

# Condiciones laborales en la vw de México. Los efectos de la acción sindical (2000-2015)<sup>1</sup>

*José Antonio Espinal Betanzo*

Universidad de Guanajuato  
jespinal@colmex.mx

---

## *Resumen*

En este artículo se analiza el desarrollo de las condiciones laborales en la Volkswagen de México, así como las estrategias de los comités ejecutivos sindicales para influir en aquéllas durante el periodo 2000-2015. La tesis es que las acciones de las direcciones sindicales explican la evolución de las prerrogativas de los trabajadores en esa transnacional. El estudio identifica tres subciclos en el tiempo considerado. En el primero, salarios y prerrogativas crecen; en el segundo, los obreros contratados y sus ingresos aumentan, al igual que sus prestaciones sociales; y en el último, plantilla, salarios y prestaciones se incrementan. Para llevar a cabo la investigación se realizaron entrevistas a profundidad a trabajadores y dirigentes sindicales, se examinaron el contrato colectivo y los estatutos del sindicato, y se llevó a cabo investigación documental.

Palabras clave: condiciones laborales; ciudadanía fabril; sindicatos; SITIAVW; Volkswagen; industria automotriz.

## *Abstract*

### **Labor conditions in Mexico's Volkswagen. The effects of union's actions (2000-2015)**

This paper analyzes the development of labor conditions at Mexico's Volkswagen plant, as well as the strategies of the union's executive committees to influence

<sup>1</sup> El escrito tiene sustento en mi investigación doctoral, realizada entre 2010 y 2015.

them during the time frame that goes from 2000 to 2015. My main thesis is that the union actions are the cause that explains the workers' prerogatives evolution in that transnational. The study identifies three sub-cycles during this period: in the first one, the wages and prerogatives grow; in the second one, the amount of hired workers and their income raise; and in the third one, the workforce, wages and social benefits also rise. This research is based on in-depth interviews with workers and union leaders; we also analyzed collective bargaining agreements and the union statutes, as well as documental research.

Key words: labor conditions; labor unions; SITIAVW; Volkswagen; automotive industry.

---

## Introducción

Durante el siglo pasado las condiciones laborales de la Volkswagen (vw) en México transitaron por tres ciclos. Los dos primeros (1954-1971, 1972-1980) fueron periodos de acción sindical y expansión de las prerrogativas laborales, varias de las cuales se redujeron en un tercer momento (1981-1999). Después, a partir de 2000, inició un cuarto ciclo que se caracteriza por el protagonismo del sindicato y los beneficios para sus integrantes. Diversas investigaciones dieron cuenta de lo acontecido entre 1954 y 1999, pero poco se conoce de los años posteriores.

El presente artículo analiza el desarrollo de las condiciones laborales a través de la categoría de ciudadanía fabril en la vw de México y la influencia que en ello ha tenido la estrategia del Sindicato Independiente de Trabajadores de la Industria Automotriz, Similares y Conexos, Volkswagen de México (SITIAVW) durante el periodo 2000-2015. El argumento del escrito es que las condiciones laborales/ciudadanía fabril en la empresa es resultado, principalmente, de las acciones emprendidas por los representantes de los obreros sindicalizados.

El texto se divide en introducción, cinco apartados y conclusiones. En el primero presento el enfoque analítico con el cual examino el desarrollo de condiciones laborales en la vw y las estrategias de las direcciones sindicales. En éste, además, muestro la pertinencia del caso en el marco del movimiento sindical automotriz mexicano.

En el segundo expongo los cambios que sucedieron en 1992, momento en el cual la gerencia alemana rescindió el contrato colectivo (CC) con el SITIAVW y monopolizó el estado de las condiciones laborales en las instalaciones mexicanas, situación que cambió a partir de 2000. Desde ese año, las acciones del sindicato han sido determinantes, lo que inauguró un nuevo ciclo en la vw de México.

En los siguientes tres apartados doy cuenta de un subciclo en las condiciones laborales/ciudadanía fabril de la vw, así como de las acciones que emprendieron los respectivos comités ejecutivos sindicales para que esto sucediera.

En el primer subciclo (2000-2007) hubo incrementos salariales y mejoras en las prestaciones de los trabajadores. Fueron años en los que el comité ejecutivo sindical (CES) enfocó su estrategia en la organización de la producción en la fábrica y en promover una mayor participación de los obreros en las decisiones de la dirección. En el segundo periodo (2008-2011) creció la plantilla y el ingreso de sus integrantes, lo que sucedió como resultado de una estrategia firme del CES frente a la gerencia local. En el tercer momento (2012-2015), el sindicato aseguró el incremento de sus afiliados para los próximos años a partir de la firma del CC de la planta de Audi en Puebla; para ello, el grupo dirigente buscó conciliar intereses entre la empresa y los trabajadores. Un grupo distinto estuvo al frente del SITIAVW en cada etapa, a saber, Justicia Laboral (JL), Poder Sindical (PS) y Oro, respectivamente.

A continuación, entonces, explico los efectos de la acción sindical sobre las condiciones laborales de la vw en México.

## 1. El marco de referencia

### *Enfoque analítico*

En este artículo analizo el desarrollo de las condiciones laborales en la vw de México con base en la categoría de ciudadanía fabril. Entenderé por ésta el estatus de los obreros en tanto titulares de derechos y obligaciones como consecuencia de su afiliación al sindicato y pertenencia a la empresa (Marshall & Bottomore, 1998; Espinal, 2015).

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 organización política interna (OPI) de la planta y en la conformación del mercado interno de trabajo (MIT). Mientras que los derechos sociales son los elementos de previsión social (Espinal, 2015).

Estas prerrogativas se expresan en el 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 ésta, analizar las condiciones laborales.

Así, examino el MIT a través de la evolución de los salarios y el tamaño de la plantilla, y del comportamiento de las cláusulas del CC que condicionan ambos. La OPI es observada con base en el clausulado y acuerdos empresa-sindicato, que le permiten a éste participar en la organización de la producción. Estudio los derechos políticos por medio del contrato. Los derechos sociales, en cambio, están plasmados en los estatutos del SITIAVW y del CC. Estos son mis indicadores de las condiciones laborales en el periodo de estudio.

En cambio, entiendo la estrategia como los cursos de acción implementados por la dirección sindical para promover sus intereses. Ésta es analizada en cursos de acción internos de la fábrica y externos a ésta; 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 resolver asuntos de la cotidianidad laboral. Afuera de la planta, a su vez, diferencio entre el actuar a nivel nacional e internacional.

Como consecuencia, metodológicamente llevé a cabo una revisión exhaustiva del CC desde 1990 hasta 2012, así como de los estatutos del SITIAVW; repasé los resultados de las revisiones salariales y contractuales; observé la evolución de la plantilla de trabajadores y llevé a cabo entrevistas en profundidad a dirigentes sindicales y obreros mexicanos, así como a los representantes de los trabajadores en Alemania. Decidí omitir los nombres de los entrevistados cuando hago una cita textual de la conversación.

### *El SITIAVW en el contexto del sindicalismo automotriz*

El movimiento sindical automotriz mexicano y las condiciones laborales/ciudadanía fabril de sus trabajadores han transitado por diversas etapas coincidentes con el desarrollo de este sector (Aguilar, 1982; Bayón, 1997; Bensusán & Gómez, 2014; Contreras, Schnierle & Solís, 2006; Covarrubias, 2000; 2014; Douglas & Sharp, 1985; Kumaran, 2008; Pries, 2002; 2003; Roxborough, 1983; Trejo Delarbre, 1988; Zapata, 2005). El SITIAVW, no obstante, es una excepción.

