

U. A. M. IZT.

C. S. H.

ADMINISTRACION

095101

**ESTRATEGIA COORPORATIVA, ESTRATEGIA DE RELACIONES
INDUSTRIALES Y RESPUESTA OBRERA EN VOLKSWAGEN DE
MEXICO. ESTUDIO DE CASO.**

**RAFAEL CELESTINO CRUZ
RUBEN SANCHEZ NEQUIZ
CARMEN LOZANO DAMIAN**

**ASESORES:
MTRO. EDUARDO IBARRA COLADO
LIC. LUIS BUENO RODRIGUEZ**

INDICE

Introducción.

095101

CAPITULO I. Antecedentes.

1.1 Panorama general de la industria automotriz en México.

1.2 La crisis en la industria automotriz.

1.3 La reconversión industrial en la industria automotriz.

1.4 Volkswagen de México, descripción del caso específico.

CAPITULO II. Estrategia corporativa.

2.1 Diseño de la estrategia.

2.2 Actores de la estrategia.

2.3 Implementación.

CAPITULO III. Estrategia de relaciones industriales

y respuesta obrera.

3.1 Eficiencia técnica.

3.2 Tecnología.

3.3 Organización del trabajo.

3.4 Control.

3.5 Respuesta obrera.

CAPITULO IV. Análisis estratégico organizacional.

Conclusiones.

Bibliografía.

Cuadros.

Anexos.

INTRODUCCION

La industria automotriz ha sido indudablemente una de las más estudiadas por investigadores de diferentes ramas tales como: antropólogos, sociólogos economistas...

Los resultados obtenidos en tales investigaciones han descrito el proceso del trabajo, el desarrollo científico tecnológico, los conflictos entre capital-trabajo, su desempeño y papel dentro de la actividad económica nacional.

La particularidad de este trabajo es proporcionar una alternativa de estudio, en la realidad organizacional utilizando términos estratégicos. Contribuyendo de esta manera a una reformulación en la teoría de la organización, que se ha empeñado en encubrir las relaciones de poder dentro de las organizaciones; eje principal que conforma la propuesta teórica utilizada en el presente estudio; análisis estratégico de las organizaciones.

Tal propuesta será explicada a la par de los antecedentes de la industria automotriz, lo que vendrá a conformar el marco teórico que fundamentará el análisis y conclusiones aquí expresadas.

Este trabajo representa la aportación que realizan los estudiantes del seminario de investigación al proyecto colectivo, Organización y Sociedad; el vínculo estratégico planteado en la UAM-I.

Al ser esta nuestra primera experiencia en un proyecto de esta naturaleza, posiblemente nos produzca dificultades en cuanto a nivel de análisis e interpretación de los datos obtenidos. No

obstante, consideramos que el hecho de iniciar el estudio de una organización transnacional desde un punto de vista estratégico, permitira una mejor comprensión de su funcionamiento tanto a nivel externo como interno; tratando de sacar a la luz lo que las organizaciones se empeñan en ocultar.

Por limitaciones de tiempo y por ser una primera etapa de un proyecto mayor, el presente trabajo seguramente tendra deficiencias que esperamos sean superadas por investigaciones futuras.

CAPITULO I. ANTECEDENTES

1.1. Panorama General de la Industria Automotriz en Mexico

La propuesta de análisis estratégico es una aproximación al estudio de las organizaciones, conformada por dos esferas del poder, estructuradas a partir de una diferenciación de las relaciones que guardan los distintos actores sociales.

La primera esfera corresponde a la estrategia corporativa y la lucha intercapitalista, el enfrentamiento permanente entre estructuras de dominación. La segunda corresponde a la estrategia de relaciones industriales y la respuesta obrera, el enfrentamiento permanente entre estructura y evento.

