tecnologías en Volkswagen de México*. México: Publicaciones de la Casa Chata-Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social.
- Montiel, Y. y Ludger P. (1992). Organización del trabajo y relaciones laborales: el reto de la flexibilidad. *Serie Sociología*, año 8, núm. 5-2.
- Müller, T., Hans-Wolfgang P., Stefan R. (2005). Global Company Strategies - Global Employee Interest Representation? The Cases of Volkswagen and DaimlerChrysler. En Garibaldo, F. and Bardi, A. (eds.) *Company Strategies and Organisational Evolution in the Automotive Sector: A Worldwide Perspective*. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Page, R. (2009). *Co-determination in Germany. A beginner's Guide*. Germany, Düsseldorf: Hans Böckler Stiftung.
- Pizzorno, A. (1990). Algunas otras clases de otredad. Una crítica de las teorías de acción racional. En Foxley, Mcpherson y O'Donell, *Democracia Desarrollo y el arte de traspasar fronteras. Ensayos de homenaje a Albert O. Hirschman, El Trimetre Económico, Lecturas*, núm. 65, Fondo de Cultura Económica.
- Pries, L. (2014). ¿Por qué han sido tan exitosas las "tres grandes alemanas" BMW, Daimler y Volkswagen? En L. Álvarez, J. Carrillo y M. L. González (coordinadores), *El auge de la industria automotriz en México en el siglo XXI. Restructuración y catching up*. México: Facultad de Contaduría y Administración/Instituto de Investigaciones Económicas de la Universidad Nacional Autónoma de México/El Colegio de la Frontera Norte.
- Pries, L. (2004). Renaissance of the German Carmakers during the 1990s: successful Japanization or the Development of a Genuine Business Model? En Michael Faust, Ulrich Voskamp and Volker Witke (eds.), *European Industrial Restructuring in a Global Economy: Fragmentation and Relocation of Value Chains*. SOFI.
- Pries, L. (2003). VW: accelerating from a multinational to a transnational automobile company. En M. Freyssenet, K. Shimizu & G. Volpato (eds.), *Globalization or regionalization of the American and Asian car industry*. Londres/Nueva York: Palgrave MacMillan.



- Pries, L. (2002). *Entre el corporativismo productivista y la participación de los trabajadores. Globalización y relaciones industriales en la industria automotriz mexicana*. México: Porrúa/Universidad Autónoma Metropolitana/El Colegio de Puebla.
- Pries, L. (2002b). *El modelo 5000x5000 de Volkswagen Alemania: ¿fin o innovación de la negociación colectiva?* México: Friedrich Ebert Stiftung.
- Pries, L. (1998). The dialectics of automobile assembler- and supplier- and restructuring and globalization. The German "Big three" in Brazil, Mexico and the USA and the case of the Volkswagen plant. En: Sixth International Colloquium of GERPISA (4- 6 June 1998). Paris: GERPISA, pp. 49-65.
- Pries, L. (1997). *Las empresas automotrices alemanas en México: ¿Entre la gran expansión y el retiro?* México: Friedrich Ebert Stiftung.
- Pries, L. & Manfred W. (2002). Relaciones industriales en Alemania: aspectos históricos y estructurales. En Pries, L. & Manfred W. (comps.), *Regímenes de regulación laboral en la globalización*. Germany: The University Press Bochum.
- Quiroz, J. (2009). La crisis de la industria automotriz en México: ¿paradigma o caso aislado? *El Cotidiano*, (158).
- Rodríguez Mansilla, D. (1996). *Gestión organizacional. Elementos para su estudio*. Chile: Universidad Católica de Chile.
- Roxborough, I. (1983). El sindicalismo en el sector automotriz. *Estudios Sociológicos*, 1(1), enero-abril, 59-92.
- Rüb, S. (2006). World Works Councils and other forms of global employee representation in transnational undertakings. *Arbeits papier 55*. Germany: Hans- Böckler- Stiftung.
- Streeck, W. (1984). Co- determination. The fourth decade. *International perspectives on organizational democracy*, Chichester, Wiley.
- SITIAVW (Sindicato Independiente de Trabajadores de la Industria Automotriz, Similares y Conexos, Volkswagen de México). (1972). *Estatutos*. Puebla, México: SITIAVW.