La fase inicial (1925-1962) comenzó con la instalación de las primeras fábricas y fue un periodo en el que los trabajadores automotrices fincaron su principal interés en la creación de los sindicatos y, contrario a lo que se pueda suponer, no se organizaron en el seno de la Confederación de Trabajadores de México (CTM), la principal central sindical en aquellos años.

La segunda etapa (1962-1981) fue escenario de un proceso durante el cual los trabajadores participaron activamente en la vida interna de sus organizaciones: diversos grupos se disputaban la dirección de las mismas, los in-

crementos salariales y prestaciones ocupaban un lugar central, y el movimiento sindical automotriz se distanciaba de la CTM. Las estrategias fueron agresivas y las condiciones laborales mejoraron.

En el tercer ciclo (1981-1999), los *management* centrales promovieron cambios en la organización productiva de sus plantas en el mundo. Frente a la reconversión, los sindicatos mexicanos decidieron enfrentarse a las empresas con resultados desfavorables para sus causas; es decir, hubo 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 laborales inferiores a las de las fábricas del centro. Las estrategias fracasaron y las condiciones decayeron.

En años recientes se atestiguan mejoras en las condiciones laborales/ciudadanía fabril de la planta de vw en Puebla con el protagonismo del sindicato, lo cual no ocurre en ninguna otra empresa del sector en México. Mostrar este cambio y explicar sus causas es el propósito de las páginas siguientes.

## **2. Ciclos en las condiciones laborales. La inflexión: 1992**

Las condiciones laborales/ciudadanía fabril de la vw en México han transitado por tres grandes ciclos (Bayón, 1997; Bayón & Bensusán, 1998; Bensusán & García 1990; 1992; Carrillo & García, 1987; Covarrubias 2000; Juárez 2004; 2005; 2010; Martínez, 2008; Méndez & Quiroz, 1990; 1992; Montiel 1991; 2001; 2007; 2010; Pries, 1997; 2002; 2014; Roxborough, 1983; SITIA-vw, 1972; vw, 1992; vw, 90-12; vw de México, 2014). El primero (1954-1971) se caracterizó por ser un momento en que la plantilla y sus ingresos se incrementaron, aunque la disciplina dentro de la fábrica fue rigurosa. En el siguiente periodo (1972-1980), la plantilla expandió su tamaño, los salarios mejoraron y las prestaciones de los obreros sindicalizados crecieron; es decir, fue un momento de mejora de las condiciones laborales. En el tercer ciclo (1981-1999) sobrevino un adelgazamiento de la plantilla, los salarios disminuyeron y las prestaciones se redujeron.

Los ciclos primero, segundo y parte del tercero han sido estudiados por los especialistas. No obstante, los cambios sucedidos a partir de 1992 no han sido suficientemente analizados y poco se sabe del cuarto ciclo. En este escrito doy cuenta de las principales modificaciones ocurridas en la década de 1990 y, con base en ello, explico en extenso lo que sucedió en los años siguientes.

En la década de 1980 la gerencia alemana en México promovió cambios en la organización productiva de la planta en Puebla. En cada uno de estos

intentos, el sindicato participó en las negociaciones con los representantes de la empresa y procuró mejoras en los salarios de los obreros sindicalizados (Bensusán & García, 1990; Montiel, 1991; Trejo Delarbre, 1988).

En 1992, la gerencia alemana decidió modificar el marco legal al rescindir el CC y cambiar los estatutos del sindicato. Ambos, contrato y estatutos, se conservaron en su mayor parte, y aunque los cambios fueron significativos, ninguno de ellos fue acordado con la representación de los obreros.

Los principales cambios en aquel momento fueron tres. Primero, se autorizó la implementación de grupos de trabajo, con lo cual los obreros laborarían en equipos y cada uno de sus integrantes sería operativo en todas las funciones dentro del mismo. Los trabajadores, además, serían evaluados constantemente y el ascenso salarial se daría a partir de sus habilidades y no por antigüedad en el puesto. El objetivo era que los obreros se involucraran más en el proceso productivo desde su lugar de trabajo y con base en la multihabilidad.

Segundo, la contratación de terceras personas por parte de la compañía; es decir, la facultad exclusiva de la gerencia para contratar a proveedores encargados de las tareas no vinculadas con la producción. Antes de aquel año, el SITIAVW había tenido la titularidad de todas las actividades que se realizaban en las instalaciones, fueran éstas productivas o improductivas.

Tercero, se modificaron la estructura y forma de gobierno sindical. Con estas novedades, la asamblea general fue reemplazada por el consejo general, las asambleas seccionales fueron suplantadas por asambleas divisionales, y los comités seccionales sustituidos por los secretarios y los delegados auxiliares divisionales.

Estas reformas tuvieron efectos sobre la organización del sindicato: la asamblea general era el espacio de encuentro de todos los integrantes del sindicato (CES, seccionales y obreros); en cambio, el consejo general —el órgano sustituto— se integraba con los miembros del CES y los secretarios auxiliares divisionales; es decir, dirección y representación intermedia, ya no con los trabajadores.

Los comités seccionales desaparecieron para ser sustituidos por los secretarios auxiliares divisionales. La función de ambas instancias era —y es— la de administrar el CC en el piso de la fábrica, con la diferencia de que los comités seccionales estaban conformados por varios integrantes (un secretario de trabajo y conflictos, un secretario de interior y actas, y un secretario de organización y estadística), con lo cual era requerido el proceso de deliberación colectivo. En la actualidad, en cambio, las resoluciones son más expeditas.

Estructuralmente, el sindicato se organizaba, además, en secciones sustituidas por divisiones. Las primeras se formaban con 100 trabajadores; las se-

gundas, en cambio, a partir de 500. Es decir, la cantidad de trabajadores en relación con los secretarios auxiliares divisionales es mayor que respecto a obreros-comités seccionales, lo que satura la actividad de la representación intermedia sindical, la cual es desde entonces responsabilidad de los divisionales.

En suma, con la implementación de los grupos de trabajo los obreros obtendrían la posibilidad de intervenir más en la organización de la producción, pero el sindicato perdería materia de trabajo y sus representantes en el piso de la fábrica se verían saturados de tareas cotidianas de la jornada laboral. El comité ejecutivo, en cambio, incrementaría su influencia al disminuir el número de actores con los cuales tenía que negociar.

A partir de 2000 se inició un nuevo ciclo en las condiciones laborales/ciudadanía fabril de la vw de México, con una participación significativa del CES y beneficios para los obreros. En esta etapa centro mi análisis. En dicho periodo, además, identifiqué tres subciclos, los cuales diferencio por los elementos que se modifican en cada uno, así como por la estrategia implementada por la dirección sindical en turno. Las escasas investigaciones sobre esta fase (Montiel, 2007; Juárez, 2004) indagan hasta 2003, y nada se sabe de los años posteriores, lo que busco resarcir a continuación.

### **3. Justicia Laboral. Luces y sombras de las condiciones laborales (2000-2007)**

En 2000 se inició el cuarto ciclo en las condiciones laborales/ciudadanía fabril de la vw, y dentro de éste se identifican tres subciclos: 2000-2007, 2008-2011 y 2012-2015. El primero se desarrolla en un contexto de fluctuación de la producción regional que afectó los autos ensamblados en la fábrica de Puebla y, en consecuencia, el número de trabajadores requeridos.

El volumen de producción tuvo dos momentos en este periodo. Por un lado, entre 2000 y 2004, cuando los automóviles ensamblados disminuyeron constantemente al pasar de 425 000 a 225 000, respectivamente; y entre 2005 y 2007, cuando la producción aumentó de 300 000 a 409 000 unidades. En consecuencia, la plantilla se contrajo y se expandió en cada momento, en cambio los salarios crecieron constantemente a un promedio de 8.74% por año (cuadro 1 en el anexo).