La estrategia corporativa en la industria automotriz es la expresión de un proyecto presentado como neutral, que en realidad oculta la lucha entre diversos proyectos estratégicos sustentados por diferentes actores sociales. Los cuales representan diferentes fracciones del capital, que apoyados en proyectos divergentes luchan por establecer su hegemonía (Ver cuadro 1).

La industria automotriz la hemos caracterizado como representativa del capital industrial, ya que desde el establecimiento de las primeras plantas armadoras en México en 1925 por Ford, General Motors, Chrysler y Willis Mexicana dedicadas al ensamblado de automóviles con insumos importados y escasa participación de componentes nacionales, la industria se caracterizó por el establecimiento de formas de producción Taylorista y Fordista encaminadas a promover una racionalización del proceso productivo. De los tres circuitos de capital expresados en el cuadro 1, es el industrial donde la industria automotriz ha

procurado introducir el mayor número de modificaciones e innovaciones; principalmente en lo que se refiere al diseño del trabajo y la administración de la producción.

El decreto de 1962 marca el inicio de la rama automotriz como parte integrante del modelo de sustitución de importaciones, que se pretendía establecer en la economía mexicana. Con este decreto se reducen el número de marcas y modelos se fijan exigencias de integración nacional, 60% del costo del vehículo a partir del 1 de septiembre de 1964, condicionándose las importaciones a las exportaciones. De esta manera se aprobaron las concesiones a nueve compañías; Ford, General Motors, International Harvester, Nissan, Vehículos Automotores Mexicanos, Volkswagen, Diesel Nacional, Automex y Fabrica Nacional de Automóviles. El proceso de producción se caracteriza por una parcialización del trabajo y una diversidad técnica en la fuerza de trabajo, el desarrollo de esta primera etapa se concentra en el D.F. bajo el predominio del capital extranjero y con una mínima participación del capital nacional. [En 1965 se presenta la consolidación de la industria automotriz mediante el fomento estatal, la política proteccionista y la introducción de tecnología proveniente del extranjero. Lo que favoreció la incorporación de otras fases productivas, tales como; producción de motores, fundición y maquinado del automóvil que consiste en pulido, fresado, machuelado y torneado.

De igual manera que en la primera etapa, la producción de estas fases descansaba en una enorme división del trabajo que permitía la parcialización de las tareas. La ampliación de las tareas productivas permite la incorporación de un gran número de trabajadores, que sufren una continua descalificación al partici-

par en una parte mínima del proceso y sujetos a la cadencia de la línea.

De 1965 a 1976 la rama automotriz aumento su producción de vehículos, salvo en 1972 cuando la inflación y la reducción de la demanda global en la economía se agudizo.

En el periodo comprendido entre 1976 y 1980 la producción automotriz tuvo una caída estrepitosa agravada por la devaluación del peso, ya que se incrementaron los costos de los productos importados. Ante tal situación el estado decreto una liberación de precios y amplias facilidades fiscales para la importación de autopartes, es asi como el estado pretendia reactivar a la industria automotriz promoviendo que las empresas obtuvieran sus ganancias por la via del aumento de precios, amparados en un mercado sobreprotegido.

Si bien en 1978 la economia mexicana logro un crecimiento económico, este se debio a la condiciones favorables del mercado petrolero. Al terminar este breve auge el pais volvio a demostrar sus condiciones estructurales desfavorables: déficit en la balanza de pagos, endeudamiento externo, crisis agrícola, creciente inflación etc. Es en este tiempo cuando se produce la primera desconcentración de la industria automotriz hacia el Estado de México, Hidalgo y Puebla.

