

BREVE HISTORIA DEL

**SINDICATO INDEPENDIENTE
DE VOLKSWAGEN DE MÉXICO**

Yolanda Montiel H.



BREVE HISTORIA DEL

**SINDICATO INDEPENDIENTE
DE VOLKSWAGEN
DE MÉXICO**

BREVE HISTORIA DEL

**SINDICATO INDEPENDIENTE
DE VOLKSWAGEN
DE MÉXICO**

Yolanda Montiel H.



**FRIEDRICH
EBERT 
STIFTUNG**

Diciembre de 2007

Primera edición, 2007
Fundación Friedrich Ebert, Representación en México
Yautepec 55, Col. Condesa
06140 México, D.F.
Tels: 01(55) 5553 5302
Fax: 01 (55) 5254 1554
fesmex@fesmex.org
www.fesmex.org

Coordinación editorial: Inés González Nicolás

Corrección de estilo: Bertha Trejo/Alfonso Cuevas
Diseño: Jesús Fernández Vaca

Las opiniones contenidas en este libro son responsabilidad de sus autores y no reflejan necesariamente el pensamiento de la Fundación Friedrich Ebert. El documento puede ser usado libremente, siempre y cuando sea sin fines comerciales. Para la solicitud de ejemplares, comunicarse a la dirección y teléfonos anotados arriba.

Tiraje: 1000 ejemplares
Impreso en México

ÍNDICE

Presentación	7
Los inicios de un sindicato corporativo: la afiliación a la CTM (1964-1972)	11
El logro de la independencia sindical: la separación de la CTM y afiliación a la UOI	15
Se retoma el objetivo original de independencia: separación de la UOI en 1981	17
La destitución del secretario general del periodo 1979-1981	21
La falta de reparto de utilidades	23
La revisión salarial en 1981	23
Los cambios de orden económico, los conflictos laborales ante la reconversión industrial y la defensa sindical en 1987	28
Conflicto de orden económico y resistencia obrera	30
La reestructuración violenta de la empresa y la derrota sindical (1992)	33
El cambio drástico de 1992	34
La primera década del siglo XXI: recuperación paulatina de fortaleza y libertad sindical	42
Anexo: Comités Ejecutivos del Sindicato Independiente de Volkswagen de México	45
Bibliografía	48
Charla con José Luis Rodríguez Salazar	49

PRESENTACIÓN

Héctor Barba García

En las siguientes páginas, el lector encontrará una crónica del desarrollo de un importante organismo gremial mexicano en su camino hacia la independencia sindical y la vida democrática durante la segunda mitad del siglo XX.

Así, esta *Breve historia* registra las causas y secuelas de los principales acontecimientos que han marcado la vida del Sindicato Independiente de Trabajadores de la Industria Automotriz, Similares y Conexos, Volkswagen de México, integrado por los trabajadores de la planta armadora de vehículos automotores Volkswagen en el estado de Puebla.

Esta organización, como lo ha registrado la doctora Yolanda Montiel en su investigación, acusa singular desarrollo desde su nacimiento corporativo en la Confederación de Trabajadores de México (CTM), para luego caer bajo el control paternalista e interesado, como “abogado central” del sindicato, del próspero industrial de la construcción Juan Ortega Arenas, dirigente de la ya extinta Unidad Obrera Independiente (UOI). Una vez liberado de la férula del poderoso abogado, el sindicato pudo iniciar una existencia independiente pero de limitado comportamiento democrático y aislado del resto del movimiento obrero progresista. En nuestros días ha perfeccionado su perfil democrático y se ha incorporado con fuerza al movimiento obrero independiente contrario al control corporativo del gobierno, que aglutina al sector de trabajadores practicantes de la democracia sindical más numeroso del país, la Unión Nacional de Trabajadores, organización a la que otorgo asesoría legal.

Esta investigación ha sido preparada por una especialista en el tema: la doctora en antropología Yolanda Montiel Hernández, investigadora del Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social, quien se ha destacado por sus numerosos trabajos de campo sobre las condiciones de vida y trabajo de los laborantes en la industria automotriz en México.

Debido a la cercanía que he tenido con este movimiento sindical, en esta presentación me permito incluir testimonios personales sobre algunos de los hechos torales de la historia del sindicato, que espero contribuyan a enriquecer la valiosa investigación de la autora.

A principios de los años setenta, cuando era integrante del Comité Ejecutivo Nacional del Sindicato de Trabajadores Electricistas de la República Mexi-

cana (STERM), que encabezó Rafael Galván, tuve noticia de que el Sindicato de Volkswagen había logrado liberarse del dominio de la CTM y se había afiliado a la UOI, que entonces tenía un funcionamiento promisorio. Las fuerzas sindicales democráticas de la época celebramos con beneplácito aquella liberación.

Al inicio de la siguiente década, poco después de la disolución de la Tendencia Democrática de los Electricistas, en cuya dirección nacional participé, a través de Raúl Blázquez, quien fuera dirigente de los electricistas poblanos de esta corriente democrática, me puse en contacto con los legítimos dirigentes del Sindicato de Volkswagen, Alfredo Hernández Loaiza y Joel Martínez. Estos líderes mantenían ya un franco enfrentamiento con Juan Ortega Arenas, quien había convertido a la UOI en su negocio particular y que, como lo relata Yolanda Montiel, ponía y quitaba a su antojo las direcciones de los sindicatos afiliados, negociaba con las empresas a espaldas de los trabajadores y acrecentaba su jugoso negocio con la exclusividad otorgada por el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (Infonavit) para la construcción de unidades habitacionales, a lo que sumaba la construcción de sus edificios sindicales y el control de sus cooperativas de consumo. Entonces, vinculado ya al sindicato, me tocó estar cerca de ese proceso en el que, tras aquella huelga constitucional, los trabajadores triunfaron y así se logró la independencia del sindicato, en una primera etapa no exenta de los problemas propios de su desarrollo.

La década de los ochenta en México se caracterizó por una inflación incontrolada, al grado que en las revisiones salariales se llegaba a demandar aumentos de más de 140 puntos porcentuales. Durante la revisión de 1985, ciertamente renuncié a la asesoría del sindicato ante el nuevo Comité Ejecutivo, pero esta decisión no obedeció a problemas de “comunicación” —como erróneamente le fue informado a la autora de esta investigación—, sino a desacuerdos con la conducta de los miembros de aquel Comité y de su Comisión Revisora, quienes a pesar de tener ya una propuesta porcentual en las pláticas que se celebraban en la Secretaría del Trabajo, dos días antes del vencimiento abandonaron las negociaciones y firmaron la revisión en privado —como acostumbraba hacer Ortega Arenas—, con un porcentaje inferior en dos puntos al de la oferta que ya tenían. Después vinieron turbulencias obrero-patronales e intrasindicales. Un conflicto de orden económico, una prolongada huelga, enfrentamientos violentos entre los trabajadores, defenestración de dirigentes y, en 1989, nuevas elecciones en las que resultó electo como secretario general Salvador Cano Doumier, con quien reanudé la asesoría al sindicato, que conservo hasta la fecha.

En la revisión de 1992, la Comisión Revisora, como era usual entonces, apoyada por la mayoría de los delegados seccionales (aquellos que Ortega Arenas usaba para neutralizar a los comités ejecutivos), aceptó la firma de un marco-com-

promiso consistente en la implementación progresiva y regulada de modo bilateral, de grupos de trabajo en la producción, así como de un sistema de “desarrollo de salarios” que se aplicaría en ascensos a los trabajadores por su desempeño –y sin que ello implicara cobertura de vacante–, consistente en pasar de su nivel a uno intermedio entre éste y el superior siguiente.

Un grupo sindical que había sido derrotado en las elecciones promovió el paro de labores e impidió por la fuerza el ingreso a la planta laboral de quienes no acompañaban su movimiento de oposición. Se llegó a señalar que el gobierno municipal y otras fuerzas políticas locales patrocinaban a los opositores. Ante la paralización total, que se prolongó durante varios días, la empresa promovió la terminación del contrato colectivo de trabajo y de las relaciones individuales de trabajo de *todos* los trabajadores, incluida, por supuesto, la mayoría de los que a esas alturas del conflicto ya habían decidido retornar a las labores. Asumí la defensa jurídica del sindicato ante la descomunal demanda de la empresa y tras una prolongada audiencia en la Junta de Conciliación y Arbitraje –que duró de las 11 de la mañana de un día a las cinco de la mañana del día siguiente–, ésta, sin dar lugar a procedimiento alguno y no obstante la gran cantidad de pruebas que ofreció el sindicato en su defensa, dictó laudo condenatorio de terminación del contrato colectivo y de terminación de las relaciones individuales de trabajo de todos los trabajadores.

Durante esta crucial etapa se organizaron diversas movilizaciones y asambleas de los dos grupos en los que se había dividido el sindicato. El grupo que deseaba reanudar labores solicitó el auxilio de la Federación de Sindicatos de Empresas de Bienes y Servicios (Fesebs) y consiguió que ésta, con los telefonistas al frente, interviniera ante las autoridades laborales en busca de una salida negociada. Luego de intensas pláticas, que se realizaron a lo largo de siete días con todo y sus noches, se pudo reinstalar a la gran mayoría de los trabajadores, se indemnizó a aquellos a cuya reinstalación se negó categóricamente la empresa, y se firmó un nuevo contrato colectivo en el que se respetaron la antigüedad de los trabajadores, sus salarios y las prestaciones económicas del contrato terminado. Sin embargo, se introdujo el sistema de grupos de trabajo sin la regulación bilateral, controlado de modo unilateral por la empresa.

Aun cuando el sistema que opera en la actualidad le fue impuesto al sindicato en aquella negociación, lo cierto es que el “desarrollo de salarios” ha permitido –primero al grueso de los trabajadores y ahora a los de la nueva generación– lograr incrementos salariales de más de 4% cada nueve meses, adicionales a los aumentos anuales por revisión salarial, lo que determina que las percepciones de estos trabajadores sean comparativamente las mayores de la industria automotriz en México.

Tras el conflicto se abrió una etapa de relativa estabilidad sindical, pero con variaciones productivas que si bien provocaron dificultades en la relación obrero-patronal, han podido salvarse sin mayores confrontaciones.

A partir del año 2000, la dirección sindical encabezada por José Luis Rodríguez Salazar ha enfrentado complicados conflictos productivos que han podido resolverse creativamente y sin enfrentamientos críticos. En la búsqueda de una mayor consolidación democrática del sindicato, su dirección emprendió un significativo salto cualitativo al modificar las reglas internas de decisión sindical en las revisiones contractuales y salariales. Gracias a ello, ahora se consulta directamente a los trabajadores antes de aceptar las propuestas finales o estallar la huelga, y en las revisiones recientes, la consulta se ha hecho mediante la votación directa y secreta de todos y cada uno de los trabajadores.

A través del voto libre, directo y secreto en las elecciones sindicales, establecido estatutariamente y ahora extendido en la práctica a las consultas fundamentales en la vida sindical, con las frecuentes asambleas divisionales y departamentales de su Consejo y su Congreso sindical, así como con los diversos rangos estatutarios y contractuales de representación y funcionamiento, el sindicato sostiene su funcionalidad democrática, no sólo en el rubro electoral sino también en el participativo. Estos órganos de representación y funcionamiento son: Comité Ejecutivo General (15 secretarios), comisiones de Vigilancia y de Honor y Justicia y demás comisionados permanentes (24), secretarios divisionales (11) de las ocho divisiones sindicales, todos ellos a tiempo completo, y delegados auxiliares divisionales (32) a tiempo parcial, que se desempeñan en las diversas áreas de trabajo en las que se dividen la producción y los servicios en la planta armadora.

Así, desde mi punto de vista no se trata de un sistema democrático sindical que se pueda considerar “acotado”, como lo caracteriza la investigadora –opinión que respeto pero que no comparto–, sino que constituye una verdadera estructura social que se distingue por el ejercicio democrático que permite que los cerca de 11 mil trabajadores que laboran en la unidad industrial más grande del país estén representados en lo interno y en lo externo, en condiciones adecuadas, pero desde luego perfectibles. Condiciones que ya distinguen al Sindicato Independiente de Volkswagen de México como el mejor organizado y con un contrato colectivo que garantiza los salarios y prestaciones más elevados en su ramo en todo el país.

México, noviembre de 2007

BREVE HISTORIA DEL SINDICATO INDEPENDIENTE DE VOLKSWAGEN DE MÉXICO

Los inicios de un sindicato corporativo: la afiliación a la CTM (1964-1972)

La historia del Sindicato Independiente de Trabajadores de Volkswagen de México se remonta a los años sesenta, con la instalación en Puebla de la empresa Volkswagen de México, en momentos en que su casa matriz estaba en la fase de “expansión al extranjero” (Jürgens, s/f).

La fábrica poblana integró las diferentes fases de producción del automóvil: fundición, motores enfriados por aire, estampado, carrocerías, pintura y montaje final para producir el modelo Sedán.

Volkswagen (VW) tenía presencia en México desde los años cincuenta y al final de esa década la empresa Volkswagen Interamericana, propiedad del señor Ernesto Krause, recibió la orden de construir los primeros talleres de reparación y venta de vehículos –que instaló en Río Consulado– y realizó la difusión del Sedán en México, Centroamérica y el Caribe (Wieland, Soltweder, Diederichsen, citados en Volkswagen de México, 1988, p. 105).

En 1962 se fundó la Planta Promotora Mexicana de Automóviles, S.A. (Promexa) en Xalostoc, Estado de México, con el montaje del Sedán sobre la base de juegos de piezas, lo que se conoce como CKD (del inglés *completely knocked down*), bajo la responsabilidad de VW Mexicana. Contó con una planta laboral de alrededor de 2 100 personas, entre obreros y empleados, y llegó a tener una producción de 75 unidades al día (*El Universal*, 18 de mayo de 1966).



Los obreros se integraron a la Unión Sindical de Trabajadores de la Industria Metalúrgica, Similares y Conexos del Estado de México, que era parte de la Confederación General de Trabajadores (CGT) y participaba en la Confederación de Trabajadores de México (CTM). En 1964, los trabajadores de Promexa constituyeron el Sindicato de Trabajadores de la Industria Metalúrgica, Mecánica de Precisión, Similares y Conexos de la República Mexicana, también de la CGT. En 1966, Promexa se transformó en Volkswagen de México y se trasladó de Xalostoc a Puebla. En esta entidad,

la planta incorporó a trabajadores que participaron en la construcción de la misma, a los que se sumaron obreros provenientes de Xalostoc.