El tamaño de la plantilla tuvo efectos directos sobre el sindicato, ya que su esfera de influencia aumentó o disminuyó según el caso.

A pesar del entorno fluctuante en la producción de automóviles, la participación de los trabajadores se amplió. Esto quiere decir que, en un escenario

inestable con efectos severos sobre el número de trabajadores sindicalizados en la planta, la dirección sindical y sus agremiados sobrevivientes lograron intervenir más en la organización de la producción y en el trámite de conflictos cotidianos. Esta situación les permitió frenar, en un primer momento, la pérdida de puestos de trabajo para, en uno posterior, recuperar varios de los puestos perdidos.

La acción que permitió a los trabajadores frenar la disminución de la plantilla fue el sistema  $4 \times 3$ , el cual consistía en trabajar cuatro días y descansar tres. La lógica fue la siguiente: el gobierno federal proveía una beca que cubría la diferencia entre lo laborado por el obrero y su salario regular, con la condición de que el trabajador asistiera a una capacitación durante dos días. Este programa le permitió al sindicato conservar en su nómina a casi 2 000 de sus agremiados que estaban en riesgo de perder su puesto en 2003 (Montiel, 2007).

En este subciclo se dieron, además, varios cambios en las cláusulas del CC: 1 (definiciones —desaparece el reglamento interno de trabajo—), 4 (representatividad), 5 (aviso sobre cambios de representantes empresariales), 8 (de las facultades de la empresa), 16 (candidatos de nuevo ingreso), 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 se realizaban cada año al servicio de comedor (C77) y los vales de despensa (C84).

Con estos cambios se incrementó la influencia del SITIIVW en la organización de la producción de la planta y la de sus agremiados en la línea de producción. Por ejemplo, se formalizó la facultad del sindicato para proponer métodos de trabajo en el sistema productivo (C8), así como la garantía a los obreros de que la empresa les informara los cambios que se realizaran en los métodos de trabajo. También se redujeron los años necesarios (tres a dos) para que a los egresados de la escuela de capacitación se les reconociera la antigüedad con todos sus derechos salariales y prestaciones (C28); se amplió el lapso para que el sindicato presentara candidatos de nuevo ingreso a la empresa, al pasar de cuatro a seis días; se incrementó el premio anual en un día (C35); y el pago del aguinaldo pasó de 55 a 57 días de salario tabulado.

Otro elemento importante fue la incorporación de cinco nuevos grupos en el tabulador salarial, todos con un pago menor, con lo cual se abarató la mano de obra de nuevo ingreso; y las trayectorias salariales de los trabajadores que se incorporaron a partir de entonces han sido más lentas. No obstante, esto también permitió que nuevos proyectos llegaran a Puebla y la plantilla incrementara su tamaño en los años siguientes. En concreto, los efectos de



esta medida han sido tanto positivos como negativos en las condiciones laborales/ciudadanía fabril en la vw de Puebla.

En este subciclo la plantilla se contrajo como consecuencia de una reducción en la producción, aunque su disminución se logró frenar gracias a la participación de los trabajadores y sus dirigentes en la organización de la producción. Esto tuvo sustento en los cambios del clausulado del CC, que era la condición de posibilidad para que la dirección sindical incrementara su influencia en la planta y los obreros participaran más en el proceso productivo desde su lugar de trabajo, como explicaré a continuación.

### *Justicia Laboral. La estrategia de la productividad*

Las transformaciones en este subciclo, como señalé, han sido favorables para los trabajadores, y la causa principal fue la estrategia del SITIAVW, encabezada por el grupo responsable del comité ejecutivo, a saber, Justicia Laboral (JL).

El objetivo principal en la estrategia de JL fue la participación del sindicato en la organización de la producción de la planta y, a partir de ahí, influir en el tamaño de la plantilla, en el salario de sus agremiados y en el aumento de prerrogativas para los obreros. Dentro de la fábrica, el contacto directo con los trabajadores, así como la coordinación con los divisionales, fueron acciones implementadas para alcanzar su meta. Fuera de la planta se procuró una red de aliados, entre los que destacan el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM) y la Industriegewerkschaft Metall<sup>2</sup> (IG Metall).<sup>3</sup>

En la organización de la producción, JL propuso un sistema con base en el proyecto de grupos de alto desempeño presentado por la gerencia local a inicios de la gestión de aquel comité. Sería un recurso central en el desarrollo de la estrategia del sindicato. Al respecto, un integrante del CES explica la posición de la dirección:

Una gerencia, y más en empresas multinacionales como vw, recibe instrucciones cada año para mejorar su productividad, y ellos se encargan de la manera de hacerlo. Entonces, si el sindicato no se interesa en esos temas, si sabíamos que todo esto estaba en el ambiente laboral de vw y nos quedábamos pasivos o defensivos a lo que propusiera la empresa, pues como que no íbamos a avanzar. El gran reto que tomamos como sindicato fue presentar una propuesta a vw sobre

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

<sup>3</sup> Otras organizaciones con las que el SITIAVW mantuvo contacto fueron la American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations (AFL-CIO), la Friedrich Ebert Stiftung (FES) y la Federación Internacional de Trabajadores del Metal (FITIM).

cómo lograr la productividad que ellos quieren, cómo hacer que los trabajadores se comprometan y se pongan más la camiseta en los procesos productivos. (Secretario del comité ejecutivo del SITIAVW, 2000-2007.)

El plan del comité consistió en lograr las metas productivas de la empresa al conseguir que todos los grupos de trabajo se volvieran equipos de alto desempeño en dos y medio años, la mitad del tiempo programado por la empresa, y al disminuir los tiempos extra los fines de semana. Además, se proyectaba que los grupos no tuvieran supervisores; es decir, que las cuadrillas de obreros se autorregularan, lo que requería el compromiso organizacional de los trabajadores y de sus representantes para generar las condiciones.

El proyecto no fue implementado por decisión de la gerencia. Los motivos fueron, por un lado, la necesidad de un nuevo sistema de salarios, lo que hubiera elevado los costos; y por otro, la influencia que hubieran adquirido los trabajadores y sus representantes en el proceso productivo.

El grupo JL consideró que su propuesta era un recurso de negociación en futuros procesos y actuó en consecuencia. Cada vez que la empresa proponía modificar el CC o implementar cambios en el proceso productivo, JL condicionaba su anuencia a la aprobación del proyecto de grupos de alto desempeño.

Por ejemplo, la dirección sindical frenó, entre otras cosas, la firma de un CC alterno en la fábrica de Puebla, ante la intención de la empresa de dividir las instalaciones en dos plantas con CC para cada una, lo que hubiera segmentado la plantilla. JL no se dedicó a rechazar, sino a negociar y ganar incrementos salariales.

Afuera de la fábrica, JL promovió una relación de colaboración con la IG Metall y el STRM. El objetivo era conocer otras experiencias y perfeccionar su participación en la organización de la producción de la fábrica.