A principios de 1981 se agregan nuevas etapas en la producción de automoviles, tales como el de estampado en Volkswagen, Nissan y Ford. Asimismo es en esta etapa cuando la innovación tecnologica alcanza altos niveles y el aumento de la capacidad instalada para producir motores; respondiendo de esta manera a la crisis presentada en el ramo durante principios de los

80's. ✓

En 1983 el estado emitió un decreto donde se establecieron plazos para la integración de componentes nacionales, tanto en el sector de autopartes como en el terminal. Asimismo estableció el número de líneas y modelos que debería fabricar el sector terminal; estableciendo una reducción gradual en las firmas automotrices para llegar a una línea y cinco modelos en cada una. En este decreto se prohíbe el uso de motores de ocho cilindros y la fabricación de camiones comerciales para el mercado nacional, otro punto a tratar en el decreto es la necesidad de equilibrar la balanza de pagos.

La introducción de robots, prensas automatizadas, sistemas transfer y máquinas de control automático, se producen al tiempo que algunas firmas establecen plantas armadoras en el norte del país, cuyo objetivo es proveer al mercado de Estados Unidos. El análisis del (ver cuadro 2) demuestra un cambio en el desarrollo de la industria automotriz, el centro de la competencia y el eje de acumulación se trasladan hacia el exterior, tal vinculación ha provocado la transformación de papel que juega la industria nacional en el contexto internacional; identificándose como una especialización productiva subordinada.

Recientemente el gobierno emitió un decreto para la comercialización de un auto popular, al alcance de un mayor número de consumidores, para ello el gobierno ha sacrificado una disminución en la captación de impuestos con el fin de promover el empleo y beneficiar a amplios sectores de la población; el resultado inmediato de esta medida ha sido el aumento en las ventas.

Al inicio de estos antecedentes se estableció que el marco

teórico a utilizar sería el análisis estratégico de las organizaciones, ubicándolo en el desarrollo de la industria automotriz señalaremos que la estrategia corporativa se encuentra representada por las empresas matrices, las filiales, el papel del estado, la competencia, los proveedores, público etc. La estrategia de relaciones industriales y respuesta obrera se manifiesta a través de la tecnología, el control, la eficiencia técnica, la organización del trabajo y la respuesta obrera que condiciona el grado de implantación de estos elementos. El análisis minucioso de estas dos esferas del poder y su vinculación; se realizara mas adelante mediante el estudio de caso en Volkswagen.

1.2. La crisis en la industria automotriz.

La crisis de la industria a nivel internacional se inicia en los años 1974 y 1976, teniendo como causa la crisis petrolera de 1973. Esta crisis cuestiono la utilidad del "auto americano" que era consumidor alto de energéticos ocasionando que los compradores vieran reducidas sus posibilidades de compra, ocasionando una baja estrepitosa en las ventas. Ante tales hechos las empresas promovieron una reestructuración tecnologica y laboral para ofrecer autos con bajo consumo de gasolina y económicos en su costo de producción.

En la primera etapa del desarrollo de la industria automotriz, marca el inicio del nuevo patrón de reproducción del capital representado por la creación de nuevos sectores productivos: principalmente en el área industrial, la sustitución de importaciones pretendio impulsar sectores productivos adicionales a la industria automotriz, tales como el de autopartes y de insumos en

general. La caída de los precios del petróleo en 1981 conduce a la crisis mexicana en sincronía con la crisis internacional, no obstante la crisis estaba presente desde 1976; retrasando sus efectos mediante el endeudamiento externo y la venta masiva de crudo.

La recuperación y el posterior auge de la economía durante 1978-1981 también lo fue para la industria automotriz. Durante el gobierno de JLP se permitió la liberación de precios y la importación de autopartes. Esta recuperación permitió la introducción de tecnología moderna en pequeña escala y no completamente automatizada; Nissan instala una planta fundidora y una máquina transfer que realiza de tres a cinco operaciones simultáneas, sustituyendo a igual número de trabajadores.

Ford introduce máquinas de control numérico, Chrysler utiliza un sistema automatizado de pintura para carrocerías, Volkswagen establece el proceso completo de producción para el modelo Sedán, el único insumo de importación eran las cajas de velocidades procedentes de Brasil. Este sería el antecedente de lo que se ha denominado agotamiento del patrón de reproducción del capital, fundamentado en la sustitución de importaciones.