En Puebla se estableció un sindicato de empresa 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 CGT, la CTM y la empresa, y su primer contrato colectivo se derivó de una propuesta que la gerencia de la casa matriz le presentó al dirigente de la CTM, Fidel Velázquez, durante una visita que éste realizó a la planta de Alemania, previa a la apertura de la filial mexicana. En esos años, la presencia de la CTM en Puebla era débil, pues por lo general los sindicatos locales se afiliaban a la Confederación Regional Obrera Mexicana (CROM), la Federación Revolucionaria de Obreros y Campesinos (FROC) y la Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos (CROC). Sin embargo, la situación cambió durante los años sesenta debido a la descentralización industrial que ocurrió en ese decenio en Puebla y a la intervención del presidente Gustavo Díaz Ordaz (poblano, quien personalmente decidió la ubicación de la planta de VW en su tierra natal), con lo que la CTM se fortaleció en dicha entidad, pues los sindicatos de las nuevas plantas se incorporaron a esta central.

Al grupo inicial de trabajadores en Puebla se sumaron, en 1967, 300 trabajadores calificados, cuya contratación se hizo en el local de la CTM poblana. Estos trabajadores de nuevo ingreso recibieron capacitación para las áreas de prensa, soldadura y línea final. Se incorporaron a la nave 1 y a la nueva nave 2, en donde la banda estaba mecanizada, a diferencia de lo que ocurría en Xalostoc, donde era manual. Pero, como relató un obrero especializado que trabajaba en la empresa desde aquellos tiempos, “la primera vez que se echó a andar, al final no pasó la unidad, por un defecto en la altura de las viguetas del techo; se tardaron 15 días para corregir ese problema” (Montiel, 1991). En octubre salió el primer Sedán, y ya regulada la producción, se empezaron a construir 80 unidades diarias.

La planta en Puebla ocupó a 2 834 obreros, con una jornada semanal de 48 horas en dos turnos al día (Contrato Colectivo de Trabajo de 1968, cláusula 31). En promedio, el salario era de 36 pesos diarios; los trabajadores provenientes de la planta del Estado de México recibían 48 pesos, más ocho pesos por parte de la CTM, para sumar 56 pesos, con el fin de igualar el sueldo que percibían allá.

Además de la representación de Blas Chumacero, el Sindicato de Trabajadores de la Industria Automotriz, Similares y Conexos de Volkswagen de México tenía un comité ejecutivo en la fábrica, que había sido nombrado por los dirigentes de la CTM y estaba encabezado por Melquiades Trejo Hernández, quien no era obrero, pues en aquel momento ocupaba el cargo de diputado local en Puebla, postulado por el Partido Revolucionario Institucional (PRI). El secretario de Trabajo y Conflictos era el mecánico de prensas Cristóbal León (obrero profesional); en la Secretaría de Or-

ganización y Estadística estaba el operador de montacargas Everado Durán (obrero especializado), en tanto que el secretario de Previsión Social era el obrero general Manuel Juárez (obrero especializado). Por acuerdo con la empresa, el secretario de Trabajo disponía de tiempo para separarse de la línea de producción y cubrir sus actividades sindicales, mientras los otros funcionarios de la agrupación gremial solamente podían recibir reportes sobre los problemas. El trato con la gerencia lo realizaban los representantes de la CTM estatal y el secretario de Trabajo.

Los trabajadores pagaban 2% de cuota sindical y la empresa les descontaba ocho pesos por pasaje a la semana, que entregaba a la dirección sindical.

Durante la organización del sindicato, algunos delegados departamentales fueron nombrados después de que la empresa comunicó a los obreros a qué departamento pertenecían, según explicó un trabajador:¹

... en aquella ocasión la CTM nos dijo: pónganse de acuerdo y vamos a nombrar un representante del departamento para que los problemas se solucionen con él. Yo fui delegado del departamento de vestidura por la mayoría, en la votación directa que hicimos.

Los delegados departamentales no tenían tiempo fuera de producción, por lo que su actividad era muy limitada y solamente recibían aviso de los problemas. La CTM los citaba los fines de semana para impartirles capacitación. Otro ex delegado de entonces recuerda el contenido de los seminarios:

Explicaban cómo tratar a los trabajadores, cómo hablarle a la empresa (es decir, a los supervisores que nos daban las órdenes de trabajo y castigaban; con los alemanes, nosotros no tratábamos, ellos sólo hablan con los supervisores), al “estilo CTM”, es decir, que no se le pusiera uno pesado a la empresa, que no se le dijera nada, que no se le contradijera. Todo era sobre problemas en los departamentos.

Había otro seminario los domingos, ése era con los representantes de todas las fábricas de la CTM y llegaba Blas Chumacero con un señor Cardel. En VW, entre todos los delegados nombrábamos a uno que tenía que ir en representación del secretario de Trabajo, pues eran los que iban por lo general al seminario; ahí pasaban lista por fábrica, se tomaban apuntes, se debatían problemas de cada fábrica y se decían solidaridad en problemas de huelga. Ahí aprendí muchas cosas yo, inclusive nos daban la Constitución, como en la escuela, nos daban libros de sindicalismo, todos de la CTM. Pero algunos de los problemas nuestros no los tomaban en el debate; por ejemplo, cuando vimos el artículo 123,

¹ Los testimonios de diversos trabajadores y funcionarios sindicales que se incluyen a lo largo de este texto provienen de entrevistas realizadas en diferentes momentos y que aparecen en los diversos textos de la bibliografía anotada al final de este trabajo.

ahí decía que la empresa se obligaba a pagar o proporcionar el transporte a la fábrica y a nosotros nos lo cobraban, y [ahí] decían que ése era otro problema, no íbamos a discutir problemas especiales, “del momento”, había que ver en lo general.

Las asambleas generales se realizaban en el interior de la planta:

Avisaban para que estuviéramos todos cambiados, bien rasurados, y que las áreas de trabajo estuvieran limpias.

De la vida gremial en esa etapa, destaca la actividad de los representantes sindicales en la aplicación directa de la disciplina fabril hacia los obreros, con un seguimiento estricto de los lineamientos de la gerencia y frecuentemente con mayor rigidez a la ejercida por los empleados de confianza. Al ampliarse la producción y la fuerza de trabajo, esta situación se reflejó en una mayor complejidad de la actividad productiva y en el aumento de problemas laborales que la gestión sindical no resolvía, lo que motivó la reflexión de obreros y delegados. Esto permitió que a pesar del estricto control y de acciones como el despido de tres delegados que se quejaron en una asamblea, los trabajadores exigieran la solución a los problemas de trabajo, así como elecciones de Comité Ejecutivo. De esta manera, lograron acordar con los dirigentes de la CTM la convocatoria para los comicios (el Comité ya llevaba seis años, ya que los dirigentes poblanos de la CTM expresaban que “los obreros eran puros muchachos que no tenían experiencia”, como señaló quien fuera secretario de Actas en 1972). En 1971 se convocó a elecciones y se organizó una comisión electoral. Cada planilla tendría nueve carteras y comisiones, con un total de 33 cargos. A la contienda se presentaron tres planillas:

1. **Círculo Amarillo.** Auspiciada por la CTM, planteaba la reelección del Comité Ejecutivo en el cargo.
2. **Círculo Rosa.** Apoyada por la empresa, postulaba como secretario general a Filiberto Pérez, integrante del consejo administrativo de la empresa.
3. **Círculo Blanco.** Era independiente tanto de la empresa como de la CTM. Fue resultado de la fusión de dos grupos de trabajadores encabezados por Diego Ortiz Balderas y Austreberto Espinosa, y varios de sus integrantes eran delegados. Se asesoraron con el licenciado Juan Ortega Arenas, coordinador de la Unidad Obrera Independiente (UOI).

Las dos primeras planillas contaron con todas las facilidades. Las elecciones se realizaron en las oficinas de la CTM y fueron vigiladas por representantes de las planillas, que constataron su limpieza. Se emitieron 1 300 votos para la tercera, 600 para la primera y 400 para la segunda. El resultado no era el esperado: la CTM

(Círculo Amarillo) se unió con la planilla rosa, pero ni así logró ganar, de modo que tuvo que suspender el festejo que había preparado. El nuevo Comité estuvo integrado por trabajadores con cinco años de antigüedad (los de la CTM tenían seis años).



El logro de la independencia sindical: la separación de la CTM y afiliación a la UOI

El nuevo Comité Ejecutivo, asesorado por la UOI, llevó a cabo una auditoría a la gestión anterior y comprobó un desfaldo por un millón de pesos. Para denunciar este hecho y tomar las medidas conducentes, se convocó a una asamblea general el 15 de abril de 1972, en la que fue necesario sortear acciones de sabotaje por parte de personas incondicionales de la CTM. Ahí, luego de que se diera a conocer la auditoría, los trabajadores acordaron separarse de la FTP y de la CTM debido a los fraudes y desfaldos comprobados y a los problemas que éstos les causaban. Asimismo, presentaron a Juan Ortega Arenas como su nuevo asesor jurídico y cambiaron el nombre del sindicato por el de Sindicato Independiente de Trabajadores de la Industria Automotriz, Similares y Conexos, Volkswagen de México (SITIAVW). Estas medidas fueron acompañadas de una reducción de 50% en la cuota sindical. En forma paralela, acordaron consignar a los responsables del fraude y realizar la negociación del contrato colectivo de trabajo en forma que “evidenciara las ventajas de la independencia sindical”.² Otros objetivos se

² En ese tiempo el sindicalismo independiente se decantó en diversas vertientes organizativas, como: la UOI, el Movimiento de Acción Popular (MAP), el Frente Auténtico del Trabajo (FAT), la Liga



referían a obtener salarios y prestaciones que estuvieran a la altura del promedio de los que se otorgaban en la rama automotriz en el país, y lograr respaldo solidario en caso de tener que llegar a huelga (desplegado sindical publicado en la prensa local de Puebla, 17 de abril, 1972; ver Montiel, 1991, anexo 2). Todas estas demandas y propuestas contrastaron con la pasividad observada en el lapso durante el cual el sindicato había estado afiliado a la CTM.

En la asamblea estuvieron presentes miembros del Sindicato de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana (STERM) y representantes sindicales de los trabajadores de diversas industrias dentro y fuera del ramo automotor, como DINA, Goodrich Euzkadi, Aceros Esmaltados, Singer Mexicana, Binks de México, Permatic de México, Siderurgia de Guadalajara, Goodyear Oxo, B. Wilcot de México, Procesos Metálicos, Termos de México, así como mineros y ferrocarrileros, que también expresaron su solidaridad.

A raíz de este cambio, los problemas del trabajo fueron abordados de manera directa por los representantes sindicales, pero las soluciones fueron lentas. Los delegados departamentales se convirtieron en delegados seccionales porque las áreas de trabajo se reorganizaron en 15 secciones, cada una con tres representantes sindicales, con una hora diaria de tiempo liberado para su actividad. El Comité Ejecutivo se integró por trabajadores de VW, que obtuvieron tiempo completo para su actividad sindical. Además, se acordó con la empresa que estarían físicamente en la planta. Se decidió crear una comisión para la revisión del contrato colectivo de trabajo, que debía nombrarse en asamblea general por votación directa.

En cuanto a las demandas obreras, se logró una mejoría en los salarios y prestaciones. Se tramitó un préstamo por medio del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (Infonavit) y se inició la edificación de una unidad habitacional para los trabajadores. También se destinaron recursos para la construcción de las oficinas sindicales y de una tienda para los agremiados.

La recién fundada UOI mantuvo al asesor legal de manera constante en el sindicato; fue él quien concentró las decisiones y dio atención especial al secretario general y a algunos delegados seccionales que posteriormente ejercieron puestos de dirección.

de Soldadores (Sol), Línea Proletaria (LP), la Coordinadora Nacional de Trabajadores de la Educación (CNTE). Esto nos habla de un proceso reorganizativo amplio que no llegó a redefinir unitariamente a la organización sindical a escala nacional, pero a la vez señala el crecimiento del número de trabajadores que pugnan por mayor democracia y autonomía.

Aquella fue una etapa de intensa actividad, con modificaciones importantes, aun cuando permanecieron algunos problemas y vicios, cuyo origen se remontaba al periodo de pertenencia a la CTM, como la utilización velada de la cláusula de exclusión a manera de arma de represión política. Una nueva modalidad fue el despido de las planillas perdedoras en elecciones sindicales y la “liquidación voluntaria” de los integrantes del Comité Ejecutivo que dejaban el cargo. Al mismo tiempo hubo un avance fundamental en el campo organizativo: el cambio de la dirección sindical por medio de elecciones representativas y libres. Otros logros fueron la realización de asambleas generales periódicas y la posibilidad de que los trabajadores tuvieran voz y voto en todos los niveles del sindicato.

Los trabajadores de VW en esta etapa de lucha lograron avanzar en su desempeño político con sustento en sus acciones ante los problemas económicos y de trabajo que habían carecido del apoyo de los dirigentes durante la etapa corporativa del sindicato. En dicha época, la oficialista CTM se había ocupado de mantener en el sindicato a dirigentes que no eran obreros ni trabajaban en la fábrica, cuya presencia era distante, combinada ocasionalmente con actos de ineficacia y represión, por lo general realizados por la parte de la dirección que sí laboraba en la planta automotriz.

En ese contexto, las acciones obreras se encaminaron a terminar con el corporativismo y retomar en forma directa la vida de su organización. Con esa finalidad, se desafiliaron de la CTM –central oficial–, se afiliaron de inmediato a la UOI –central no oficial, de reciente creación– y se constituyeron en un sindicato independiente.

Al restablecerse la vida cotidiana de la fábrica, el proceso reorganizativo se limitó estrictamente a la propia organización sindical y se dejaron de lado los aspectos centrales de la problemática general de los trabajadores de todo el país. Esto se debió a que tales aspectos habían quedado cuestionados con las acciones de esta lucha sindical porque implicaban alternativas a la forma hegemónica de la institución sindical en México, signada por el charrismo y el corporativismo de las centrales oficiales. Pese a tal limitación, los trabajadores de VW en esta etapa dieron un paso fundamental para una vida interna, con mayor representatividad y respeto a sus derechos laborales.

Se retoma el objetivo original de independencia: separación de la UOI en 1981

En 1980, el consorcio VW inició una estrategia llamada *automatización flexible*, que entre sus propósitos centrales buscaba colocar a la calidad como el parámetro de la productividad, junto con el incremento de la competencia interna y el autori-

tarismo en el trato laboral. Esta última característica se modificó en la casa matriz –en Alemania– debido a las peculiaridades de su relación laboral tradicional bajo la codeterminación y la acción del sindicato en el marco de la Unión Europea, con una regulación centrada en acuerdos sociales con amplia participación y mayor equilibrio entre los actores.