La dirección sindical mexicana se acercó a su par alemana por dos razones. Primera, la importancia de la IG Metall en la estructura corporativa del Grupo Volkswagen y, en consecuencia, en la política de producción de la transnacional; esto es, qué se produce, en qué cantidad, cómo y en dónde. JL reconoció la importancia del sistema de cogestión en la VW, así como los efectos tanto positivos como negativos que pudiera tener sobre subsidiarias como la mexicana.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Una explicación detallada sobre la estructura corporativa del Grupo VW, así como de su sistema de relaciones laborales, se puede encontrar en Jürgen (2009). Aquí sólo quiero llamar la atención sobre la importancia de la IG Metall en los órganos de decisión. Estas instancias son tres: la reunión de accionistas, la junta directiva y el comité de vigilancia. Los representantes de los trabajadores alemanes tienen presencia en las dos últimas, mientras que son mayoría en la tercera, que es la más importante, donde ocupan 10 de los 20 asientos. A simple vista, esto

El segundo motivo fue la posibilidad de coordinarse con otros sindicatos del corporativo a través del comité de empresa mundial del Grupo VW, instancia de diálogo promovida por la IG Metall entre los representantes de los trabajadores, en varios de los sitios donde la compañía tiene instalaciones. JL entendía que en una empresa donde las instalaciones compiten por la materia de trabajo, la coordinación con sus pares de otros países era necesaria, ya que significaba la llegada de nuevos proyectos productivos a las instalaciones mexicanas.

Respecto al STRM, el SITIAVW encontró un aliado que lo apoyó con asesores en las revisiones contractuales y salariales, así como en la innovación de propuestas productivas. La relación de estas organizaciones sucede en el marco de la Unión Nacional de Trabajadores (UNT), central sindical de la que ambas son integrantes.

En concreto, la IG Metall fue un aliado con el que colaboraría para la llegada de nuevos proyectos productivos y el consecuente crecimiento de la plantilla; el STRM, en cambio, sería un socio cuya relación le permitiría a JL intervenir más en la organización de la producción. Sin embargo, el principal elemento en la estrategia de este comité fue la relación con los obreros y la coordinación con los divisionales.

El CES llevó a cabo cuatro acciones para acercarse a sus representados: rondines en el piso de la fábrica, asambleas seccionales, asambleas divisionales y la asamblea divisional conjunta.

Los integrantes del CES, encabezados por el secretario general, realizaban rondines en las líneas de producción para establecer contacto directo con los obreros, conocer sus problemas y resolverlos. Esta práctica generó cercanía entre la dirección y los trabajadores. Un miembro de la dirección comenta:

El comité ejecutivo tiene que estar todos los días en la planta, es una relación muy desgastante; igual de pronto estás pasivo, igual de pronto te llaman porque ya están haciendo cambios importantes en una línea de producción y los trabajadores o están afectados o se están sintiendo afectados. Tienes que ir a ver que si están afectados les respeten sus derechos que vienen marcados en el contrato y en la Ley Federal del Trabajo, y si se están sintiendo afectados —y no lo están—, explicarles que es un derecho de la empresa, “si te va a cambiar de un lugar a otro, el contrato lo permite, aquí dice, entonces no estás afectado, mientras tu salario no te lo afecten, mientras lo que vas hacer lo sepas hacer y tengas las normas de seguridad no estás afectado”. (Secretario del comité ejecutivo del SITIAVW, 2000-2007.)

---

pareciera positivo para los intereses de los trabajadores, aunque considero que debe ser examinado; sin embargo, no es tema del presente artículo y lo abordaré en otros escritos.

En cambio, en las revisiones salariales y contractuales, así como en otros asuntos de importancia, la dirección convocaba a las asambleas seccionales, las divisionales y la divisional conjunta. De manera que en momentos de trascendencia para el sindicato había un proceso de deliberación colectivo para presentar una posición frente a la gerencia o los gobiernos estatal o federal.

Ambas acciones —rondines y asambleas— propiciaron la confianza de los obreros en su dirección; es decir, los asuntos de la cotidianidad laboral eran atendidos directamente por los integrantes del CES y las decisiones del colectivo eran consultadas a los trabajadores.

Además, JL procuraba mantener una relación fluida con los representantes en las líneas de producción. Los rondines se efectuaban en conjunto entre el comité y los divisionales, y durante las asambleas las dos instancias operaban coordinadas. En todo este proceso la información era central, por lo que la comunicación era constante.

La cercanía con los obreros le permitió a JL ser el primer comité ejecutivo reelecto en la historia del SITIAVW, en 2003;<sup>5</sup> sin embargo, dos decisiones lo distanciaron de la base trabajadora. Por un lado, la firma del nuevo tabulador salarial y, por el otro, el ingreso del secretario general a la política estatal.

En el imaginario colectivo, los cinco grupos salariales adicionales fueron un error de la dirección, pues esto significaba que los nuevos trabajadores ingresarían con menos percepciones; más aún cuando la mayoría de los aspirantes eran familiares de los obreros en funciones, es decir, sus hijos, hermanos, parejas o sobrinos.

Por otro lado, el CES dejó de asistir con la regularidad acostumbrada al piso de la fábrica, debido a las nuevas responsabilidades del secretario general en el gobierno de la ciudad.<sup>6</sup> La estructura del sindicato fue insuficiente para que los dirigentes atendieran los compromisos en la fábrica, en el comité de empresa mundial del Grupo VW y en la UNT. JL se alejó de los trabajadores y esto influyó en que los obreros decidieran que no continuara, lo que marcó el fin de este subciclo y el inicio de otro.

En suma, la estrategia del CES en este periodo incluyó elementos tanto de dentro de la fábrica como externos. En la planta se promovió el contacto directo con los obreros a través de rondines y asambleas. Fuera de las instalaciones, en cambio, el SITIAVW contó con una red de aliados, entre los que destacan el STRM y la IG Metall. El resultado fue la ampliación de la ciudadanía fabril en la planta de Puebla; no obstante, la firma del nuevo tabulador,

<sup>5</sup> El segundo periodo de JL en el comité ejecutivo sindical sucedió entre 2004 y 2007. La reelección es permitida en el SITIAVW desde 1992.

<sup>6</sup> José Luis Rodríguez Salazar participó en la administración de Enrique Dóger Guerrero en los años 2005-2008.

así como la incorporación del secretario general a la política del estado, marcaron el fin de este subciclo y el inicio de otro en que, como veremos, también se registraron avances en la ciudadanía fabril y, en consecuencia, en las condiciones laborales.

#### **4. Poder Sindical. Avances y retrocesos en las condiciones laborales (2008-2011)**

En el segundo subciclo (2008-2011), la plantilla creció de 11 071 obreros en 2008 a 11 887 en 2011, y registró incrementos salariales promedio de 5.54% durante este lapso. Los trabajadores mexicanos ensamblaron más de 400 000 unidades anuales, con excepción de 2009, y un máximo de 510 000 en 2011 (cuadro 1 en el anexo).

A pesar de la expansión de la producción, la plantilla no estuvo exenta de riesgos en el marco de la crisis económica mundial de 2008, cuyos efectos se sintieron en 2009. La fábrica en Puebla pasó de 449 000 autos ensamblados a 319 000 en esos años.

El número de trabajadores se redujo nuevamente, pero la implementación del programa del *Cursan by* rotativo impidió que la plantilla se contrajera aún más (cuadro 1 en el anexo). La característica de este programa fue que, durante la recesión, 2 500 obreros no laborarían una semana y sólo se les pagaría 50% de su salario. Cada semana, esos trabajadores eran sustituidos por un número igual de otros trabajadores, de manera que al segmento correspondiente se le pagaría la mitad de su salario sin trabajar. El objetivo fue no despedir a más personal. Al año siguiente, en 2010, el número de obreros se incrementó.

En el transcurso de esos años se modificaron seis cláusulas del CC: 45 (permiso por matrimonio), 46 (permiso por nacimiento), 47 (permiso por defunción), 69 (de los equipos deportivos), 72 (promoción cultural), 74 (aguinaldo). Además de que se realizaron los ajustes correspondientes al 70 Bis (apoyo para la compra de útiles escolares), 77 (comedor) y 84 (vales).