En el periodo de 1978-1981 se manifiesta el dominio de las empresas Europeas y Japonesas que respondían mejor a los requerimientos del mercado, en busca de autos a bajos precios y con ahorro en energéticos. (Ver cuadro 3). Independientemente que el punto de reconversión industrial se tratara en otro apartado es necesario cuestionar si la crisis de la industria automotriz en México es global. Los datos estadísticos demuestran, (Ver cuadro 4) que a partir de 1981 las empresas han emprendido pro-

gramas de exportación de automóviles y motores, para responder a la contracción de la demanda en el mercado interno.

Las repercusiones de esta crisis en la clase trabajadora, han asumido la característica de innovaciones tecnológicas que buscan elevar el grado de competitividad; la empresa trata permanentemente de modificar las relaciones industriales buscando una mayor flexibilización en el trabajo. El ataque a las conquistas logradas en los contratos colectivos y el uso de la crisis como instrumento para presionar en las negociaciones laborales, contribuyen también a tal fin. La crisis se manifiesta en disminución del salario real, desempleo, parcialización de las tareas, aumento en la intensidad del trabajo, contratación de mano de obra joven y sin experiencia sindical.

1.3 La reconversión industrial en la industria automotriz.

La reconversión industrial es la respuesta que los empresarios han dado a la crisis, su objetivo es implantar una serie de transformaciones a nivel tecnológico y laboral. La reconversión significa la modernización de algunas ramas productivas, en especial las que captan la mayor parte de la inversión extranjera (industria automotriz).

A continuación se señalan algunos rasgos característicos de la reconversión industrial en México:

Mecanización y automatización de ciertos procesos productivos.

Descalificación de la fuerza de trabajo, disminución de las pausas productivas e incremento en los ritmos de producción.

Permanentes intentos de modificar las condiciones estable-

cidas en los contratos colectivos de trabajo.

Mayor dependencia tecnologica hacia E.U. via compra de equipo y de la técnica para utilizarlo.

Mayor desempleo y disminución del salario real de los trabajadores.

La modernización del aparato productivo en los países desarrollados no se ha enfrentado a los problemas de los países del tercer mundo, altas tasas de interes y creciente deuda externa han predominado en el panorama económico de aquellos. La modernización antes señalada se combina con la internacionalización de los procesos productivos, que a su vez coinciden con la necesidad de captar capitales y tecnología moderna que contribuya al fortalecimiento del aparato productivo.

La primera fase de modernización en la industria nacional se dio durante la sustitución de importaciones de 1929-1950, este desarrollo se produjo en el sector alimenticio y textil principalmente. Después de 1950 la modernización correspondio a los sectores siderúrgicos, automotrices, papel y caucho; la demanda de bienes de capital necesaria para lograr este objetivo provoco un creciente déficit en la balanza comercial nacional; es aqui donde cobra sentido el fomento a la actividad exportadora de motores y unidades terminadas, necesario para lograr un equilibrio en la balanza comercial.

La reconversión industrial en México se inicia a principios de la decada de los 80's, en la industria automotriz este proceso tuvo desarrollo mas temprano, lo ubicaremos a finales de los 70's.

La recuperación de la industria en 1978-1981 permitió la introducción de tecnología avanzada en pequeña escala y no

totalmente automatizada: máquinas transfer, máquinas de control numérico.

La industria automotriz experimento un proceso de reestructuración tecnologica que ha provocado cambios en el proceso de trabajo y en la mano de obra, dos han sido las vias para responder a la crisis:

El uso de la robótica y la microelectrónica que han posibilitado una flexibilidad mayor (...) adecuandolos a producciones cortas y fluctuaciones del mercado. Por otro esta la via de la reubicación de las industrias hacia lugares con bajo costo de mano de obra y sin organización sindical (Gutiérrez, 1988:90).