Con base en esa política interna, la planta de Puebla –que ocupó en los años setenta el primer lugar nacional por producción y ventas– llevó a cabo cambios puntuales en tecnología, abrió una nueva nave de motores enfriados por agua que serían sobre todo para exportación, introdujo nuevos modelos a la producción y dio pasos para cambiar la organización del trabajo de acuerdo con los parámetros japoneses en boga en aquel momento. A estos cambios técnicos se sumaron modificaciones en la política de empleo, señaladamente la división de los obreros en eventuales y de base, a la par de nuevos lineamientos disciplinarios en el proceso productivo. En el rubro administrativo se reorganizó el control de los flujos internos de material.

En su relación laboral, la empresa refrendó la verticalidad, conservando algunos espacios de negociación con la participación de los diferentes sujetos (como la secuencia del trato interno o las juntas de alto nivel). En las negociaciones contractuales pugnó porque se explicitaran formas separadas de trato a los problemas fabriles y dejó a su libre albedrío 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.

Con el crecimiento de la empresa, se amplió el número de trabajadores y éstos decidieron que su sindicato continuara afiliado a la UOI de 1972 a 1981. La relación laboral en este lapso siempre estuvo directamente en manos del coordinador general de la central sindical, quien a la vez era el asesor jurídico de cada uno de los sindicatos que la integraban.

Durante este periodo, los delegados seccionales constituyeron un importante grupo de apoyo al asesor jurídico y al Comité Ejecutivo, al tiempo que fueron transmisores directos de los problemas de los trabajadores y, con frecuencia –y de manera contradictoria–, un filtro para sus demandas ante la dirección sindical. A pesar de la complejidad y los problemas en su función, configuraron una de las aportaciones más importantes a la participación y representación de los trabajadores.

En otros aspectos, el sindicato retomó la huelga como arma de lucha para avanzar en el cumplimiento de sus demandas. Así, de 1974 a 1978 los trabajadores realizaron cuatro movimientos de huelga, gracias a los cuales consiguieron aumentos salariales mayores a los que obtenían con la CTM y lograron rebasar los “topes salariales” del gobierno. No obstante, otras demandas sobre las condiciones de trabajo y los aumentos en la producción no fueron atendidas por la dirección sindical. Tampoco tuvieron respuesta las protestas ante la introducción de traba-

jo eventual y la consecuente pérdida de tres mil bases de planta en 1977. Esto se explica en parte por el funcionamiento vertical y autoritario de la dirección sindical, centralizado por el secretario general y el asesor jurídico, como se indicó antes. En esta tónica, a los trabajadores solamente se les comunicaban las decisiones puntuales a que habían llegado los dirigentes para que las acataran, sin darles la posibilidad de discutir las formas de llevarlas a cabo. De esta manera, el economicismo y el sectarismo en el funcionamiento sindical se hicieron habituales. Al respecto, un obrero especializado opinó:



Para mí, uno de los principales problemas de la etapa de la UOI fue definitivamente el economicismo en el cual nos metió. El problema es muy significativo pues, con base en él, el asesor nos metió la idea de que VW era una de las empresas mejor pagadas en el estado, y con esto nos apartaba de las luchas sindicales, nos quitaba conciencia de clase, pues con que nosotros ganáramos o ganemos un buen sueldo pues no nos interesa lo que gire alrededor, ¿no? Incluso los movimientos de huelga que llevamos a cabo pues eran movimientos sectarios totalmente, en los que nosotros los trabajadores cubríamos simple y sencillamente nuestras guardias cada tercer día y no nos interesaba que alrededor nuestro hubiera una serie de factores propicios para poder llevar adelante el movimiento, sino que nosotros estábamos en nuestras guardias esperando una asamblea y que en la asamblea se nos informara qué era lo que se había negociado con la empresa, cuáles eran los adelantos que se habían obtenido en la negociación con la empresa. Sí, nosotros allá metidos nada más, sin tener algún tipo de participación [...] A Ortega Arenas alguna vez se le planteó que se debería de salir a hacer labor. “¿A qué?”, preguntó. “Pues a botear en las calles, a hacer pegas, a hacer pintas”. Y él dijo que no. De ahí viene la famosa frase suya de que “somos obreros, no limosneros”, incluso una consigna coreada hasta la saciedad en esa época.

Decía: “nosotros no somos limosneros para andar pidiendo dinero en las calles, nosotros somos trabajadores, tenemos dignidad y nos vamos a esperar hasta que la empresa venga y negocie con nosotros, y hasta ahí, nosotros no tenemos por qué salir a la calle”. O sea, el sectarismo en que también nos encerró fue otro problema, pues nos hizo creer –bueno, al menos a la gran mayoría– que VW era el ombligo del movimiento obrero.

Luego nos fuimos dando cuenta que era un ombligo muerto, ahí nada más, y no había nada fuera de lo nuestro, ¿no? No es que no hubiera nada, sino que no nos interesaba nada de lo de afuera. Yo creo que es una táctica de la UOI, tener dispersos a los sindicatos, tener sectorizados a los sindicatos. Incluso cuando hay un movimiento en Nissan, en

DINA, que también pertenecen a la UOI, nadie se solidariza en determinado momento, incluso ni los mismos sindicatos de la UOI, sacan en determinado momento un desplegado solidarizándose con el movimiento. En VW, por ejemplo, en 1976, en 1977, nunca hubo eso, sino que VW se rascara con sus propias uñas, porque somos suficientemente fuertes para derrotar a la empresa, o sea, no necesitamos dar a conocer nada.

A la situación precedente en la gestión sindical se sumó el hecho de que el asesor jurídico tenía el control de prácticamente todas las prestaciones que conseguía el sindicato: la tienda sindical la dirigía su hijo, quien era también dueño de la constructora J.K., que tenía el contrato para la construcción de la unidad habitacional con el Infonavit; por su parte, en la unidad deportiva trabajaba su sobrino.

Estos problemas y lineamientos de acción sindical fueron denunciados y cuestionados por grupos de obreros organizados con diferentes tendencias políticas, en general proclives hacia la izquierda. Al acercarse los años ochenta, los escritos de estos grupos empezaron a convergir sobre objetivos económicos y políticos. Para 1981 lograron acuerdos y comunicados de acción conjunta, como se observa en los volantes de los grupos Línea Obrera, El Obrero Bolchevique y Pido la Palabra,³ los cuales al mismo tiempo muestran cómo al interior de la planta se formó y generalizó la convicción de que era necesaria una determinada acción para la solución de los problemas. Sobre este proceso, un obrero especializado expresó:

Yo, como obrero en VW, he participado tratando de impulsar una corriente que unifique criterios, que unifique un programa con una táctica y una estrategia única para poder alcanzar la democracia sindical en VW. Desafortunadamente, siempre hemos fracasado pues hay una amalgama de fuerzas dentro de VW que impide esto; todos y cada uno con su concepción, con su forma de ver los problemas, pues se viene abajo ese esfuerzo, ¿no? Yo creo que es algo característico dentro del movimiento sindical: lo heterogéneo de las fuerzas le resta fuerza al movimiento. Con todo, un paso para superar ese problema se dio en el movimiento de 1981.

Entonces nos colocamos como cierta corriente, totalmente abiertos porque no veíamos otra solución. Ahora creo que fue un error, pero fue un error propiciado por la coyuntura tan importante que se estaba dando. Dentro de todos los compañeros, de todos los grupos que habíamos realizado acciones conjuntas, el objetivo era segregar al coordinador de la UOI, que era el dique para el movimiento obrero, y en VW era lo que nos estaba atrasando totalmente.

Entonces, nosotros, al ver que existía una coyuntura, pues participamos de una manera amplia. Si nuestra participación no fue decisiva, sí fue una de las principales para gene-

³ Ver Montiel, 1991, anexo 3, pp. 250-252.

rar un ambiente propicio en torno al sindicato para salirnos de la UOI. Con todas nuestras limitaciones, con todas las divergencias que había entre las gentes en las que existe cierta inquietud por la democracia, participamos en esa época.

En este marco, al inicio de los años ochenta se presentaron tres acontecimientos en la organización sindical que agudizaron su situación conflictiva. 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. Veamos cada uno de ellos.

La destitución del secretario general del periodo 1979-1981

Un aspecto central de esta determinación fue la mayor concentración de las decisiones del secretario general en su cartera, lo que dio lugar a relaciones conflictivas con miembros del Comité Ejecutivo y con los seccionales, y a la división en diversos niveles de dirección sindical. Un ejemplo fue la revisión del contrato colectivo en 1980, en la que no se nombró comisión revisora ni se realizó asamblea general alguna para la integración del pliego petitorio. La revisión se llevó a cabo simplemente entre la empresa, el secretario general y el coordinador de la UOI. Al final de esta gestión se informó a la base cuáles eran los acuerdos, en una asamblea realizada en una nave de trabajo que estaba en construcción, y donde no se dio a conocer el acuerdo sobre una nueva categoría laboral (obrero polivalente), que permitía a la empresa la libre movilidad interna del trabajador entre diferentes máquinas de operación similar y cuyas actividades no tenían una definición clara. Con este cambio se favorecía la reubicación del obrero en las nuevas áreas de trabajo en construcción, sin que necesariamente pasara por los caminos tradicionales pactados en el escalafón interno. En otras palabras, ahí estaba el inicio de la flexibilidad unilateral en el proceso de trabajo.

Al terminar la revisión, el secretario general propuso modificar la cláusula estatutaria sobre el periodo de gestión del Comité Ejecutivo, para ampliarlo de tres a seis años, con la posibilidad de reelección. Al efecto, se realizaron asambleas seccionales; sobre ellas, un trabajador con la categoría de obrero especializado recordó:

Se quería reelegir utilizando los métodos más jodidos, ¿no?, intimidar a la gente, y ya había logrado el consenso de casi todas las asambleas seccionales; hasta eso, no hizo una asamblea general conjunta, sino que hacía asambleas seccionales y en ellas obtenía el consenso. Decía: “¿quién está en contra mía?”. Y entre 200 o 300 trabajadores, todos pensaban, “¡de pendejo yo alzo la mano!”, ¿verdad?, ¿cómo iban a decir “estoy

en contra tuya”? Entonces, todos: “no, pues todos estamos a favor tuyo”, y así obtenía el consenso.

A esas acciones se opusieron cuatro miembros de la comisión de capacitación y promoción, apodados *los chapulines*. Ante la protesta, el secretario general les quitó sus derechos sindicales y les prohibió entrar a la planta. Estos comisionados coincidían con los otros miembros del Comité Ejecutivo en su crítica al secretario general, quien de acuerdo con diversas denuncias, se apoyaba en las ideas de su padre, que era un dirigente cetemista de la entidad. Consultaron con Juan Ortega Arenas, quien los apoyó y elaboró los volantes y el plan de acción para enfrentar la situación.

Faltaba una asamblea para tener el consenso global, y un día antes se generó un movimiento encabezado por *los chapulines*. Así lo relató un trabajador:

Entraron a la planta con sus autos particulares, dentro de la empresa, con altavoz y haciendo una agitación grandísima. Yo llegué a hojalatería y vi pasar una camioneta de sonido, pues ahí adentro, diciendo: “compañeros, ¿nos vamos a asamblea en estos momentos a la nave 6?”. La que estaban terminando de construir. Todo esto con la complacencia de la empresa. Los supervisores nos decían: “¡Váyanse!, sí, sí, no hay problema, váyanse; pues si los están llamando, vayan, ¿no? Con nosotros no hay problema”. Entonces había una clara consigna de parte de la empresa con sus supervisores para que nos dejaran ir, para que no nos bloquearan; incluso los delegados que apoyaban a la otra posición y que en determinado momento trataban de parar a la gente, fueron denunciados por los mismos supervisores: “No, pues fulanito de tal estuvo parando a la gente”. Al otro día esos seccionales fueron despedidos también, o sea, ahí hubo un apoyo irrestricto de parte de la empresa a la UOI.

La asamblea fue presidida por el asesor jurídico y parte de la dirección sindical, que acusaron al secretario general de malversación de fondos y de pretender sacar al sindicato de la UOI para llevarlo a la CTM, así como de tratar de modificar los estatutos para asegurar su reelección. La asamblea aprobó destituir al secretario general y nombró una comisión interina para terminar el periodo sindical, a la que se denominó *Comité Ejecutivo Reintegrado* (CER), con tres miembros del anterior Comité. Esta comisión nombró, en asamblea con los delegados seccionales, a los representantes que faltaban en comisiones y al Comité, en violación de los estatutos que daban esa facultad a la asamblea general. En respuesta, los trabajadores demandaron que se realizara una asamblea general.

La falta de reparto de utilidades

De acuerdo con el contrato colectivo, los trabajadores debían recibir en diciembre de 1980, 20 días de salario como anticipo de las utilidades de ese año, prestación que se terminaría de cubrir en el siguiente mes de mayo. Llegado el momento, la empresa entregó cheque en cero a los trabajadores, declarando que no tenía utilidades por la inversión que había realizado en una nueva nave de motores. La dirección sindical presentó información en contrario y planteó llevar la inconformidad ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para lo cual nombró una comisión. Así, el problema se pasó a una tercera instancia, sin que los trabajadores vieran una solución real.

La revisión salarial en 1981

En esa revisión se dieron dos posiciones sobre el porcentaje de aumento salarial: mientras el asesor jurídico proponía un 30%, la comisión revisora, incluyendo el CER, pidió que fuera 36%. En este desacuerdo, el secretario general del CER le pidió a Ortega Arenas, en presencia de la comisión revisora, que no interviniera a menos que ellos se lo solicitaran, y obtuvo una votación unánime al respecto. Esto significó un cambio notable en la actuación que el asesor jurídico realizaba tradicionalmente, así como en su control de la dirección sindical en el proceso de negociación.

Finalmente, el sindicato realizó una huelga de ocho días en defensa de su demanda y obtuvo 36% de incremento salarial y 100 plantas de base.

Más adelante, cuando llegó el momento de cambio del Comité Ejecutivo, también se presentaron dos posiciones. Una, del grupo de *los chapulines*, apoyados por asesor jurídico; otra, del CER, que buscaba la reelección y así terminar su periodo de tres años. Este grupo buscó alianzas fuera de la UOI con otros sindicatos independientes, y en el ámbito local con sectores universitarios (entre los que tenía influencia el Partido Comunista Mexicano).



En octubre, el CER llamó a una asamblea general y de delegados seccionales –instancia distinta a la asamblea general– para presentar su informe de actividades. En el desarrollo de esta reunión, los delegados seccionales se enteraron de que se abordaría la reelección del Comité. A pesar de un descontento generalizado, el secretario general sometió a votación esa propuesta, en medio de una confusión y desorden tales que incluso se lanzaron disparos al aire, lo que motivó que

la asamblea se disolviera. Acto seguido, el CER aplicó la cláusula de exclusión al grupo de *los chapulines*, al que responsabilizó, entre otras cosas, de la dispersión de la asamblea. Este grupo obrero, que integraba a varios delegados seccionales, denunció su expulsión ante los trabajadores y solicitó su firma para convocar a una asamblea general y exponer ahí el problema. Logró un amplio apoyo.