Todos los cambios sucedieron a favor de los trabajadores. Es decir, las prerrogativas por matrimonio, nacimiento, defunción, equipos deportivos, promoción cultural y aguinaldo se ampliaron. El apoyo a matrimonio (C45) pasó de \$45 a \$700, el de nacimiento (C46) de \$30 a \$700, defunción (C47) de \$120 a \$700, equipos deportivos (C69) de \$1 150 a \$16 666, promoción cultural (C72) de \$250 a \$8 333.33, y el aguinaldo (C74) de 57 a 58 días de salario tabulado.

En síntesis, en este subciclo las condiciones laborales/ciudadanía fabril tuvieron luces y sombras, ya que, por un lado, la plantilla creció, los salarios

mejoraron y hubo avances en el área social. No obstante, aumentaron las cargas de trabajo y creció el abuso hacia los trabajadores en el piso de la fábrica.

La llegada de nuevos proyectos favoreció la expansión de la plantilla, pero las exigencias de la gerencia a los trabajadores también se incrementaron en la línea de producción. Las cargas de trabajo crecieron y los tiempos extra fueron recurrentes, lo que generó tensiones en el piso de la fábrica, que el comité intentó resolver con acciones firmes.

### *Poder Sindical. La acción al límite*

El protagonista de este subciclo es PS, que concentró sus energías en mejorar los ingresos de los trabajadores y contener el abuso contra ellos en el piso de la fábrica. Un secretario de ese comité afirmó:

Creo que lo más importante para todos es el efecto que tenga el incremento directo al salario, es lo que más repercute; ¿por qué?, porque si tú buscas un incremento importante al salario, repercute en todas tus prestaciones. Y si te vas más a las prestaciones, las prestaciones son solamente una vez por año —las utilidades, el aguinaldo, etc.—, entonces no tienen tanta repercusión [...] Entonces ahí hay manera de buscar algo más importante y los compañeros tienen el sentir de que lo más importante es el incremento directo al salario, porque repercute en todo: en tu tiempo extra, aguinaldo, vacaciones, utilidades, en todo. De manera que para ellos lo más importante es el incremento salarial. (Secretario del comité ejecutivo del SITIAVW, 2008-2011.)

En la planta, PS llevó las revisiones salariales al límite para forzar a los representantes de la empresa a ceder incrementos hasta poco antes de que vencieran los plazos legales para la conclusión de las pláticas y el inicio de la huelga.<sup>7</sup> Durante tres de los cuatro procesos de negociación (2009, 2010, 2011), el comité ejecutivo se acercó a los trabajadores para conocer sus opiniones respecto a la demanda de incremento salarial que el sindicato debía solicitar a la empresa, pero la decisión final la tomó el secretario general.

En este subciclo el CES convocó en sólo una ocasión a la asamblea divisional conjunta (2008), y a partir de entonces la dirección, con base en su interpretación de los estatutos, tomó las decisiones en las revisiones contractuales, salariales, así como en todas las medidas trascendentes en las instalaciones.

<sup>7</sup> El 18 de agosto de cada año es la fecha final de las revisiones salariales y contractuales en la vw de México.

En el piso de la fábrica esta dirección fue intransigente ante las violaciones al contrato o arbitrariedades contra los obreros. Dos mecanismos se implementaron: rondines y una línea telefónica de quejas. Con los primeros, los integrantes del comité explicaban a los trabajadores cómo debían proceder frente a los representantes de la empresa para evitar abusos; con la segunda, se abría un canal para que los obreros solicitaran apoyo de sus dirigentes cuando tuvieran problemas.

Fuera de las instalaciones, PS se coordinó con la IG Metall en el marco del comité de empresa mundial de la VW. Con base en esta relación se promovió la llegada de nuevos proyectos productivos para las instalaciones mexicanas. Ambas organizaciones colaboraron para que, por ejemplo, el SITIAVW obtuviera la titularidad del CC de la planta de motores en Silao, Guanajuato, acuerdo que se logró, pero que perdió en el proceso de transición de una gestión a otra dentro del sindicato mexicano. Explico.

La gerencia alemana en México buscaba eliminar el premio de puntualidad (C35) e instaurar el banco de horas, demandas a las cuales PS se opuso. Los representantes de la empresa se entenderían con la CTM, pero sin informar al *management* en Alemania. La IG Metall aclararía la situación con PS y posteriormente se coordinaría con éste para enmendar las “sutilezas” de los gerentes alemanes en suelo mexicano. El *management* de la matriz condicionaría la firma del CC de la nueva planta si era PS quien lo administraba y si la dirección entrante, encabezada por Oro, estaba a favor. El acuerdo entre Oro y PS no ocurrió y el contrato fue finalmente signado por la CTM.

La relación con la dirección del STRM fue distante durante este subciclo, aunque el CES del SITIAVW continuó recibiendo el apoyo de asesores del STRM durante las revisiones, que fue de utilidad para conseguir los incrementos salariales solicitados a la empresa.

En concreto, la estrategia de PS tuvo como objetivo principal el incremento salarial de los obreros y la disminución de los abusos en el piso de la fábrica. Para conseguirlo, le apostó a la eficacia, y en esta lógica no promovió procesos de deliberación ni con los obreros ni con los divisionales. Fuera de la planta, el comité se coordinó con la IG Metall para la llegada de nuevos proyectos productivos, pero se distanció del STRM y de la UNT.

Los objetivos se alcanzaron parcialmente. La plantilla y los salarios de los trabajadores crecieron, aunque el abuso hacia ellos también se incrementó debido al alza de la producción y la exigencia a la que estaban sujetos en las líneas para cubrir sus cuotas.

En un sindicato con una plantilla que no creció a los niveles esperados, con incrementos salariales menores respecto a los años previos, con exigencias mayores en el piso, con una tradición de participación de sus afiliados

y donde el comité centralizaba las decisiones, el resultado fue el divorcio entre los obreros y la dirección.

El contacto de PS con los obreros, así como la relación con los representantes de los trabajadores en el piso de la fábrica, fueron menores respecto a los de JL. Este elemento condicionó que PS no fuera reelegido en 2011 para continuar al frente del sindicato; más aún, a pesar de los logros conseguidos por este comité, los trabajadores consideraron que sus condiciones laborales se deterioraron y eso fue determinante para que se eligiera una nueva dirección y se iniciara una nueva etapa en la VW de México.

### **5. Oro y los avances en las condiciones laborales (2012- 2015)<sup>8</sup>**

En el tercer ciclo (2012-2015) el número de obreros creció en la vieja fábrica de Puebla, ya que en 2013, por ejemplo, llegó a 12 165. Adicionalmente, el SITIAVW consiguió la titularidad del CC de Audi, con lo que el sindicato aseguró que su número de afiliados se incrementara en los siguientes años. La gerencia planeó contratar en la nueva planta a cerca de 4 000 obreros en los años venideros, con la posibilidad de que esta cantidad aumentara con la llegada de más proyectos. Respecto a los salarios, se registraron aumentos promedio de 5.22% (cuadro 1 en el anexo).

En estos años, además, se modificaron seis cláusulas del CC: 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). Asimismo, se efectuaron los ajustes anuales en el apoyo para útiles escolares, servicio de comedor y vales de despensa. Todos los cambios fueron en beneficio de las condiciones laborales de los obreros.