La industria automotriz requiere importar tecnología para adecuarse a las condiciones imperantes en el mercado, para ello el gobierno ha decidido ampliar las facilidades para la inversión extranjera directa. Las empresas transnacionales adaptaron en México proyectos de expansión nacional y de reestructuración que globalmente se experimentaban a nivel mundial. Cada empresa ha tenido su propio ritmo pero un común denominador ha sido el fomento de una plataforma exportadora y la reconversión industrial. Esta reestructuración ha estado acompañada por el cierre de las plantas tradicionales, establecidas en el D.F., y la apertura de nuevas plantas en el norte del país.

La innovación tecnologica ha transformado la relación obrero-máquina, ahora no es imprescindible la habilidad manual y la destreza en el manejo del torno, ahora lo que se demanda es una capacidad para seguir la secuencia de piezas a través de un

tablero y que comprenda las señaless y códigos del control numérico, la nueva estructura industrial surge en lo que se ha denominado "el auto mundial" un vehiculo que se construya y comercialize en distintas partes del mundo. "La rama tiene que modernizarse para poderse integrar a la reconversión mundial (...) relegando a un segundo plano a sus antiguos objetivos y destinatarios; el mercado nacional" (Gutiérrez, 1988:186). Las plantas que se han construido en Coahuila, Aguascalientes y Hermosillo estan enfocadas principalmente al mercado de exportación. Las nuevas plantas incorporan parte de la tecnologia utilizada a nivel mundial, el hecho de producir motores se atribuye a que es donde se sigue utilizando el mayor porcentaje de mano de obra y México es de los países que la ofrecen a mas bajo costo.

En las siguientes líneas se describiran los rasgos más significativos de la reconversión industrial en la industria automotriz:

Acelerado proceso de innovación tecnologica, utilizando parte de la usada a nivel mundial.

Nueva estructura industrial lanzada hacia el norte y enfocada hacia el mercado de exportación.

Introducción de nuevos modelos de organización del trabajo: just in time, oficina sin papeleo y círculos de calidad.

La configuración de una nueva fuerza de trabajo con origen socialdemográfico diferente, menor tradición sindical y con notable feminización en la mano de obra.

Disminución en los niveles salariales de los trabajadores de toda la industria.

Ataque constante a los derechos conquistados en los contra-

tos colectivos de trabajo, todas las cláusulas que limiten el uso por la patronal de la fuerza de trabajo representa un obstáculo para el empresario; en su objetivo de incrementar la productividad via el uso intensivo de la fuerza de trabajo.

Déficit en la balanza comercial, las empresas importan la mayor parte de sus bienes de capital y la mayoría de las veces sus exportaciones no alcanzan a cubrir este monto.

1.4 Volkswagen de México (descripción del caso específico).

La Volkswagen alemana constituyo en 1954 la sociedad Volkswagen Mexicana, en 1962 se abre la planta promotora de automóviles (PROMEXA) que se dedicaba al armado de autos. La empresa continuo su expansión y en 1964 se formo Volkswagen de México, S.A. de C.V.

En 1965 la firma inicio la construcción de su planta en el estado de Puebla, el proyecto tuvo una inversión de 1000 millones de pesos, actualmente la planta posee 12,500 empleados muchos de los cuales son producto de la escuela de capacitación que tiene Volkswagen dentro de sus instalaciones; donde se les prepara en diferentes especialidades automotrices.