El asunto se complicó porque *los chapulines* utilizaron las firmas, no para citar a asamblea, como habían dicho a los trabajadores, sino para registrarse como un nuevo Comité Ejecutivo. Un obrero especializado lo reseña así:

Cuando se nos informó que les habían quitado sus derechos sindicales, que se les había despedido aplicándoles la cláusula de exclusión, ellos se apostaron a la salida de la empresa y se pusieron a recabar firmas de apoyo para realizar una asamblea general, que hubiese elecciones y que el CER no se reeligiera, y toda la gente les firmó. Las firmas superaron fácilmente el número de siete mil apoyando a ese grupo. Después, afortunadamente la UOI cometió el error de utilizar las firmas no para un apoyo, ni para la reinstalación de los trabajadores o para una asamblea general, que era lo que estaban exigiendo. Como se firmaba en blanco, utilizó todas esas firmas como prueba de acuerdo de asamblea, para ir a registrar ante la Secretaría del Trabajo un Comité Ejecutivo que respaldara sus intereses y así destituir al Comité reintegrado, y la gente, la base trabajadora al enterarse de que las firmas habían sido utilizadas para eso, [se dieron cuenta] que fueron engañados, ¿no? [Entonces] la gente se revierte en contra del asesor y reacciona de una manera positiva para los intereses del Comité que rechazaba el coordinador de la UOI, y negativa para los de éste. Se dice engañada con toda justeza y se avienta contra la UOI.

El grupo de *los chapulines*, ya integrado como nuevo Comité Ejecutivo, con el reconocimiento de la Secretaría del Trabajo y de la UOI, se presentó en la planta diciendo a los obreros: “pues ya el otro Comité no existe, ahora somos nosotros”. A la gente no le gustó su actitud y se decían: “¿Y a éstos quién y cuándo los nombró, si no hemos hecho asamblea?”. Y al ver que habían usado las firmas, la gente se sintió traicionada.

Por su parte, el CER entró a la fábrica el 29 de octubre en el momento del cambio del primero al segundo turno para suspender las labores y llamar a una asamblea extraordinaria. En forma espontánea los trabajadores asistieron a la asamblea en los campos de fútbol ubicados frente a la planta. Esta asamblea, realizada en un ambiente de efervescencia, tomó importantes acuerdos por medio de votación directa; entre ellos, la ratificación del nombramiento del CER (con base en una confusión que manejó el secretario general, dejando de lado la demanda mayoritaria de hacer elecciones) y la modificación de los estatutos en los aspectos que impedían que las asambleas pudieran “elegir o revocar a sus representantes con

plena libertad” (desplegado sindical, 30 de noviembre, 1981). Se aprobó el cambio de asesor sindical y se nombró en ese cargo a Héctor Barba, y se decidió que la organización se saliera de la UOI. Se acordó también dar a conocer en un desplegado los acuerdos de la asamblea, y solicitar a la Secretaría del Trabajo el reconocimiento a la libertad soberana de la misma.



Ante el paro de labores, la empresa anunció el despido de la representación sindical (el CER) y los comités seccionales (cerca de 200 trabajadores) e hizo listas con nombres de alrededor de 600 obreros de base para comunicarles que rescindiría su contrato de trabajo. En respuesta a este comunicado, el CER y los seccionales realizaron el 2 de noviembre una asamblea extraordinaria, donde tomaron el acuerdo de estallar una huelga constitucional a partir del día 3, nombraron el comité de huelga y definieron la distribución de las guardias. Sobre el ambiente de participación que había entonces, un trabajador, obrero profesional, explicó:

Cuando estábamos en las guardias en la fábrica (había 10 casetas con guardia) se decía que llegarían *los chapulines* a atacarnos. Parecía de película: todos iban corriendo a recoger su palo y regresaban a su lugar. Habían quedado en que tronarían un cohete como señal en caso de que vinieran *los chapulines*, y todos a la entrada principal a defenderse. Estaban todos tensos en espera, cuando tronó un cohete y ahí vamos todos, y cuando llegamos a la entrada no había nada, nos explicó el encargado que los estaba probando, no fueran a estar mojados y no sirvieran. Pero con todo y esos problemas, la mayoría asistimos a nuestras guardias.

Yo creo que como en esos días, todos decididos, la gente enojada, activa, ya es muy difícil que se vuelva a dar.

La información sobre el conflicto en VW tuvo amplia difusión local y nacional, que incluyó actividades de volanteo y conferencias de prensa. El día 4, los trabajadores hicieron una manifestación en Puebla para exigir solución a sus demandas, a la que asistieron cerca de 10 mil obreros de planta, sus esposas e hijos, así como contingentes de varios sindicatos (nucleares, universitarios, del hierro y del acero). La marcha culminó con un mitin, en el que demandaron al respeto de la autonomía sindical y reconocimiento del CER por parte de las autoridades del trabajo.

También se condenó al ex asesor jurídico, se acordó realizar una manifestación en el Distrito Federal y buscar una entrevista con el presidente de la República.

La UOI, a su vez, realizó una marcha-mitin el día 9 con tres mil obreros que se dirigieron al Palacio de Gobierno poblano para demandar una solución al problema, la libertad de 14 obreros secuestrados, el retiro del CER y de un grupo de trabajadores de la fábrica para tener acceso al centro de trabajo y de inmediato reanudar labores, y respeto al estatuto registrado ante la Secretaría del Trabajo —como la ley lo determina— para elegir libre y democráticamente al nuevo Comité Ejecutivo, de acuerdo con los estatutos.

Ese mismo día, en un desplegado de apoyo al movimiento en VW, el sindicato de la Universidad Autónoma de Puebla denunció que la Secretaría del Trabajo había declarado ilegal la huelga del sindicato, y advertía que “la campaña de calumnias y provocación de Ortega Arenas contra los huelguistas, configura un clima de violencia política que puede ser el preludio de una agresión física a los trabajadores, y por ende, el rompimiento de la huelga del SITVW” (desplegado publicado en *Uno más Uno*, de noviembre, 1981).

Para el 10 de noviembre, cerca de 10 mil trabajadores de VW acompañados de miembros de sindicatos universitarios, de trabajadores de las industrias nuclear, del hierro y el acero, de impresoras y de servicios, así como de grupos de colonos, entre otros, hicieron una marcha en el Distrito Federal, del monumento a la Revolución a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, con la demanda de respeto a la autodeterminación sindical y la condena a la actitud antiobrera del dirigente de la UOI. Frente a la dependencia se efectuó un mitin de dos horas y los trabajadores decidieron permanecer ahí hasta tener una respuesta positiva a sus demandas. Tras ocho horas de plantón, recibieron el ofrecimiento de solucionar su conflicto. El CER comunicó que el secretario de Trabajo hablaría con directivos de la empresa para dar respuesta al pliego de peticiones que le entregaron.

El día 13, la Secretaría del Trabajo hizo un recuento sindical por medio del voto secreto de los trabajadores, del que resultaron 1 230 votos para el grupo apoyado por la UOI y 6 400 votos a favor del CER. Así lo rememora un obrero especializado:

Entonces fue una diferencia abismal, con lo cual la empresa, queriéndolo o no, tuvo que aceptar al Comité Ejecutivo que ante la Secretaría del Trabajo fue electo por los trabajadores; pero no fue porque ella haya querido, fue una obligación.

Ante el resultado del recuento gracias al cual los trabajadores recuperaron el respeto a su voluntad, estallaron en júbilo:

Empezamos a lanzar fuegos artificiales y a quemar monigotes de papel que satirizaban a Ortega Arenas.

Otro obrero especializado explica así el suceso:

El principal motivo fue que ese asesor empezó a defender sus intereses antes que los nuestros, adentro de nuestra organización sindical. Al licenciado realmente en lo personal yo lo admiraba, y en cierta forma lo sigo admirando, porque tiene una capacidad para envolver a los trabajadores tremenda, ¿sí?, pues es una persona que a través de los años ha adquirido una gran experiencia. Entonces nos empezamos a dar cuenta de cómo manipulaba en las asambleas generales que nosotros teníamos, y también a nuestros dirigentes. Como trabajadores no éramos indiferentes a las anomalías que se venían presentando. Hasta que en 1981 llegamos a tener un problema interno a nivel sindical, en donde él quiso manipular, como siempre lo había hecho, pues quería ser permanente dentro de nuestro sindicato. Pero gracias a lo bien plantado de los trabajadores en nuestras ideas, pudimos salir adelante, desechando de esa manera a ese señor, que en verdad trataba de obtener bienes propios en base a mantenernos aislados de otros trabajadores y con un desconocimiento político amplio.

Con el resultado del recuento y su aceptación formal por parte de la Secretaría del Trabajo y la empresa, la huelga se levantó. Se obtuvo también 50% de los salarios caídos y la legalización de comisiones y auxiliares del CER, que quedó como Comité Ejecutivo normal por el periodo comprendido del 28 de noviembre de 1981 al 27 de noviembre de 1984 (ver anexo).

Este Comité Ejecutivo presentó su balance del conflicto en un desplegado, en el que destacan los puntos siguientes: a) el éxito de la lucha consistía en haberse librado del coordinador de la UOI y deshacerse en los estatutos –en proporción de cinco a uno en la consulta– de la “encadenante prohibición reelectiva que impedía la libertad de elección”; b) reconocían a las organizaciones y sindicatos que les habían manifestado su apoyo y también al Congreso del Trabajo por sus pronunciamientos solidarios (no se registró ninguno), así como a las fuerzas policiales del Distrito Federal y de Puebla; c) expresaban su disposición de apertura en dos niveles: en lo interno, buscando robustecer la unidad organizativa sobre la base de la participación democrática en las decisiones fundamentales de la vida sindical, y en lo externo, procurando la participación solidaria en las luchas democráticas de clase, en los conflictos contra la patronal (desplegado sindical, 3 de noviembre, 1981).

En el ámbito nacional, la solidaridad sindical se dio por parte de organizaciones localizadas sobre todo en el centro del país, que por lo general contaban con posiciones políticas que no eran oficiales ni a favor del corporativismo con

el Estado, acordes con el movimiento por la independencia y la democratización sindical de los años setenta.

Este movimiento de los trabajadores de VW fue de tipo reestructurador y reorganizativo. Se distinguió por una acción política inmediata e inminente ante un gran peligro, que era la desaparición del derecho de decisión y elección obrera en la vida interna de su sindicato, lo que implicaba la pérdida del trabajo para un sector importante de sus afiliados en la eventualidad de que quedara una dirección contraria a ellos. Así, ante la sucesión de acontecimientos, los trabajadores privilegiaron la vigencia de sus derechos y de su sindicato, dejando en un segundo plano el sentido crítico que podía destruir el aspecto carismático del dirigente que encabezó la lucha, el secretario general Alfredo Hernández. Con esta caracterización podemos ubicar el apoyo que la mayoría de los trabajadores dieron al CER, inicialmente de manera sorpresiva e inmediata ante la imposición de una dirección, como parte de un proceso de acción obrera de defensa y reorganización de su sindicato.

En ese proceso también se replanteó la actividad del asesor jurídico y de la central sindical que éste representaba. Se rechazó el férreo control que ejercía sobre la dirección sindical, y se promovió la libertad de acción y decisión de los trabajadores. Por ello, buscaron tener un control más directo de sus representantes y una mejor defensa de sus intereses, especialmente en el ámbito del trabajo (en donde se iniciaban cambios hacia la flexibilidad laboral de manera unilateral, entre los que destaca la categoría de obrero polivalente acordada entre la gerencia, el asesor y la dirección sindical en 1980, como se mencionó antes). Fue éste uno de los elementos de mayor peso en su decisión de mantener un movimiento activo que enfrentara a la empresa, a la burocracia sindical y al Estado, y reafirmara su legalidad como grupo de trabajo. También, al desafiliar a la organización de la UOI, la reubicaron como sindicato independiente en el ámbito de la empresa, lo que incluyó su participación con la línea sindical no oficial.

Los cambios de orden económico, los conflictos laborales ante la reconversión industrial y la defensa sindical en 1987

La actividad del sindicato durante la primera mitad de los años ochenta estuvo enmarcada por el final de la etapa de sustitución de importaciones en la economía mexicana, que estaba en crisis y se reorientó hacia una economía de exportación, marcada en un primer momento por el ingreso al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT por sus siglas en inglés), con el giro político neoliberal del gobierno. En la industria se inició una amplia reestructuración que tuvo un vasto apoyo de la política gubernamental, especialmente en el aspecto laboral; la rama



automotriz inició su fase de exportación, con Estados Unidos como destino principal. Se incrementó la presencia y actividad de las transnacionales, que abrieron nuevas plantas en el norte del país, con lo que dieron un giro al mapa de sus asentamientos fabriles. En el movimiento laboral se dio una situación de reflujo y resistencia de las organizaciones sindicales, incluyendo la de VW.

En el sindicato, dos comités ejecutivos ejercieron la dirección en esos años: el primero, formado por los integrantes del CER, de 1981 a 1984; el segundo, constituido por la planilla Círculos Dorados, de 1985 a 1987 (ver anexo).

En el transcurso de estas gestiones sindicales se realizaron cinco huelgas, con las que se lograron avances significativos en salarios y jornada semanal de 42 y media horas, se conservó el nivel de empleo y, en general, se defendió el contrato colectivo de trabajo. En este punto, en 1982 lograron que se eliminara la cláusula de obreros polivalentes que afectaba categorías y movilidad en las diversas áreas fabriles. Sin embargo, en la revisión de 1984 la dirección sindical permitió, sin debate, que la empresa suprimiera la cláusula sobre el control bilateral de la movilidad interna y que ampliara la posibilidad de dar a contratistas externos trabajos que se hacían en VW, con lo que ésta ganó flexibilidad en dos aspectos centrales de su reestructuración.

Durante los diversos conflictos, hasta 1987, los trabajadores organizaron marchas, brigadas de solidaridad y movilizaciones colectivas como forma central de participación y apoyo a las demandas que planteaban. A esto se sumó una actividad intersindical a escala nacional, con presencia en los diversos conflictos que enfrentaban los trabajadores del país. El sindicato de VW participó con otros sectores democráticos en el frente sindical convocado por el Sindicato Mexicano de Electricistas, conocido como Mesa de Concertación Sindical. También publicó un periódico interno. En cuanto a la comunicación internacional entre las empresas de VW en el mundo, el Comité Ejecutivo hizo una visita a la planta de la matriz en Alemania, por invitación del sindicato de dicho país, que esporádicamente envió brigadas a la planta en México. El Comité asistió bajo la dirección y acompañado por la gerencia mexicana y no estableció ninguna relación formal, lo que redundó en la vieja carencia de fuerza sindical en ese nivel.