Al premio anual de puntualidad (C35) se incorporó el criterio de calidad. Con esta adecuación se garantizó un pago mínimo de 14 días extra de salario tabulado a todos los trabajadores sindicalizados, pero permitió, a quienes cumplieran con la puntualidad y aumentaban la calidad de su trabajo, recibir un pago mayor cuyo tope eran 53 días. Con este ajuste, los trabajadores estuvieron ante a la posibilidad de incrementar sus ingresos monetarios y la empresa se ahorró gastos al obtener más productos directos y evitar retrabajados.

Otro cambio fue el aumento de delegados auxiliares divisionales (C51), que se incrementaron de 32 a 36; esto significó una mayor capacidad de los

<sup>8</sup> La información con la que se cuenta sobre este subciclo es hasta 2013. No obstante, el 26 de noviembre de 2015 los obreros decidieron concluir la gestión de Oro e iniciar la de Reacción Sindical.



representantes sindicales para atender los problemas cotidianos en la línea de producción. Se aseguraron exámenes médicos rigurosos a todos los obreros sindicalizados (C65); asimismo, se incrementó el número de retiros voluntarios (C85), al pasar de 60 a 80 por año; y aumentó el apoyo por defunción de \$700 a \$1 000.

En síntesis, en el tercer subciclo las condiciones laborales/ciudadanía fabril de los obreros creció al asegurarse un crecimiento de la plantilla sindicalizada para los siguientes años con la firma del contrato de Audi, el salario aumentó y se abrió la posibilidad de que los trabajadores incrementaran sus ingresos con la adecuación del premio anual de calidad y puntualidad. Además, con el examen médico se permitió un mejor cuidado en la salud de los obreros y se dio la opción de que más optaran por el retiro voluntario. Para lograr estos cambios, la dirección sindical implementó una estrategia basada en la calidad del trabajo de sus agremiados para negociar mejoras laborales con los representantes de la empresa.

#### *Oro. La apuesta por el diálogo y la calidad*

Oro encabezó el SITIAVW en este subciclo (2012-2015). Su objetivo principal fue incrementar el número de trabajadores sindicalizados contratados, así como los salarios de sus representados. En el centro de su estrategia fueron centrales tres elementos: negociación, productividad y calidad en el trabajo.

Este comité procuró encontrar coincidencias con sus interlocutores. Oro consideraba que para ampliar las condiciones laborales de los obreros, el sindicato debía dialogar con otros actores que también buscaban obtener beneficios. Las revisiones salariales y contractuales, como consecuencia, fueron momentos en los que la dirección sindical negoció con los representantes de la empresa para que ambas partes ganaran. Un cambio respecto a la etapa anterior.

El límite de la negociación, no obstante, fueron los puestos de trabajo y salarios de los trabajadores. El CES fue intransigente frente a los recortes de personal y la reducción de sus ingresos. Las condiciones laborales vigentes fueron el mínimo a partir del cual negociaron.

En la fábrica, así como fuera de ésta, el respeto, la comunicación y la negociación entre instituciones orientaron la estrategia del SITIAVW en este subciclo. Oro reconoció instancias en el sindicato, de las cuales el CES era una más, y dentro de éste había también secretarías con responsabilidades diferentes y cuya autonomía se procuró.

Los divisionales, así como los miembros de las comisiones estatutarias,<sup>9</sup> eran actores en la estructura sindical, pero con funciones más cercanas a la cotidianidad laboral de los obreros. El comité, en cambio, era responsable de temas que incluyen el conjunto de la planta sobre aspectos específicos.<sup>10</sup> Los responsables directos de atender los asuntos de los trabajadores en el piso de la fábrica eran los divisionales, los integrantes de Oro sólo se presentaban cuando los protocolos así lo indicaran o en las áreas de trabajo que requerían mayor atención debido a los abusos hacia los obreros. El objetivo de este proceder era generar confianza y fortalecer la estructura sindical.

Así, el espacio de comunicación entre el CES, los divisionales y las comisiones estatutarias fue el congreso, el órgano instituido en los estatutos para la coordinación de toda la estructura sindical. Esto no quería decir que no hubiera comunicación diaria entre el comité y el resto de los representantes de los trabajadores, sino que Oro buscaba ser más eficiente en sus responsabilidades y promover una cultura de la institucionalidad dentro del SITIAVW.

En las revisiones, Oro y la comisión revisora fueron los responsables de llevar el proceso de negociación con los representantes de la gerencia. La decisión final se tomaba después de un largo proceso de deliberación en el sindicato, que iniciaba con las asambleas divisionales para consultar a la base, y donde CES y divisionales eran corresponsables. Un integrante del CES comentó:

Nosotros tenemos en principio una comisión que elige la misma gente en las asambleas divisionales, y para nosotros lo más importante era darles la confianza. Se habló con ellos desde el principio y se les dijo: “Las decisiones las vamos a tomar todos, aquí no va a haber decisiones por separado, pero también las consecuencias las vamos a afrontar todos, no se vale que acá digamos que sí y que después cuando bajemos a los pisos le digamos a la gente que no estábamos de acuerdo y que lo hicieron otros”. Yo creo que eso generó mucha confianza y, sobre todo, el diálogo de lo que estábamos hablando. (Secretario del comité ejecutivo del SITIAVW, 2012- 2015.)

Oro también promovió que las revisiones contractuales y salariales concluyeran antes de la fecha límite del 18 de agosto. El objetivo fue generar confianza en el Grupo VW para que llegaran nuevos proyectos a las instalaciones mexicanas, como lo manifiesta un sindicalista:

<sup>9</sup> Las comisiones estatutarias son honor y justicia, equidad y género, capacitación, tienda, y seguridad e higiene.

<sup>10</sup> El comité ejecutivo del SITIAVW lo integran 16 individuos responsables de las siguientes carteras: interior y actas, trabajo y conflictos, estadística, tesorería, educación y prensa, deportes, previsión y seguridad social.

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 que nosotros consiguiéramos un acuerdo antes de la fecha en que la decisión que se tomara se enfocara en Puebla. (Secretario del comité ejecutivo del SITIAVW, 2012- 2015.)

Fuera de la fábrica, Oro se procuró una red de aliados. En el escenario nacional, este comité promovió una mayor coordinación con los sindicatos afiliados a la UNT, incluido el STRM. En las revisiones salariales y contractuales, los asesores de la UNT acompañaron a la comisión revisora del SITIAVW y, a su vez, éste apoyó a otras organizaciones en sus negociaciones laborales. Al respecto, un secretario de Oro explica:

Nosotros sabemos que cuando tienes aliados estratégicos no son sólo aliados que van y te apoyan en una huelga, sino que te pueden abrir una puerta; o que cuando tú tocas puertas y no te abren, a lo mejor alguien conocido puede llegar junto contigo, tocar la puerta y ésta se abre. Entonces, sabemos que estas relaciones, no sólo las internacionales también las nacionales, son muy importantes para nosotros. Y con base en eso se ha estado trabajando en el restablecimiento del contacto con estas organizaciones para que podamos trabajar con ellas. (Secretario del comité ejecutivo del SITIAVW, 2012-2015.)

Con este curso de acción, Oro tuvo como objetivo contar con un apoyo nacional más amplio de otros sindicatos y aprender del conocimiento colectivo acumulado de esta central. De manera que la relación con la UNT mejoró respecto a lo sucedido en el subciclo previo, en el cual el sindicato de la VW se alejó de esta organización.

Dentro del Grupo VW, Oro participó en el comité de empresa mundial del corporativo y desde ese espacio buscó aprender de las experiencias de otros sindicatos, y se coordinó con la IG Metall para la llegada de nuevos proyectos productivos a suelo mexicano, con el consecuente incremento de la plantilla de trabajadores sindicalizados.