- Tarrow, S. (1997). *El poder en movimiento. Los movimientos sociales, la acción colectiva y la política*. Madrid: Alianza Universidad.
- Tilly, C. (1978). *From mobilization to revolution*. New York: The University of Michigan/Random House.
- Trejo D., R. (1988). *Crónica del sindicalismo en México (1976- 1988)*. México: Siglo XXI/Universidad Nacional Autónoma de México.
- Tuman, J. y Morris, J. (1998). *Transforming the Latin American automobile industry: unions, workers, and the politics of restructuring*. N.Y.: M.E, Sharpe, Armonk.
- VW (Volkswagen). (1992). *Estatutos*. Puebla, México: VW de México.
- VW (Volkswagen). (90-92, 92-94, 98-00, 00-02, 02-04, 04-06, 06-08, 08-10, 10-12, 12-14). *Contrato Colectivo de Trabajo*. Puebla, México: VW de México.
- VW de México (Volkswagen de México) (2014). *Código de conducta de Volkswagen de México*. Puebla: URL [http://www.vw.com.mx/es/mundo\\_volkswagen/codigo-de-conducta.html](http://www.vw.com.mx/es/mundo_volkswagen/codigo-de-conducta.html), fecha de consulta agosto de 2014.
- Waddington, J. and Hürgen H. (2000). The German union movement in structural transition: defensive adjustment or setting a new agenda? En Hoffmann Reiner, Otto Jacobi, Bernt Keller & Manfred Weiss (eds.), *Transnational industrial relations in Europe*. Germany: Hans- Böckler Stiftung.
- Wannöffel, M. (2002). Las relaciones laborales en proceso de transición. En Pries, L. & Manfred W. (compiladores), *Regímenes de regulación laboral en la globalización*. Germany, Bochum: The University Press Bochum.
- Wannöffel, M. (1995). La presión de la competitividad internacional y los retos de una nueva cultural laboral. *El Cotidiano*, (73).
- Zapata, F. (2010). *Hacia una sociología latinoamericana del trabajo*. México: Universidad Autónoma de Yucatán.
- Zapata, F. (2005a). *Cuestiones de teoría sociológica*. México: El Colegio de México.

- Zapata, F. (2005b). *Tiempos neoliberales en México*. México: El Colegio de México.
- Zapata, F. (2003). *Crisis en el sindicalismo en América Latina*. University of Notre Dame.
- Zapata, F. (2000). *La historia del movimiento obrero en América Latina y sus formas de investigación*. México: El Colegio de México.
- Zapata, F. (1999). *Autonomía y subordinación en el sindicalismo latinoamericano*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Zapata, F. (1987). La Democracia en el Sindicalismo Mexicano. *El Cotidiano*, (15).
- Zapata, Francisco (1982). Bibliografía sobre el sindicalismo en América Latina. *Foro Internacional*, vol. 22, núm. 3, 320-336.

## **ENTREVISTAS**

- Entrevistas a integrantes de JL (2000-2007)
- Entrevista a integrantes de PS (2008-2011)
- Entrevistas a integrantes de Oro (2012-2015)
- Entrevistas a delegados y secretarios auxiliares
- Entrevistas a obreros
- Entrevistas a miembros de la UNT
- Entrevistas a integrantes de la IG Metall



UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO

Dr. Luis Felipe Guerrero Agripino  
*Rector General*

Dr. Héctor Efraín Rodríguez de la Rosa  
*Secretario General*

Dr. Sergio Antonio Silva Muñoz  
*Secretario Académico*

Dr. Jorge Alberto Romero Hidalgo  
*Secretario de Gestión y Desarrollo*

Dra. Elba Margarita Sánchez Rolón  
*Titular del Programa Editorial Universitario*

*La ciudadanía fabril.*  
*El caso de la Volkswagen*  
de José Antonio Espinal Betanzo  
se terminó de imprimir en el mes  
de noviembre de 2018  
en la Imprenta Universitaria,  
Bulevar Bailleres s/n,  
Silao de la Victoria, Gto., C. P. 36100.  
En su composición se utilizó la fuente  
tipográfica Corbel de 7/24 puntos.  
El tiraje fue de 300 ejemplares y  
el cuidado de la edición estuvo a cargo  
del Programa Editorial Universitario  
de la Universidad de Guanajuato.



Títulos de  
CIENCIA Y TECNOLOGÍA

*El proceso de enfermería. Metodología para la práctica profesional*

Ma. Elena Ledesma Delgado

Ma. Elena Ortiz Díaz

Evangelina Oros Elizarrarás

*Potencial eléctrico espontáneo en la exploración  
de los recursos naturales*

John Alexander Randall Roberts

*Electrónica digital y lógica programable*

René de Jesús Romero Troncoso

*Hidráulica. Conductos a presión*

Josefina Ortiz Medel

Daniel Alberto Rodríguez Rendón

José de Jesús Mora Rodríguez

Francisco Ramírez Navarro

Xitlali Virginia Delgado Galván

*Probabilidad y estadística*

Oscar Coreño Alonso

*Análisis estructural estático y dinámico. Armaduras, vigas y marcos*

Salvador Botello Rionda

Eugenio José Muttio Zavala

Jacob Esaú Salazar Solano

*La ciudadanía fabril. El caso de la Volkswagen*

José Antonio Espinal Betanzo