En la gestión sindical que dio inicio en 1985, la atención a los problemas en el área de trabajo fue un aspecto importante; por ello, se amplió la cartera de trabajo a dos representantes y se apoyó una mayor independencia en la actividad de los

seccionales (de los que 60% ocupaban por primera vez el cargo). Sin embargo, ante la falta de formación e información de los diversos niveles de representación sindical sobre el proceso de cambio industrial, los problemas se abordaron de manera tradicional, casuística, y constituyeron 90% de su actividad. Tomando en cuenta estos problemas, se incluyeron de manera inicial algunos talleres de capacitación y se formaron mesas de trabajo con obreros de comisiones y de base, como preparación para la revisión de contrato.

Otro aspecto de esta gestión se relaciona con el asesor jurídico. Cuando iniciaron actividades se mantuvo al licenciado Héctor Barba en ese cargo, pero en la revisión de 1985 surgieron diferencias sobre la forma de realizar las gestiones sindicales en las instituciones jurídicas del país, además de constantes fricciones en la comunicación entre la comisión revisora, el Comité Ejecutivo y el abogado. Estas diferencias provocaron que el día anterior al vencimiento de la revisión de contrato, el asesor jurídico renunciara a su cargo ante la Secretaría del Trabajo. La comisión revisora y el Comité Ejecutivo expusieron en asamblea general esta situación y ratificaron la salida de asesor jurídico. A partir de esos hechos no hubo asesor jurídico permanente en el sindicato, hasta el último año de gestión, cuando tomó el cargo el licenciado Carlos Fernández del Real.

Esta dirección sindical dio a su trato con los obreros un estilo con menor paternalismo en relación con las anteriores gestiones. Sin embargo, al mantener vigentes los lineamientos de la estructura tradicional, con un funcionamiento vertical y centralizado, propició elementos para una articulación deficiente entre los trabajadores y la propia dirección. A pesar de esto, obtuvo un consenso que le permitió enfrentar y frenar la ofensiva empresarial que estableció un “conflicto de orden económico”, como se verá enseguida.

Conflicto de orden económico y resistencia obrera

Para revisar este conflicto conviene retomar la idea que tenía la empresa sobre la situación de la fábrica en México. Por una parte, planteaba introducir dos modelos nuevos en la planta de Puebla en 1987: el Golf A2 y el Jetta A2, que sustituirían al Caribe y al Atlantic y que fueron aprobados para su exportación a Estados Unidos y Canadá, después del cierre de la planta de Westmoreland, Pensilvania, en Estados Unidos. De esta manera, la empresa iniciaba una estrategia a largo plazo, al construir en México un centro de producción *high-tech* para algunos productos, con vistas a un posible tratado comercial en la región, que vendría a concretarse unos años después con la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Por otra parte, requería mejorar la estructura de costos de la planta poblana, y para alcanzar su objetivo consideró, de manera muy convencional que el contra-

to colectivo de trabajo generaba costos no competitivos y que el sindicato no estaba dispuesto a hacer modificaciones a favor de la empresa (VWM, 1998, p. 125).

Con este trasfondo, la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje notificó a finales de mayo al sindicato de VW una demanda de la empresa, denominada “conflicto de orden económico”, con el argumento de que en caso de no recibir solución favorable a sus demandas, los problemas de solvencia económica por los que transitaba la llevarían al cierre de la planta, pues pasaba por una baja de venta en el mercado interno y preveía una pérdida de 30 millones de pesos para el fin de año (*La Jornada*, 1 de julio, 1987).

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%. Otros puntos eran: 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, suprimir el pago por desgaste físico y eliminar el acuerdo de dar un grupo tabular más al grupo de salario VII.

Este requerimiento fue presentado a las autoridades del trabajo un día después de que el sindicato depositara su demanda de aumento salarial de 100% por revisión anual. También fue posterior a varias acciones de la gerencia, como la distribución del *stock* de producción fuera de la planta, la preparación de un cierre temporal (detrás del cual estaba el cierre de ventas a Brasil, la disminución de ventas en el mercado interno y la víspera del arranque de un nuevo modelo), una extensa provisión de artículos de importación, una amplia campaña de prensa que tildaba de político al conflicto sindical debido a que era el quinto año del sexenio, en el que se daría el “destape” del candidato oficial a la Presidencia de la República. Con todo esto se afectaba el nivel salarial y el contrato colectivo de trabajo, que eran resultado de logros sindicales obtenidos a lo largo de más de 20 años.

Así las cosas, se reanudaron pláticas entre el sindicato y la empresa. El primero exigía que la empresa se desistiera del conflicto de orden económico y negociara el aumento salarial; ésta, por su parte, había prorrogado por dos meses el inicio de pláticas sobre el aumento salarial, anteponiendo el conflicto de orden económico. Con esta situación, el reinicio de negociaciones para llegar a un acuerdo no fue fácil ni inmediato.

El sindicato estalló la huelga por revisión salarial el 1 de julio. El movimiento estuvo dirigido por una comisión integrada por 70 obreros nombrados en asamblea general, además del comité de huelga con 121 trabajadores, la comisión de relaciones exteriores con 30 integrantes y los delegados seccionales. Durante la huelga se realizaron siete asambleas generales, tres marchas en la ciudad de Pue-



bla, dos en la ciudad de México, bloqueos a las carreteras que llegan a la capital poblana, el cierre por tres horas a las distribuidoras VW ubicadas en Puebla, y un plantón en el centro de esa ciudad. Paralelamente se efectuaban las pláticas en la Junta de Conciliación y Arbitraje, cuyo desarrollo fue lento y tortuoso, pero la unidad del sindicato le permitió avanzar en sus demandas. Para finales de agosto logró que la empresa desistiera de su conflicto de orden económico y negociara el aumento de salario.

La huelga duró 57 días. A su término, los trabajadores obtuvieron un aumento salarial de 78% (incluyendo revisión salarial y aumentos de emergencia de julio y octubre), 50% de salarios caídos y que la empresa dejara de lado su conflicto de orden económico. Es decir, la resistencia obrera permitió frenar la ofensiva de reestructuración empresarial y vertebrar el sindicato con sus homólogos de otros países, como Brasil, España, Italia, Estados Unidos y, particularmente, con sus colegas de VW en Alemania, que en solidaridad con los obreros mexicanos realizaron una huelga de tres horas en la planta de Salzgitter, en tanto que en otras fábricas se negaron a producir las partes que habitualmente se hacían en México. Los trabajadores alemanes enfrentaron también la tardía acción de su propia dirección sindical, que apoyó los actos de sus sindicalizados y los defendió de castigos que la empresa trató de imponerles. Esta actitud de los trabajadores alemanes tuvo sin duda una importante influencia en la solución del conflicto y mostró la fuerza de la participación internacional ante una reestructuración que salta las “barreras” locales o nacionales.

En el ámbito nacional, como ya se indicó, el sindicato mantuvo su presencia, sin lograr una articulación con los sindicatos de la rama que estaban en situación de reflujo y dispersión. A esta desarticulación contribuyó la competencia y división entre los sindicatos afiliados a centrales oficiales (CTM) y los independientes. En el

caso del sindicato de la Ford en Cuautitlán, Estado de México, que atravesó por un conflicto de huelga por aquellos días, no se dio una actuación solidaria y conjunta, a pesar de varios intentos del sindicato de VW.

Con esta experiencia, los trabajadores del SITIAVW construyeron la primera resistencia exitosa en la rama automotriz del país, ante la ofensiva empresarial de los años ochenta.

La reestructuración violenta de la empresa y la derrota sindical (1992)

En los años noventa fueron patentes los límites para mejorar la eficiencia y los costos a partir de la estrategia de automatización flexible que planteó el corporativo VW en 1980, y se dio pie a una nueva estrategia basada en el buen lugar que mantuvo la empresa en el mercado europeo, lo que le otorgaba recursos para un ambicioso programa llamado *Nueva salida*. Este programa retomaba las “mejores prácticas flexibles” del modelo japonés y destacaba, por un lado, el incremento de la competencia al interior del consorcio, con más plantas que fabrican el mismo producto y compiten entre ellas por volumen y nuevos modelos. Por otra parte, contemplaba la ampliación de la perspectiva autoritaria, tomando como punto de referencia una presión mayor en la relación local entre la gerencia y el consejo de los trabajadores; en otras palabras, el alejamiento de las formas de trabajo y relaciones laborales características de esta empresa en Alemania, aspecto que de nuevo se relativizó por la fortaleza del sindicato y su participación en el Consejo de la Unión Europea. Otro aspecto estratégico fue consolidar su presencia en América Latina, China y Europa del Este.

Durante esta década, en México, país instalado en la fase exportadora de la rama automotriz, la planta de VW mantuvo su ubicación en una sola localidad, a diferencia de las otras empresas automotrices que se descentralizaron hacia el centro-norte y norte del territorio nacional. En la fábrica se habían iniciado algunos cambios desde los años ochenta, como ya se comentó; sin embargo, no se instrumentó una estrategia global y, por el contrario, se privilegió el aspecto técnico. Estos cambios generaron un desfase con la organización interna, rezagada ante los nuevos requerimientos productivos de la competencia internacional. Una situación similar ocurrió en el sindicato, que no contaba con una estrategia que superara lo inmediato o coyuntural frente a las modificaciones que requería –y ya había iniciado– la empresa, aspecto que también repercutió en sus problemas de democracia interna.

En el ámbito productivo, en 1990 se impulsó el renacimiento del modelo Sedán, por un decreto que lo ubicó como auto de consumo popular, y la producción tuvo que elevarse rápidamente en 400% para cubrir el mercado. “Los trabajadores

mexicanos motivados por este decreto lograron superar este reto bajo el mando del doctor Diederich. En tres años y medio se produjeron un total de 891 032 vehículos de todos los modelos para el país y la exportación; y en el año de 1992 se alcanzó un índice de productividad de 11.58 por hombre/año. En el mismo año se introdujeron al mercado mexicano los nuevos modelos, el Golf A3 en marzo y el Jetta A3 en octubre y, finalmente, se produjeron para la región de Norteamérica” (Volkswagen de México, 1998, p. 131). Estos modelos implicaban nuevas formas de organización laboral, como los equipos de trabajo en la línea de ensamble. Con esta orientación se dieron pláticas iniciales entre la empresa y el sindicato para el cambio en la organización del trabajo. De ahí se desprendió una experiencia piloto sobre grupos de trabajo en el área de motores y el sistema *Justo a tiempo* (del inglés *Just in time*) en los almacenes. Sin embargo, a mediados de 1992 la empresa impuso una reestructuración drástica con desregulación sindical, modificando así la estrategia anterior de cambio paulatino con acuerdo y consenso entre los actores.

El cambio drástico de 1992

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 un rechazo amplio que encabezaron los seccionales y la planilla de trabajadores que había obtenido el segundo lugar en las recientes elecciones del Comité Ejecutivo (que había tenido una diferencia de menos de 100 votos en relación con el primer lugar). Así, este sector de trabajadores entró en conflicto con el Comité Ejecutivo en funciones y a propuesta del grupo de la planilla perdedora realizó de manera inmediata un paro de labores en la fábrica.

El paro de labores que se llevó a cabo era, hasta cierto punto, una situación común en la historia del sindicato; sin embargo, en esta ocasión no se dio al principio una participación extensa de la base trabajadora, ni de todos los seccionales, como se había presentado en otros paros, y fue en el transcurso del proceso que se sumó la mayoría de los obreros. Asimismo, incluso en este caso se mantuvo la división y dispersión de los trabajadores y de los grupos confrontados. De esta manera, a pesar de diversas actividades conjuntas (mítines y asambleas, entre otras) no lograron articular ni conjugar sus objetivos para presentar un solo frente. La empresa, por medio de una rápida actuación, aprovechó la debilidad del sindicato para imponer una amplia estrategia de cambio.

Con ese propósito, la empresa respondió a la suspensión de labores con un paro patronal, al tiempo que readecuó su reestructuración interna; para estos fines



logró el apoyo de los gobiernos estatal y federal (en especial del titular de la Secretaría del Trabajo) e impulsó una desregulación laboral y sindical, así como modificaciones a la tecnología, a la producción y a la organización del trabajo.

Luego de más de dos meses de acciones de una y otra parte, se dieron por concluidas las relaciones

laborales con un laudo de las autoridades gubernamentales del trabajo, que fallaron a favor de la petición empresarial. La relación laboral se restableció un día después con la firma de un nuevo contrato colectivo, nuevos estatutos sindicales (que se modificaron a propuesta de la empresa) y con la contratación selectiva de 10 mil de los 12 mil trabajadores que laboraban anteriormente.

En el nuevo contrato colectivo se estableció la introducción generalizada de grupos de trabajo (dejando fuera la participación del sindicato) y si bien se mantuvieron algunos logros del contrato colectivo anterior, se modificaron 53 de sus 72 cláusulas.⁴ 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 (por ejemplo, verificadores de calidad, personal relacionado con investigación y desarrollo) y el tercero acerca de la per-

⁴ En el nuevo contrato colectivo se mantienen algunos logros alcanzados en el anterior, que integraba 20 años de gestión sindical. Por ejemplo: el monto de los diversos niveles de salario (pero se abrieron subniveles); la reglamentación de la jornada laboral en tiempos, días a la semana y turnos (incluyendo actividades como comida y pausa de enfriamiento); la exclusividad sindical en la contratación de sindicalizados; la secuencia del trato interno para los problemas cotidianos (suprimiendo la “decisión final obligatoria para las partes”); los permisos para la representación sindical, así como la mayor parte de las prestaciones (aunque en su mayoría se aumentaron los requisitos para hacerlas efectivas). Junto a estos aspectos, hay modificaciones que apuntan a un detrimento del nivel de contratación y de jurisdicción del sindicato, así como del empleo y la gestión sindical. En este sentido, 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: 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. (Un recuento amplio de las modificaciones al clausulado se encuentra en el diario *La Jornada* de los días 3 y 4 de septiembre de 1992).

manencia del sistema de escalafón y de salario tradicional para áreas que quedaron fuera del sistema de grupos de trabajo (cerca de 400 trabajadores en ese año, ubicados en general en áreas de mantenimiento).

Los convenios tienen una larga tradición en VW de México y han sido un medio de flexibilidad entre la empresa y el sindicato en lo que se refiere a la contratación y la relación laboral, pero en esta ocasión respondieron exclusivamente al punto de vista de la empresa y tuvieron un carácter obligatorio gracias al laudo que los favoreció cuando la patronal los presentó ante la Secretaría del Trabajo. Por otra parte, dichos convenios son una expresión de la complejidad de esta experiencia de cambio industrial, pues no se dio el paso total y automático de un sistema de trabajo a otro, y en ese momento –que podemos llamar de adaptación o hibridación–, diversos sistemas permanecieron en funcionamiento.