En efecto, el logro más significativo fue la firma del CC de Audi, resultado de la estrategia seguida por el sindicato mexicano en la planta, así como del curso de acción que se llevó a cabo en el CEM. Muestra de ello fue que, durante la revisión contractual de 2013, el SITIAVW propuso a la gerencia local perfeccionar la calidad del trabajo en la planta con la intención de convencer al comité de vigilancia y al *management* central de la conveniencia de instalar la nueva fábrica en Puebla. El mecanismo a través del cual se logró fue la modificación de la cláusula 35 del CC; con ello los sindicalistas mexicanos

consiguieron mejorar el ingreso de sus representados y promover la calidad del trabajo como ventaja comparativa de los obreros poblanos respecto a los trabajadores de otras instalaciones del Grupo vw. Además, Oro mantendría una relación fluida con la IG Metall para convencerlos de que Puebla era el sitio indicado.

En suma, los objetivos principales de Oro fueron incrementar la plantilla y mejorar los salarios. Para conseguirlo, implementó una estrategia dentro y fuera de la fábrica. En ambas esferas el respeto, la comunicación y la negociación entre instituciones fueron los principios que guiaron su actuar. En el SITIAVW el comité promovió la institucionalidad de la estructura sindical y en la planta buscó intereses comunes con los representantes de la gerencia para llegar a acuerdos. En el escenario externo se coordinó con la IG Metall en el marco del comité de empresa mundial, y procuró además un mayor acercamiento con la UNT. El resultado fue el mejoramiento de las condiciones laborales/ciudadanía fabril de los trabajadores sindicalizados.

No obstante, en una planta con las dimensiones de la fábrica de Puebla y con la cantidad de trabajadores que laboran en ella, las acciones del CES lo alejaron de la base y de los problemas de su cotidianidad. Oro no buscó mecanismos de comunicación directos con sus representados y éstos le retiraron su apoyo para que otra dirección tomara su lugar a partir de 2016. Se inició el periodo de Reacción Sindical, un comité del que aprenderemos en los próximos años.

## Conclusiones

Las condiciones laborales de los trabajadores sindicalizados de la vw, examinadas a partir de la categoría de ciudadanía fabril, se han desarrollado favorablemente para los intereses del sindicato durante el periodo 2000-2015 (cuadro 2 en el anexo). Este cambio se explica principalmente por la estrategia de la dirección sindical en turno.

Las condiciones laborales/ciudadanía fabril de la empresa alemana en México han transitado por cuatro ciclos. En el primero (1954-1971), la plantilla y los salarios de los obreros crecieron en el contexto de una disciplina fabril severa; en el segundo (1972-1980) aumentó el número de trabajadores y los salarios se expandieron, así como las prestaciones; y en el tercero (1981-1999), hubo una contracción de la plantilla, los salarios y las prestaciones.

Para el cuarto ciclo, en cambio, demostré que las condiciones laborales de los obreros de la vw en México han mejorado. En este lapso identifiqué

tres subciclos, en los cuales tres grupos distintos han ocupado la dirección del SITIAVW con similitudes y diferencias en su proceder.

En el primer subciclo (2000-2007) aumentaron los salarios, prestaciones y las utilidades; no obstante, la plantilla de obreros disminuyó como resultado de la baja en la producción. En los años 2008-2011, los ingresos de los obreros continuaron en ascenso y ocurrieron mejoras en prestaciones como matrimonio, nacimiento, defunción, promoción cultural, equipos deportivos y aguinaldo, pero las exigencias hacia los técnicos en el piso de la fábrica se incrementaron. En el tercer subciclo (2008-2015) aumentaron los salarios, el número obreros creció, las prestaciones mejoraron, se vinculó la productividad con el ingreso de los trabajadores a través del premio anual de puntualidad y calidad (C35), y se garantizó el crecimiento de la plantilla afiliada al SITIAVW con la firma del CC de Audi.

Los cambios coincidieron con los intereses de los comités sindicales y fueron resultado del curso de acción diseñado por cada uno para lograrlos. JL tenía como principal interés participar en la organización de la producción de la planta y desde ahí influir en el tamaño de la plantilla y en el precio de ésta. JL desarrolló un sistema de productividad propio, procuró una relación directa con los obreros, se coordinó con los divisionales y en las revisiones consultó a los trabajadores a través del sistema de asambleas. Mientras, fuera de la fábrica promovió una red de aliados, entre los que destacan el STRM y la IG Metall; el primero lo asesoró en las revisiones salariales y contractuales y con el segundo intercambió experiencias e información en el marco del comité de empresa mundial del Grupo VW. Con base en esta estrategia se consiguió amortiguar los efectos negativos de la baja en la producción, mejorar los salarios e incrementar las prestaciones.

PS tuvo como objetivos la contratación de más personal, incrementos salariales y la disminución de abusos hacia los obreros. Para lograrlo, las revisiones fueron llevadas al límite y la decisión final fue tomada por el secretario general; en el piso el CES se confrontó con los representantes de la empresa para evitar violaciones al contrato; en la cotidianidad intentó convencer a los trabajadores de cómo proceder en la jornada laboral y promovió que sus representados denunciaran arbitrariedades. En el Grupo VW participó en el comité de empresa mundial y se coordinó con la IG Metall para la firma del CC de la planta en Silao, lo que finalmente no se concretó. El resultado fue más trabajadores sindicalizados e ingresos más altos para éstos, aunque los avances pudieron ser mayores.

Oro, en cambio, buscó el crecimiento de la plantilla y el incremento salarial de los trabajadores sindicalizados. Este comité promovió la calidad del trabajo y la productividad con base en tres principios: respeto, negociación y

comunicación entre instituciones. Dentro de la planta buscó el fortalecimiento de la estructura sindical y permitió que los divisionales atendieran los problemas en piso, los integrantes del CES se presentaron en las áreas de trabajo donde el protocolo fue agotado, así como en aquellos espacios más conflictivos; en las revisiones se consultó a la base a través de asambleas divisionales y el comité se coordinó con la comisión revisora para llegar a acuerdos con los representantes de la empresa que convinieran a las partes. Fuera de la fábrica, Oro participó en el CEM del Grupo VW y se coordinó con la IG Metall para la instalación de la planta de Audi en Puebla primero, y la firma del CC después; además reconstruyó las relaciones con el STRM y la UNT. Con base en estas acciones la dirección logró sus objetivos.

En concreto, todos los comités fueron protagonistas de cambios en las condiciones laborales de la VW en México, los cuales sucedieron en consonancia con los objetivos que se propusieron. Los tres, además, arribaron a la dirección del SITIAVW con apoyo de la base trabajadora y fueron removidos cuando la relación con ésta se deterioró. De manera que el recurso de poder más importante de cualquier CES fue la relación que tenían con sus representados.

Los tres comités, además, compartieron su participación en el comité de empresa mundial, y a través de éste han concurrido en la elaboración de los acuerdos-marco internacionales (AMI), en los cuales se inscriben los principios, derechos y obligaciones que deben prevalecer en las relaciones laborales de la transnacional.<sup>11</sup> Los efectos de estos documentos no han sido objeto de análisis de este artículo, por lo que es una tarea para otros estudios.

En síntesis, las condiciones laborales de la VW de México cambiaron a favor de los intereses del sindicato durante el periodo 2000-2015, y este desarrollo sucedió por la estrategia del comité sindical en turno.

<sup>11</sup> Los AMI suscritos entre el CEM y el *management* del Grupo son: 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).

**Anexo**

**Cuadro 1**

Producción, plantilla y salarios en la vw de México, 2000-2012

<i>Año</i>	<i>Producción</i>	<i>Obreros sindicalizados</i>	<i>Incremento salarial</i>	<i>Inflación</i>
2000	425 703	12 600	21	9.5
2001	380 690	12 500	14.7	6.4
2002	332 876	10 400	7	5
2003	287 253	10 000	5.25	4.5
2004	225 342	9 670	6.1	4.7
2005	300 386	9 670	4.94	4
2006	347 020	9 650	5.5	3.6
2007	409 566	11 071	5.5	4
2008	449 096	10 718	6.66	5.1
2009	319 743	9 243	3	5.3
2010	434 685	10 000	6.59	4.2
2011	510 041	11 887	6	3.4
2012	600 508	13 513	5.45	4.1

Fuente: INEGI (1999-2014).

**Cuadro 2**

Condiciones laborales en la Volkswagen de México, 2000-2015

	<i>2000-2003</i>	<i>2004-2007</i>	<i>2008-2011</i>	<i>2012-2015</i>
MIT (precio)	+	+	+	+
MIT (tamaño)	-	+	+	+
OPI	+	+	-	+
Derechos sociales	=	=	+	+

Fuente: elaboración propia.

Recibido: 6 de junio de 2016  
Aprobado: 11 de enero de 2017

**Bibliografía**

- Aguilar, J. (1982). *La política sindical en México: industria del automóvil*. México, D. F., México: Era.
- Bayón, M. C. (1997). *El sindicalismo automotriz mexicano frente a un nuevo escenario: una perspectiva desde los liderazgos*. México, D. F., México: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.
- Bayón, C. & 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.
- Bensusán, G. & 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. In A. Arteaga (Coord.), *Proceso de trabajo y relaciones laborales en la industria automotriz en México*, México, D. F., México: Friedrich Ebert Stiftung.
- Bensusán, G. & García, C. (1990). Cambio en las relaciones laborales: cuatro experiencias en transición. In FES, *Documentos de trabajo*, (32), México, D. F., México: Friedrich Ebert Stiftung.
- Bensusán, G. & 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. In L. Álvarez, J. Carrillo & M. L. González (Coords.), *El auge de la industria automotriz en México en el siglo XXI. Reestructuración y Catching Up*. México, D. F., México: Universidad Nacional Autónoma de México, El Colegio de la Frontera Norte.
- Carrillo, J. & García, P. (1987). Etapas industriales y conflictos laborales: la industria automotriz en México. *Estudios Sociológicos*, 5(14), mayo-agosto, 303-340.
- Contreras, Ó., Schnierle, L. R. & Solís, V. (2006). Reestructuración y trabajo de la industria automotriz. In E. de la Garza & C. Salas (Coords.), *La situación del trabajo en México*. México, D. F., México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Covarrubias, A. (2014). *Explosión de la industria automotriz en México: de sus encadenamientos a su potencial transformador*. México, D. F., México: Friedrich Ebert Stiftung-México.
- Covarrubias, A. (2000). *Mercados de trabajo y subsistemas de empleo en México y Brasil un modelos analítico y dos estudios de caso*. Hermosillo, México: El Colegio de Sonora.
- Douglas B. & Sharp, K. (1985). *Transnational corporations versus the state the political economy of the Mexican auto industry*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Espinal, A. (2015). *El sindicato de trabajadores de la vw: un Fénix laboral (2000-2014)*. México, D. F., México: El Colegio de México, tesis de doctorado.
- INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía) (1999-2014). *La Industria automotriz en México*. Aguascalientes, México: INEGI.
- Juárez, H. (2010). *La crisis de la industria del automóvil y el fin de una época*. Pue-



- bla, México: Centro de Estudios del Desarrollo Económico y Social-Facultad de Economía-Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Juárez, H. (2005). Paradigmas productivos en la industria del automóvil. Desarrollo de las formas de integración industrial. In H. Juárez (Coord.), *El auto global: desarrollo, competencia y cooperación en la industria del automóvil*. Puebla, 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.
- Jürgen, U. (2009). The final chapter of the vw model? The vw trajectory 1995- 2005. In M. Freyssenet (Ed.), *The second automobile revolution: trajectories of the world carmakers in the 21st Century*. Nueva York, NY: Palgrave Macmillan.
- 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.
- Marshall, T. H. & Bottomore, T. B. (1998). *Ciudadanía y clase social*. Madrid, España: Alianza.
- Martínez, A. (2008). *Subcontratación y calidad de los empleos: Volkswagen de México y su cadena productiva*. México, D. F., México: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales sede México, tesis de maestría.
- Méndez, L. & Quiroz, J. O. (1992). El conflicto de la Volkswagen: crónica de una muerte inesperada. *El Cotidiano*, (51).
- Méndez, L. & Quiroz, J. O. (1990). La UOI, una experiencia de lucha proletaria. *El Cotidiano*, (37).
- Montiel, Y. (2010). *Andar por la vida. Historias de trabajadores mexicanos de la industria automotriz*. México, D. F., 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, D. F., México: Friedrich Ebert Stiftung.
- Montiel, Y. (2001). *Un mundo de coches. Nuevas formas de organización del trabajo*. México, D. F., 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, D. F., México: Publicaciones de la Casa Chata-Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social.
- Pries, L. (2014). ¿Por qué han sido tan exitosas las “tres grandes alemanas” BMW, Daimler y Volkswagen? In L. Álvarez, J. Carrillo & M. L. González (Coords.), *El auge de la industria automotriz en México en el siglo XXI. Restructuración y catching up*. México, D. F., México: Facultad de Contaduría y Administración-Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Económicas-Universidad Nacional Autónoma de México, El Colegio de la Frontera Norte.

- Pries, L. (2003). vw: accelerating from a multinational to a transnational automobile company. In M. Freyssenet, K. Shimizu & G. Volpato (Eds.), *Globalization or regionalization of the American and Asian car industry*. Londres, Inglaterra, Nueva York, NY: 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, D. F., México: Miguel Ángel Porrúa, Universidad Autónoma Metropolitana, El Colegio de Puebla.
- Pries, L. (1997). *Las empresas automotrices alemanas en México: ¿entre la gran expansión y el retiro?* México, D. F., México: Friedrich Ebert Stiftung.
- Roxborough, I. (1983). El sindicalismo en el sector automotriz. *Estudios Sociológicos*, 1(1), enero-abril, 59-92.
- SITIAVW (Sindicato Independiente de Trabajadores de la Industria Automotriz, Similares y Conexos, Volkswagen de México). (1972). *Estatutos*. Puebla, México: SITIAVW.
- 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, México: 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.
- Trejo Delarbre, R. (1988). *Crónica del sindicalismo en México (1976-1988)*. México, D. F., México: Siglo XXI, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Zapata, F. (2005). *Tiempos neoliberales en México*. México, D. F., México: El Colegio de México.

### 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.
- Entrevista a obreros.
- Entrevistas a miembros de la UNT.
- Entrevistas a integrantes de la IG Metall.

### Acerca del autor

José Antonio Espinal Betanzo es doctor en Sociología por El Colegio de México. Actualmente es profesor de la Universidad de Guanajuato. Sus áreas de interés son: industria automotriz, innovación tecnológica y condiciones

laborales. Entre sus publicaciones están: “Ciudadanía fabril en la vw de México. Avances y retrocesos 2000-2012”, en Alex Covarrubias, *La industria automotriz en México: relaciones de empleo, cultural organizacionales y factores psicosociales*, El Colegio de Sonora y Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo (en prensa); “Entre la precariedad laboral y el activismo sindical: el caso de la vw en México (1964-2010)”, en Paula Vidal, *Transformacion(es) del trabajo: tiempo(s) de precariedad(es) y resistencia(s): algunas aproximaciones desde Latinoamérica*, Espacio Editorial, 2013.