Los acontecimientos descritos ocurrieron durante los meses de julio y agosto, justo el periodo en que los escolares inician el ciclo anual de clases –lo que implica mayores desembolsos para sus padres–, y que en esta ocasión se tradujo en una fuerte presión para los trabajadores, pues no contaban con salario ni fondo sindical para cubrir esos gastos. Por eso, algunos analistas señalaron que en la reanudación del trabajo pesó más el hambre y la falta de recursos para sobrevivir, que una convicción sobre las ventajas del acuerdo que impusieron la empresa y el Estado (Montiel y Pries, 1992, p. 37). Este señalamiento es pertinente también ante el contexto previo al momento de la contratación, que fue precedida por asambleas contradictorias realizadas por cada grupo en conflicto (en una se apoyó al Comité en funciones, mientras en la otra se destituyó por mayoría al mismo Comité Ejecutivo, aun cuando esta decisión no tuvo validez, ya que no contó con la asistencia de las autoridades del trabajo, que había sido solicitada por los trabajadores, ni con el depósito de las firmas recopiladas en la Secretaría del Trabajo) y por la vigilancia de la policía en el perímetro de la planta y en los locales en donde se contrataría al personal. La policía ya había realizado un control violento, auxiliada con perros, de las protestas que protagonizaban algunos grupos de trabajadores en contra del Comité Ejecutivo. En este marco, al momento de la contratación se obligó a los trabajadores a firmar una carta presentada por la gerencia y la dirección sindical en la que renunciaban al ejercicio de sus derechos laborales y constitucionales en caso de alguna demanda a la empresa. Exigencia que cobraba sentido porque en sus acciones la empresa y el gobierno violaron derechos laborales y la propia legislación laboral vigente. Los representantes del grupo que se opuso al Comité Ejecutivo no fueron recontratados y posteriormente negociaron su liquidación.

Al lograr la violenta imposición de la reestructuración productiva en la planta, la gerencia obtuvo una victoria; pero al mismo tiempo generó problemas al desarrollo de la producción, a la disciplina interna y a la adecuación de los trabajadores

y empleados a los nuevos sistemas productivos. Por ello, se generalizó un sentimiento de inseguridad y desconfianza, como expresó en 1992 una trabajadora, técnica especializada:

Más que nada, ahora no hay seguridad en tu trabajo, y eso hace que no ponga uno empeño.

Así, la producción tuvo un bajo nivel, y para superarlo, la gerencia aumentó tres horas en cada turno con el propósito de obtener el volumen establecido. Sin embargo, hubo un elevado número de rechazos (por ejemplo, 900 unidades con problemas de calidad en el mes de octubre), algunos derivados de acciones de resistencia obrera, como el sabotaje en la pintura de las unidades. También tuvo gran importancia la falta de personal preparado y calificado, ya que a raíz del conflicto numerosos trabajadores calificados abandonaron la fábrica cuando la empresa ofreció pagar indemnización completa a quienes presentaran su renuncia voluntaria (así, por ejemplo, se retiraron 13 de los 21 electricistas que laboraban en las líneas de producción) (Montiel y Pries, 1992), lo que obligó a la participación de un grupo de técnicos de las plantas de Alemania para regular la fabricación. Ante esta situación, tuvieron que hacerse varias modificaciones consecutivas a la forma unilateral y autoritaria con la que se habían iniciado los cambios, pues en el corto plazo fue evidente que se requería consenso para poder llevarlos a la práctica. Entre otras transformaciones, se registró la formación del Grupo de Trabajo Central y los talleres de corta duración en las áreas laborales, en los que participaron las diferentes gerencias y el sindicato. Además se pusieron en marcha cursos intensivos de capacitación para los trabajadores, así como reuniones diarias de información en las áreas de trabajo. Otro aspecto consistió en algunos cambios en la estructura administrativa y entre los funcionarios: para empezar, dejaron su cargo el gerente general y el de producción; posteriormente se adelgazó la plantilla de empleados de confianza y se modificaron las funciones de las gerencias. También se amplió el trabajo de terceros, y los proveedores tuvieron espacios laborales directamente en las áreas de producción.

Sobre el desconcierto inicial de los empleados y los trabajadores ante la falta de planeación para poner en práctica el nuevo sistema de trabajo y la creación de un organismo que coordinara su implementación, un empleado comentó:

Para mí, en lo personal, el comité sindical antes del conflicto sí vio con buenos ojos la posibilidad para el cambio en grupos de trabajo. Tan es así, que se llegó a un convenio empresa-sindicato [...] en el cual se estipulaba que conforme se iban dando las condiciones y se iban viendo los beneficios, se podrían ir integrando grupos de trabajo en las diversas áreas, o si no hubiese tenido efecto nos regresábamos al sistema anterior.

Lo que pasa es que viene un conflicto y como hay un cambio en la relación obrero patronal, que se suspende, la empresa toma la decisión de entrar directamente con grupos de trabajo, lo que en un principio desconcierta tanto a la administración como a la propia gente. ¿Por qué? Porque no teníamos preparados los sistemas de soporte. Toda la filosofía, la teoría, todo lo conocíamos, lo que pasa es que llega y ahora, ¿cómo lo medimos?, ¿qué hacemos? Todos estos sistemas no los teníamos contemplados, los pensábamos ir realizando conforme las áreas piloto fueran progresando; entonces en una área piloto hay la opción de ir probando e ir colocando sistemas que permitan hacer mediciones; en una entrada brusca nos faltaba algo, no teníamos el control del sistema. De alguna manera era necesario formar un organismo [el grupo de trabajo central] que permitiera crear eso.

Acerca de la reestructuración del sindicato, que constituye otro punto central de esta experiencia de cambio, por una parte se amplió el número de integrantes del Comité Ejecutivo (de 10 a 15) y del tiempo de su gestión (de tres a cuatro años); por otra, disminuyó el número de participantes en las comisiones: la que revisa el contrato pasó de 56 –más los delegados, que daban un total aproximado de 112 personas– a 30, y la de salario, de 30 a 20.

Especial atención recibió la reorganización de la estructura intermedia de representación sindical ubicada en las áreas laborales, que fueron agrupadas en ocho divisiones en sustitución de las 17 secciones anteriores, cada una atendida por secretarios auxiliares divisionales y delegados auxiliares, que obedecen –con menor bilateralidad que antes– una secuencia contractual para el trato de los problemas en el piso fabril. En total, quedaron 11 secretarios auxiliares con tiempo completo para su actividad sindical, cada uno con la representación de cerca de 1 100 trabajadores y el apoyo de tres delegados, que disponen de dos horas de permiso al final



de la jornada para su actividad sindical. Estos 44 representantes contrastan con los 214 seccionales que existían anteriormente. Cada uno tenía la representación de alrededor de 100 obreros y contaba con una hora de permiso dentro de su jornada de trabajo para destinarla a sus labores sindicales.

Los delegados, como representantes de los trabajadores en las diferentes áreas de producción, constituyeron en esta planta la instancia inmediata para dar solución a los problemas colectivos o individuales que se presentaban en los procesos de trabajo, como expresó un trabajador (obrero especializado) en los años ochenta:

... si hay algún problema en el trabajo, aparte del apoyo de los compañeros, están los delegados que pueden sacarnos del problema directamente.

Su formación provenía fundamentalmente de su experiencia en el trabajo y sólo en ocasiones aisladas tomaron cursos formales de capacitación para mejorar su actividad. Con todo esto, como se ha visto, cubrieron una función compleja al fungir como correa de transmisión de la política sindical, tanto de las necesidades y puntos de vista de la base hacia el Comité Ejecutivo, como de éste hacia los trabajadores. Además, junto con las comisiones constituían el grupo de apoyo inmediato a la dirección sindical y conformaban el contingente principal en las marchas o en las diversas modalidades de solidaridad en las que participaba el sindicato. También se hacían cargo la disciplina y el orden en las actividades colectivas. Con estas tareas, el cargo de seccional fue un importante espacio de preparación para la gestión de la dirección sindical.

Sin embargo, la ubicación y las funciones de los seccionales también propiciaron que tanto el Comité Ejecutivo como la empresa dirigieran parte de su política a controlarlos y a ganar su consenso. Esto provocó que en no pocos casos se dieran actitudes ambivalentes en su proceder (por ejemplo, algunos se beneficiaban al conseguir permisos personales; otros agilizaban o frenaban los trámites de los trabajadores), a pesar de lo cual, la mayor parte de los problemas que abordaban llegaban a una solución. No obstante, en los años ochenta los problemas se multiplicaron a causa de la puesta en marcha de modificaciones técnicas y organizativas de la empresa que repercutían en el trabajo. Toda esta problemática tenía una relación directa con la centralización de las decisiones, que ocurría sin un soporte de comunicación e información adecuado hacia los trabajadores de base, como lo expresó un seccional:

Los principales problemas se dan cuando los jefes quieren modificar áreas de trabajo sin haber una razón para modificarlas, así como el rechazo que se da por parte de los obreros a cualquier modificación, aunque algunas veces tenga razón la empresa. Esto se debe a que

los compañeros no tienen la información necesaria para los cambios o las modificaciones. [De ahí] la importancia de hacer saber a la gente el porqué de las cosas y el porqué de una información a tiempo hacia el seccional por parte del Comité Ejecutivo y la base.

En esta dinámica de la vida sindical en las áreas laborales, los acontecimientos de 1992 significaron nuevas tareas sindicales para superar la desconfianza y la falta de información sobre los nuevos sistemas de trabajo, que incluyeron un trato autoritario por parte de la empresa y de la dirección del sindicato.

Sobre esta nueva situación en el nivel medio de representación en el reinicio de labores, un técnico especializado expresó:

Ahora son secretarios auxiliares y divisionales. Sí hay quien trabaja, hay que reconocerlo, algunos han hecho esfuerzos por jalar a la gente, pero lo más común es que cuando hay un problema, voy con mi secretario divisional y le explico, y él me dice: “no me han comunicado, no sé nada, déjame ver”; y nos traen vuelta y vuelta sin que den soluciones. Además, si tú te presentas solo a Relaciones [Industriales], no te hacen caso. Por eso siento que no hay apoyo, no hay nada.

Acerca del cuestionamiento y debilitamiento que esta situación significó para el sindicato, el mismo trabajador agregó:

Ahora el sindicato, ¿cómo te diré?, es una de las cuestiones que se siente mucho, porque no sientes... no digamos seguridad, porque creo que la seguridad te la da tu trabajo, sino un apoyo, un respaldo que te haga sentir que al querer hacer valer un derecho vas a estar apoyado. Ya no digamos un problema, no, sino un derecho, tú te sientes solo, solo completamente.

Los sentimientos de soledad y falta de seguridad que se revelan en el testimonio anterior están relacionados con el concepto que tienen los trabajadores sobre el sindicato, pues ubican la fuerza y la existencia de esta organización en la unión y participación de la gente, más que en las instancias de dirección, como explica un obrero técnico especializado:

El simple hecho de decir la palabra *sindicato* significa fuerza, y no la hay. O sea, porque el sindicato somos todos, representados por un Comité Ejecutivo. ¡Ellos no son el sindicato!, como cree mucha gente que está equivocada, y cuando te dicen “pues ve a ver a los del sindicato”, ¡me da un coraje!, pues si somos todos. Ahora, digo que ya no existe, porque ya no se ve la unión de la gente, la fuerza de la gente, o sea, el grupo que ante un problema o maltrato se mostraba a no dejarte morir solo. Antes, cuando

los vigilantes te hacían algo, que se querían pasar de listos, ¡no! Se juntaba la bola y hasta que no lo dejaban... Y si no, empezaban a aventar las monedas a la caseta de vigilancia, a los cristales, hasta que no soltaban al chavo ese. Se veía la unión, la fuerza, creo que ese es un sindicato, esa es la agrupación. Actualmente no se da, te tratan mal los vigilantes, te jala, te meten, ¿para qué? Para que al final, como nuestras autoridades: “dispense usted” y ya, te tratan mal y ya. Algunos se quedan, pero ya nomás los mirones, pero no el grupo que se mostraba. No existe ya el sindicato. Eso es trabajo de la empresa, que en eso nos ha puesto bonito.

En esta problemática sindical, un aspecto central fue la falta de legitimidad del Comité Ejecutivo en funciones durante el periodo 1992-1995, cuyos integrantes estuvieron en la firma del convenio que dio pie a las acciones de 1992. Esa falta de legitimidad era parte de la “otra cara de la moneda” de los objetivos empresariales de competitividad y productividad, y se expresaba claramente por los empleados, como comentó uno de ellos:

Este Comité no tiene reconocimiento de su gente, pero de una u otra manera hemos logrado perfilar las perspectivas de la empresa para ser competitiva y productiva. Ahora las gentes del sindicato son más una colaboración y no se meten en asuntos de la calificación a los técnicos o en el desarrollo de los sistemas, porque desde el principio hubo un acuerdo de que éstos eran asuntos de los coordinadores (anteriormente supervisores) y que el sindicato no se metería.

De esta manera, la reestructuración puso en el primer plano nuevas tareas sindicales, como retomar la unidad interna para recuperar eficacia y frenar la vulnerabilidad del sindicato. Un avance inicial en este sentido fueron las acciones en torno al nombramiento del nuevo Comité Ejecutivo en 1995, pues el comité anterior buscó reelegirse, a lo que se opuso la mayoría de los trabajadores, quienes ante la negativa de registro a diversas planillas retomaron los antecedentes de lucha en la historia del sindicato, se unieron y formaron la planilla Unificación Democrática, con la que lograron el cambio de sus representantes y de la orientación que éstos tendrían. Al respecto, un técnico, con 15 años de antigüedad, escribió:

... Espero que ahora no cometan los mismos errores que la dirigencia pasada, que comprendan que están representando a seres humanos, con las mismas necesidades, que no representan máquinas. Que tenemos una dignidad que exigimos nos sea respetada. Que comprendemos tener obligaciones pero que también sabemos que tenemos derechos (SITIAVW, 1996).

En síntesis, la estrategia empresarial de reestructuración autoritaria aplicada en 1992 significó un punto crítico que generó obstáculos tanto en la relación laboral interna, como en el desempeño productivo de la empresa y en el propio nuevo sistema de trabajo, que no contaba con soportes administrativos ni consenso entre los trabajadores, quienes con frecuencia veían que no eran respetados sus derechos. Para solucionar esos problemas que afectaban la competitividad fabril, los actores de uno y otro lado tomaron diversas medidas. Por parte de los trabajadores, se aplicó la resistencia obrera en las áreas de trabajo o los actos de protesta informal, que llevaron a la gerencia a formar el grupo de trabajo central como instancia de enlace. Todo ello redundó en adecuaciones a la estrategia empresarial inicial.

La primera década del siglo XXI: recuperación paulatina de fortaleza y libertad sindical

El consorcio VW en los primeros años del nuevo siglo resaltó la importancia en la variedad de sus modelos con el objetivo de ampliar su gama y disminuir costos. Así, ante la persistencia de la crisis interna estableció el plan Formation, que recupera la línea política industrial de las estrategias anteriores y hace hincapié en la reorganización y el ahorro. En el campo de las relaciones laborales, un hecho importante fue la firma, en el año 2002, de una carta sobre los derechos y las relaciones sociales que incluyó a sus 42 filiales en el mundo.

La planta modular de Puebla funciona en esta década con el parque industrial adjunto Finsa, inaugurado en 1994, que alberga 22 empresas de capital alemán. De acuerdo con la gerencia, este parque "... fue instalado sobre un terreno que pertenecía a Volkswagen de México y que limita con el terreno en el que se encuentra la planta. El parque sólo alberga a proveedores para la industria automotriz terminal. Al principio, la industria proveedora tenía sus dudas debido a la inmediata cercanía con Volkswagen de México. Se temía la influencia directa de la dirección de la planta y del sindicato de Volkswagen. Sin embargo, estos temores resultaron ser infundados. Hoy podemos decir sin restricción alguna que el Parque Finsa es la solución óptima para el suministro *Justo a tiempo* (*Just in time*). Además, la Dirección de Compras de Volkswagen de México aprovechó el parque para sus proyectos de *outsourcing*; en los últimos tres años se trasladaron 800 lugares de trabajo a la industria proveedora, una gran parte de éstos al Parque Finsa. Aquí podemos afirmar con todo derecho que el éxito del Parque Industrial Finsa con 22 empresas o filiales, se vio favorecido por las negociaciones y posterior firma del Tratado de Libre Comercio entre Canadá, Estados Unidos y México" (Volkswagen de México, 1998, pp. 301-302).

En la fábrica automotriz la producción tiene altibajos derivados del comportamiento del mercado de Estados Unidos, que es el principal destino de exportación, y en las partes automotrices el flujo productivo tiene mayor estabilidad. A principios de esta década se dio una importante inversión para apoyar, entre otros aspectos, la producción del nuevo modelo A5 y la construcción de una planta de camiones adjunta al local tradicional. Ésta adquirió una característica singular, pues de acuerdo con la empresa, su gerencia se ubica en Argentina, lo que impide al sindicato independiente integrarla a su organización y la deja con un sindicato afiliado a la CTM. De esta manera, el SITIAVW ha sido excluido de hecho de las nuevas instalaciones industriales.

En otros aspectos de la relación laboral, la gerencia mantiene junto a los espacios tradicionales de acuerdo y concertación, la vía autoritaria con uso frecuente del chantaje, y la política tradicional de empleo que se traduce en despido de trabajadores para regular su fuerza de trabajo. Un aspecto novedoso es la intervención coyuntural de funcionarios administrativos y sindicales de la casa matriz en la regulación laboral local, por ejemplo, en la jornada reducida que se pactó entre 2003 y 2004.

En el inicio de esta década se realizaron elecciones de la dirección sindical, en las que participaron 22 planillas. En la primera vuelta ganó la planilla Justicia Laboral Siglo XXI, por una diferencia de 900 votos con el segundo lugar. En el Comité Ejecutivo se incluyó a una mujer en una de las carteras de previsión social, como se puede observar en el anexo al final de este documento.

Al entrar en funciones este Comité Ejecutivo, por primera vez desde la etapa de la UOI no fueron expulsados del trabajo los integrantes de las planillas perdedoras, ni los del equipo de dirección anterior, quienes regresaron a su puesto laboral, con excepción del secretario general, que tramitó su “tradicional liquidación”.

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. Al complejo rezago de educación y capacitación sindical se le ha dado una atención esporádica. Otra instancia que ha recuperado de manera paulatina su importancia, es la asamblea general; un aspecto destacado en su funcionamiento es que la dirección sindical en general realiza la toma de decisiones en consulta directa con la base trabajadora.

Todos estos factores han permitido ampliar la comunicación y la confianza entre la dirección y los trabajadores. Con esta base, en las elecciones sindicales del 2004 se reeligió el Comité Ejecutivo en una contienda con participación abierta y democrática, por primera ocasión en el sindicato.



Ante algunos de los problemas principales de la relación laboral, como la defensa del empleo, el salario y la intensidad del trabajo, y las medidas de flexibilidad (que generan acentuada competencia entre las plantas y minan la solidaridad sindical), ha sido necesario convocar a diversas acciones. Entre ellas, movilizaciones, huelgas y algunas estrategias novedosas que con mayor o menor éxito permiten mantener el nivel del contrato colectivo y del empleo. Por ejemplo, a partir de la idea de “costo compartido” (la empresa, el Estado, el sindicato y los trabajadores), se llegó en el periodo 2003-2004 a un acuerdo de jornada reducida, que evitó el despido de 1 200 trabajadores. Un punto novedoso en esta estrategia fue la recuperación de una acción transnacional en el sindicato de VW, que permite buenos resultados en los diversos países, al equilibrar los costos de los problemas sin que se carguen en uno solo de los sujetos involucrados, y posibilita el consenso al enfrentar la feroz competencia automotriz. Otro aspecto original en esta estrategia es la participación sindical de la planta mexicana en el grupo mundial del sindicato de VW en Alemania, que se realiza con mayor seriedad y estabilidad.

En el ámbito nacional, el sindicato ha estado presente en forma activa en los esfuerzos para llevar adelante la organización sindical democrática de la rama automotriz, sin descuidar su relación con otros sectores de trabajadores. En este renglón, mantiene un constante intercambio con la Unión Nacional de Trabajadores.

Con todo lo anterior, el sindicato en la primera década del siglo XXI experimenta una recuperación paulatina de fortaleza y libertad sindical sobre la base de la participación y consulta acotada de los trabajadores, mecanismo que de ampliarse y consolidarse le permitirá enfrentar con mayor equilibrio los retos que implica ser el sindicato de una filial transnacional en el marco de la globalización neoliberal.

Anexo

Comités Ejecutivos del Sindicato Independiente de Volkswagen de México*

Comité Ejecutivo desde la fundación del sindicato hasta 1972

Secretario general	Melquiades Trejo Hernández.
Secretario de Trabajo y Conflictos	Cristóbal León Pérez
Secretario de Organización y Estadística	Everado Durán
Secretario de Previsión Social	Manuel Juárez

Comité Ejecutivo 1972-1975

Secretario general	Diego Ortiz Balderas
Secretario de Organización	Moisés Romero Salazar
Secretario de Previsión Social	Gonzalo Jiménez del Castillo
Secretario de Acción Deportiva	Gaudencio Zamora R.
Secretario de Trabajo	Juan González R.
Secretario de Estadística	Eustaquio García H.
Secretario de Asuntos Políticos	Ángel Bartolomé C.
Secretario tesorero	Manuel Paelaco G.
Secretario de Actas y Acuerdos	Austreberto Espinoza M.

Comité Ejecutivo 1976-1978

Secretario general	Alfonso Pérez Martínez
Secretario de Trabajo y Conflictos	José Vázquez Cofre
Secretario Interior y Actas	Rafael Rodríguez Huitrón
Secretario de Organización y Estadística	José R. Morales Ontiveros
Secretario de Educación y Propaganda	Manuel Mar del Ángel
Secretario tesorero	J. Alberto Tenorio Ortega
Secretario de Deportes	Alfredo Morales López
Secretario de Previsión Social	Raimundo de la Rosa

Comité Ejecutivo 1979-1980

Secretario general	Ernesto Picazo Hernández
Secretario de Trabajo y Conflictos	Gerardo Arteaga Quintanar
Secretario de Interior y Actas	Joel Martínez Flores
Secretario de Organización y Estadística	Roberto Moreno Espino
Secretario de Educación y Propaganda	Alfredo Hernández Loaiza
Secretario tesorero	David Jiménez García
Secretario de Deportes	Enrique Viñol Cid
Secretario de Previsión Social	Jacinto Irigoyen

* En algunos periodos no fue posible disponer oportunamente de la información sobre los integrantes de los comités ejecutivos.

Comité Ejecutivo 1981-1984

Secretario general	Alfredo Hernández Loaiza
Secretario de Trabajo	Joel Martínez
Secretario de Interior y Actas	Alberto Castañeda
Secretario de Organización y Estadística	Juan Sánchez
Secretario de Educación y Propaganda	Marcos Amaro
Secretario de Deportes	Arturo Ochoa
Secretario tesorero	David Jiménez
Secretario de Previsión Social	Ángel Vergara
Secretario de Previsión Social	Ignacio Rojano

Comité Ejecutivo 1985-1987

Secretario general	Antelmo Facundo Ochoa Delgado
Secretario de Trabajo y Conflictos	Marco V. Pablo Sánchez Quintero
Secretario de Trabajo y Conflictos	Jaime Corona León
Secretario de Interior y Actas	Clemente Mendoza Rivero
Secretario de Organización y Estadística	José Luis Pérez
Secretario de Educación y Propaganda	Ignacio García Sánchez
Secretario tesorero	Aurelio Ponce Guzmán
Secretario de Deportes	Arturo Garduño Escobar
Secretario de Previsión Social	Raúl Silva Porras
Secretario de Previsión Social	Carlos Cortés Parra

Comité Ejecutivo 1992-1996

Secretario general	Gaspar Bueno Aguirre
Secretario de Trabajo y Conflictos A	Armando Landero Estévez
Secretario de Trabajo y Conflictos B	Gonzalo Taxis Juárez
Secretario de Trabajo y Conflictos C	Carlos Ubaldo Herrera
Secretario de Trabajo y Conflictos D	Nicolás Jesús García Vásquez
Secretario de Trabajo y conflictos E	Agustín Claudio Alfaro
Secretario de Interior y Actas	Arturo Caro González
Secretario de Organización y Estadística	Joaquín Capilla Mora
Secretario tesorero	Roberto Rosas de la Lastra
Secretario de Educación, Prensa y Propaganda	Fausto Lara Paisano
Secretario de Fomento Deportivo y Educación Física	Raymundo González Guevara
Secretario de Previsión y Seguridad Social	Mario Maceda Solís
Secretario de Previsión y Seguridad Social	Jorge Rodríguez Salazar
Secretario de Previsión y Seguridad Social	Bentura Sauce Gamboa

Comité Ejecutivo 1996-2000

Secretario general	Luis Fonte Zenteno
Secretario de Trabajo y Conflictos A	H. Arturo Ramírez Álvarez
Secretario de Trabajo y Conflictos B	Miguel Ángel Jiménez Bello
Secretario de Trabajo y Conflictos C	Edmundo Hernández González
Secretario de Trabajo y Conflictos D	Gilberto Amador Vera
Secretario de Trabajo y Conflictos E	Guadalupe Pérez Ávila
Secretario de Trabajo y Conflictos F	Jorge A. Vázquez Zayas
Secretario del Interior y Actas	J. Evaristo Álvarez Alonso
Secretario de Organización y Estadísticas	Demetrio Romero Paisano
Secretario tesorero	Miguel Rodríguez González
Secretario de Educación, Prensa y Propaganda	Guillermo Rivera Ramírez
Secretario de Deportes y Educación Física	Salvador Ochoa Gutiérrez
Secretario de Previsión Social	Pedro Raúl Gómez Tlapa
Secretario de Previsión Social	José Juan Pérez
Secretario de Previsión Social	Vicente Rojas Sánchez

Comité Ejecutivo 2000-2007

Secretario general	José Luis Rodríguez Salazar
Secretario de Trabajo y Conflictos A	Román Santiago Martínez
Secretario de Trabajo y Conflictos B	Rodolfo Mendoza Ángeles
Secretario de Trabajo y Conflictos C	Cruz Bravo Ávila
Secretario de Trabajo y Conflictos D	Armando Martínez Rivera
Secretario de Trabajo y Conflictos E	Lázaro Blas Ramón Cervantes Luna
Secretario de Trabajo y Conflictos F	Soledad Paisano Flores
Secretario de Interior y Actas	Blas Martínez Barrera
Secretario de Organización y Estadística	J. Aarón A. Morales Hernández
Secretario tesorero	Cruz Juárez Hernández
Secretario de Educación, Prensa y Propaganda	Miguel Ángel Galán Hernández
Secretario de Deportes y Educación Física	J. Armando Pérez Maldonado
Secretario de Previsión Social	Efraín Rancho Zahuantitla
Secretario de Previsión Social	Teódulo Romero Torres
Secretaria de Previsión Social	Carmen Carreón y Rocha

Bibliografía

- Jürgens, Ulrich (s/f) "A short history of VW". Documento de trabajo.
- Montiel, Yolanda (1991) *Proceso de trabajo, acción sindical y nuevas tecnologías en Volkswagen de México*. México, Ediciones de la Casa Chata.
- (2001) *Un mundo de coches. Nuevas formas de organización del trabajo. Estudios de caso*. México, CIESAS.
- (2002) "Jornada reducida o despido. La participación democrática de los trabajadores en las decisiones de Volkswagen en Puebla". *El Cotidiano*, núm. 115, septiembre-octubre, México, pp. 75-84.
- (2004) "La organización sindical por rama en la industria automotriz de México". Ponencia presentada en el Décimo segundo Coloquio Internacional Analysing the Variety of Capitalism and the Diversity of Productive Models. 9-11 de junio, París, Francia.
- (2005) "Organización y solidaridad sindical internacional. Avances y desafíos. El caso del Sindicato de VW de México". Ponencia presentada en el Seminario Internacional Transnationalisation of migration and labour regulation. Theoretical and empirical findings and prospects. Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa y Universidad del Ruhr Bochum, Alemania. 3-8 de octubre.
- y Ludger Pries (1992) *Organización del trabajo y relaciones laborales: el reto de la flexibilidad*. Serie Sociología, año 8, núm. S-2. México, El Colegio de Puebla.
- SITIAVW (1996) *Tu trébol informativo*. Órgano de difusión e información del Sindicato Independiente de Trabajadores de la Industria Automotriz Volkswagen, Nueva época, núm.1, febrero.
- Volkswagen de México (1998) *Una historia sin fin. Volkswagen de México*. México, Volkswagen de México.
- Volkswagen de México. Contratos colectivos de trabajo 1968-1972, 1978-1980, 1982-1984, 1992-1994 y 2000-2002.

Charla con José Luis Rodríguez Salazar

UN SINDICATO PROPOSITIVO, MODERNO Y DE CARA AL MUNDO

Inés González Nicolás

*Coordinadora del Diálogo Sindical y de Género
Fundación Friedrich Ebert, Representación en México*

Esta sucinta historia del Sindicato Independiente de Trabajadores de la Industria Automotriz, Similares y Conexos, Volkswagen de México (SITIAVW) fue preparada por la doctora Yolanda Montiel por solicitud del propio Comité Ejecutivo del sindicato, que consideró necesario recuperar y dejar un testimonio escrito, aunque fuera breve, sobre las experiencias reunidas a lo largo de las décadas de lucha que permitieron consolidar un sindicato democrático, independiente y propositivo.

Como complemento de este esbozo histórico, juzgamos conveniente destacar algunos elementos del trabajo sindical que se realizó en el periodo 2000-2007, ya que reviste, en particular, características muy relevantes para el mundo del trabajo actual, que ha tomado una dimensión preponderantemente internacional. La gestión del Comité que dirigió José Luis Rodríguez Salazar se caracterizó por contar con una visión internacional de largo plazo, a partir de la convicción de que la productividad de la empresa se funda en la competencia entre todas sus plantas localizadas en muy diversas partes del mundo. En este periodo, el SITIAVW marcó la diferencia en la forma de hacer política sindical: fue a la vez democrático, moderno e internacional. La experiencia que nos deja, sin duda, forma ya parte de un modelo sindical innovador, indispensable para responder a los desafíos del momento.

Por estos factores que hacen especialmente destacada la gestión del Comité Ejecutivo 2000-2007 del SITIAVW, consideramos oportuno conocer las experiencias y reflexiones del secretario general del sindicato durante este periodo. Con esa idea, le solicitamos una entrevista en la que nos platicó sobre los retos y logros de su gestión, así como acerca de los obstáculos que debió enfrentar y los pendientes que aún quedan y que tendrán que ser recuperados por quienes toman ahora la estafeta.

En las siguientes páginas se reproduce la parte medular de esa charla, celebrada el 6 de diciembre de 2007 en la ciudad de Puebla. Con el fin de permitir

que la lectura de las reflexiones de José Luis Rodríguez sea más fluida, hemos omitido las preguntas y reproducimos únicamente sus respuestas.

Los retos de una gestión nueva

Cuando tomamos las riendas del SITIAVW, en 2000, nos enfrentamos a una serie de retos, entre los que destacaba la necesidad de generar un ambiente de confianza en todos los trabajadores. Teníamos que lograr que la representatividad que se nos acababa de entregar fuera la mejor posible, pues veníamos de una elección en la que sólo 9% del total de los votos nos favoreció, dado que habían participado 19 planillas. La imagen y representatividad del nuevo Comité Ejecutivo se consolidó muy pronto; la prueba de fuego fue nuestra respuesta ante la huelga del año 2000.

Un segundo reto fue prepararnos para evitar la modificación del contrato colectivo de trabajo, que en aquel momento —estaba claro— era el propósito de la empresa, que pretendía asestarnos la clásica novatada. No quiero dejar de mencionar otro reto muy grande, que se presentó a partir del año 2002, cuando la empresa transitaba por un periodo de crisis debido a la baja productividad, lo que parecía que habría de conducir de modo inminente a una reducción de puestos de trabajo. Sin embargo, logramos evitar esa medida.

Como toda crisis es una oportunidad, el año 2002 fue el antecedente que llevó a consolidar las relaciones nacionales e internacionales del SITIAVW, a generar los contactos necesarios para la solidaridad. Se trataba, entonces, de remontar la imagen devaluada del sindicato, de pasar de ser “un grupo de turistas” a convertirnos en actores reales en el campo global, a ocupar en la práctica los espacios que tenía el sindicato en diversas organizaciones nacionales e internacionales, como la Federación de Sindicatos de Empresas de Bienes y Servicios (Fesebs), la Unión Nacional de Trabajadores (UNT), la Federación Internacional de Trabajadores de las Industrias Metalúrgicas (FITIM) y el Comité Mundial de VW.

Los logros

Preservación de los puestos de trabajo

La defensa del contrato colectivo de trabajo nos llevó a realizar modificaciones para oxigenarlo, para mantener su competitividad en el marco de la disputa con las demás plantas del consorcio en todo el mundo. El acuerdo al que llegamos en 2002 consistió en la creación del nuevo tabulador que se

estableció para que estuviera acorde con las necesidades de la producción. En ese momento se licitaba la producción del New Beetle entre todas las plantas de consorcio VW, por lo que la creación del nuevo tabulador favoreció a la planta de Puebla, gracias a lo cual ganamos la licitación. Hasta este momento dicho logro continúa generando nuevas contrataciones de trabajadores, dado que ese modelo se sigue produciendo en México.

Durante los años 2003 y 2004, el SITIAVW se empeñó en la defensa de los puestos de trabajo; se acordó con la empresa la creación del *programa 4 x 3*, que significa trabajar cuatro días y descansar tres, con lo cual se salvaron dos mil puestos de trabajo. Estos dos acuerdos —el nuevo tabulador y el programa 4 x 3— permitieron mejorar la imagen del SITIAVW ante la empresa, porque con ellos se contribuyó a garantizar la calidad de los productos de VW, ya que mantener la planta laboral certifica la calidad y excelencia de la producción; por el contrario, la rotación del personal incide de manera negativa sobre la producción de los automóviles.

La creación del programa 4 x 3 permitió demostrar ante el mundo laboral que frente a problemas críticos también es posible encontrar soluciones a través de elaborar propuestas y compartir los costos. Los platos rotos no siempre los debe pagar el trabajador. En esta experiencia se recuperó la intervención del gobierno federal, que participó con 60 millones de pesos para poner en marcha el sistema 4 x 3, con lo que contribuyó a disminuir la afectación económica de los trabajadores. Esos recursos fueron utilizados para becas. Con la solución a esta crisis se demostró que las empresas no tienen que reaccionar de manera automática con el recurso típico de despedir trabajadores, hay alternativas y, en este caso, existieron propuestas sindicales.

Presencia internacional

La solidaridad internacional y la solidaridad nacional contribuyeron a hacer más fuerte al SITIAVW, como muy pocos sindicatos en el país y en el mundo; ayudaron a contener embestidas de recorte de personal y de adelgazamiento del contrato colectivo de trabajo. Las relaciones internacionales han sido relevantes para sumar fuerzas, para dar a conocer las ideas del SITIAVW y para aprender. Orgullosamente, nuestro sindicato es pionero de la Red Alemana-Iberoamericana de la Industria Automotriz y Metal Mecánica, patrocinada por el Sindicato de VW de Alemania y en la que participan la IG-Metall y la FITIM. Sin duda, la continuidad de nuestra participación en esta red es vital para desarrollarnos al nivel requerido para enfrentar la globalización y lograr avances en los estándares laborales mínimos, dado que la empresa forma parte

de un consorcio internacional que deslocaliza sus plantas en cualquier parte del mundo, privilegiando los lugares donde los salarios y las prestaciones sean menores. Esta red debe lograr mayor influencia en los trabajadores del sector automotriz y de la metalmecánica.

Relación con la empresa

Al concluir la gestión del Comité 2004-2007, evaluó la relación de la empresa y el SITIAVW como una correlación equilibrada: la empresa aceptó y con el paso del tiempo se acostumbró no sólo a proponer, sino a recibir propuestas sindicales. En los últimos años, los conflictos se resolvieron a partir de las proposiciones sindicales, que tuvieron un gran peso para la búsqueda de alternativas. Me atrevo a decir que nuestras propuestas fueron de verdad fundamentales, no circunstanciales ni reactivas; fueron asertivas, certeras, porque venían del debate colectivo del Comité y habían sido sometidas a la aprobación de los trabajadores; siempre buscamos soluciones compartidas. El SITIAVW se empeñó en ser un sindicato moderno y capaz de plantear propuestas en diferentes ámbitos.

Espacios en el escenario sociopolítico

La experiencia del SITIAVW como un actor sociopolítico se fortaleció por su intervención en los diferentes problemas regionales, por los programas sociales que impulsó y quizá por mi intervención personal como regidor en el gobierno municipal. Estoy convencido de que es muy importante que las or-



ganizaciones sindicales intervengan en las decisiones del país, es vital estar en el lugar donde se hace y define la política pública. El SITIAVW desempeña un papel valioso en el estado de Puebla, no sólo por las fuentes de empleo que genera la empresa en la cual trabajan sus afiliados, sino por el peso político que implica el ser un sindicato ejemplar que trascendió de una práctica sindical corporativa a una práctica democrática moderna e internacionalista, al grado de constituirse en una de las organizaciones más importantes del estado y del país. Por ello, su participación política requiere niveles semejantes. Luchamos para ganar el espacio de una candidatura en el gobierno municipal; me sometí al voto popular y me favorecieron los ciudadanos. Fue una experiencia que le abrió brecha al SITIAVW para una mayor participación en la política local. El espacio ganado para la candidatura se negoció para sostenerla por un segundo periodo; el sindicato propuso a una trabajadora de VW, la compañera Jovita Trejo, quien se sujetó al escrutinio de los votos y fue electa para ocupar el cargo de regidora durante los siguientes años. El SITIAVW impulsó este liderazgo pues reconoció las capacidades de Jovita, y exigió al gobierno local respetar el espacio del SITIAVW. Espero que este espacio nunca se pierda y que, por el contrario, se fortalezca y arribe a mejores posiciones en la estructura gubernamental, sobre todo en el entramado de las políticas laborales para llevar la voz, el conocimiento y la experiencia de los trabajadores y avanzar para profundizar el papel del sindicato como actor sociopolítico.

Equidad de género

Desde el año 2000, como parte de su propuesta sindical incluyente de género, el SITIAVW instituyó la celebración del 8 de marzo, Día Internacional de la Mujer. A pesar de la bajísima tasa de mujeres trabajadoras en la empresa, que oscila en alrededor de 3% del total de trabajadores sindicalizados de la planta, realizamos encuentros con la Vicepresidencia de Género de la UNT, llevamos a cabo conferencias sobre temas de género con la Fundación Friedrich Ebert y dejamos muy avanzado el proyecto de género con la Red de Mujeres Sindicalistas, que cuenta con el apoyo del centro de educación de la Confederación de Sindicatos Alemanes, DGB Bildungswerk.

En el periodo 2000-2004 se eligió a una mujer como secretaria de Previsión Social, y en la gestión 2004-2007 se creó la Comisión de Género. Consideramos que el mundo del trabajo se ha recompuesto desde que las mujeres se incorporaron al trabajo asalariado. Debe atenderse esta nueva realidad y por ello hicimos lo posible por responder a los tiempos modernos: dimos los primeros pasos para caminar en sintonía con los acuerdos internacionales que ha

firmado México y que el consorcio VW tiene establecidos en su carta social, referentes a una mayor equidad de género en el trabajo. Todas estas acciones derivan de nuestra convicción de que se requiere un proyecto sindical con visión de género. No tenemos la menor duda de que las mujeres pueden y deben ocupar espacios de decisión en la estructura sindical y en la empresa.

No todo fue miel sobre hojuelas

Como todo en la vida, tuvimos obstáculos e inconvenientes que nos ayudaron a aprender y a trabajar mejor. El mayor riesgo fue enfrentar una cultura empresarial de relaciones laborales poco moderna porque veníamos de un sindicalismo muy gremial, poco propositivo y con visión de corto plazo.

También nos empeñamos en trascender la recurrencia de los conflictos. Cada 10 años ocurrían problemas laborales de gran magnitud, ambiente propicio para modificar el contrato colectivo de trabajo. El último gran conflicto de este tipo se presentó en 1992 y en consecuencia se preveía que alrededor de 2002 surgiera otro. Ni duda cabe que los años 2001 y 2002 fueron tiempos en los que la empresa hizo uso de su mayor presión para avanzar en la flexibilidad laboral, adelgazar el contrato colectivo y ponerlo a la medida de la empresa, sin ánimo de conciliar la productividad y la protección social, dos asuntos relevantes que necesitan coexistir en todo círculo empresarial.

Invertimos mucho trabajo para vencer la cultura de la no reelección entre los trabajadores. Desde un principio trabajamos en un proyecto de largo plazo, ya que se había visto que los comités anteriores apenas estaban comenzando a aprender cuando ya se tenían que retirar, mientras la empresa, por su parte, conservaba sus profesionales de las relaciones laborales con toda su experiencia:



lobos de mar frente a cachorros aprendiendo a caminar, todo a la velocidad de la competitividad internacional del consorcio. El SITIAVW tenía que alcanzar el grado de conocimiento y experiencia que lo pusiera a la altura de la empresa. Logramos la reelección en el año 2004. Debemos agradecer a la base trabajadora por la doble confianza que nos otorgó.

Asignaturas pendientes

Varios asuntos de la mayor importancia se quedan pendientes. La lista de tareas inconclusas es larga, pero por su relevancia destacan:

- Concretar el método para la medición de la productividad en VW Puebla.
- Consolidar a la Confederación Nacional de Trabajadores de la Industria Automotriz para que se tomen los acuerdos mínimos que conduzcan a elaborar propuestas de políticas públicas para el sector. Esta Confederación acordó con Carlos Abascal, secretario del Trabajo y Previsión Social en el sexenio anterior, realizar en reuniones tripartitas un proyecto que quedó inconcluso. Es necesario que se le retome.
- Consolidar el trabajo de equidad de género en la planta México y conciliar su política con la del consorcio VW. Un elogio solidario para las compañeras comprometidas con este trabajo.

Reflexiones finales

Aprovecho esta oportunidad para señalarte que me siento muy agradecido con los diferentes integrantes del Comité, que durante ocho años me acompañaron y creyeron en mi liderazgo. El equipo administrativo me proporcionó mucho de su tiempo y mucho esfuerzo. Valoro profundamente a los trabajadores que apoyaron cada una de las propuestas que hicimos y que hoy dejamos para todos. Ni duda cabe que el mayor reto es conservar el contrato colectivo de trabajo; se requiere establecer estrategias viables y razonables que, con la lupa y el telescopio, vean arriba y abajo, adelante y atrás, juntos y organizados.

Agradezco a la doctora Yolanda Montiel la investigación que realizó y a la doctora Svenja Blanke, representante en México de la Fundación Friedrich Ebert, la publicación del libro que, a fin de cuentas, es obra de las y los trabajadores de VW Puebla.

Quiero reiterar a la familia VW que el trabajo sigue siendo la fuente de riqueza, y por ello los recursos humanos deben ocupar un lugar privilegiado en la política empresarial y sindical.



**FRIEDRICH
EBERT
STIFTUNG**