La empresa Volkswagen en México se ha preocupado en estandarizar su producción y aunque existen diferencias en el nivel técnico de operación, mantiene en general metodos de trabajo basados en el Taylorismo y el Fordismo; lo cual implica una estricta cadena de mando y disciplina. En la planta mexicana conviven trabajadores de diferentes nacionalidades (alemanes, norteamericanos, argelinos) que ocupan la mayor parte de los puestos de oficina y de dirección, al llegar a las areas de producción los trabajadores mexicanos son mayoría abrumadora. El flujo producti-

vo se inicia en el taller de fundición, continúa en el maquinado de partes de motor y concluye en el ensamble y prueba de motores. En otra parte el proceso parte del corte de lamina, taller de prensas, taller de armado de carrocerías y taller de pintura. Estas dos líneas confluyen en las áreas de ensamble de carrocerías con motor, vestidura de unidades y áreas de acabados finales. Toda esta estructura productiva sirve de base a la producción de unidades automotrices con motores enfriados por aire: el modelo Sedan y sus variantes son producidos durante todo este periodo. La integración de los procesos antes mencionados hacen que VW sea la de mayor integración nacional y que el modelo. Sedán sea el auto mexicano con mayor grado de integración nacional, 80% aproximadamente.

A partir de 1968 VW liderea la producción y ventas del mercado mexicano, para 1989 ha sido desplazada hasta el cuarto lugar (Ver cuadro 5 anexo). Este lugar mantenido en las fases de auge y crisis de la economía mexicana, se debe a que la política de producción y ventas automotrices en México se ha ceñido a las disposiciones establecidas por las matrices, las cuales han promovido el alto consumo de componentes importados para la producción automotriz nacional; por lo que a la producción récord alcanzada en 1981 correspondió un récord en el déficit de la balanza comercial (Ver cuadros 6 y 7).

En VW el proyecto exportador aparece en 1982 con la producción de motores a base de sistemas transfer computarizados, en 1984-1985 aparece el proyecto N.A.P (soldadura y pintura de ejes) y en 1986 se concreta el proyecto "South Charleston" que implicaba la transferencia de producción de E.U. hacia Puebla; con lo

que se esperaba incrementar el empleo en la planta.

La crisis en la industria automotriz provoco que VW de México iniciara una ampliación importante de su planta en Puebla, en 1980 inaugura una nueva nave productora de motores enfriados de aire; conocida como la nave 6. Con una capacidad instalada de 300,000 motores, el flujo productivo se caracteriza por líneas paralelas de estaciones transfer automáticas, para el maquinado del monoblock, cigüeñal, árbol de levas, flecha intermedia, cilindros, partes chicas y bielas. Después de la nave 6 aparecen nuevos proyectos: en 1984 el North American Project NAP, en 1986 el South Charleston y en 1987 el Westmoreland enfocados a cubrir el hueco dejado por el cierre de estas plantas en E.U.. La integración de estos proyectos ha sustituido la contracción del mercado interno, los resultados concretos de estas medidas se pueden apreciar con mayor claridad en la (Ver gráfica 1).

Las modernizaciones en VW México han provocado que los trabajadores sufran reacomodos de puestos e intentos permanentes de la empresa por implantar métodos Japoneses de trabajo, tales como los círculos de calidad, el proyecto hagámoslo bien todos HABITO. El primero pretende desaparecer la inspección en el proceso de producción para trasladar esta tarea al obrero directo, el segundo busca cooptar a los trabajadores hacia los intereses de la empresa.

El nivel de salarios pagados en VW México responde al porque es tan importante para la empresa matriz mantenerse en México, por lo que se llega a comprobar una vez mas la economía de la mano de obra mexicana en comparación con lo pagado a otros obreros; en

este caso el de los obreros alemanes (Ver gráfica 2 y cuadro 8).

Por último quisieramos hacer una reseña de los acontecimientos mas importantes de 1983 a la fecha en VW México:

1983 Liquidación de 1500 trabajadores con antigüedad mayor de cinco años.

1984 Conflicto promovido contra 40 trabajadores que representaban un proyecto sindical democrático.

1986 Eliminación de la plantilla de trabajadores eventuales después de la revisión contractual de Julio.

1987 Conflicto de orden económico promovido contra el sindicato en el que se proponía la reducción del salario y supresión de cláusulas relacionadas con premios y estímulos de producción.

1988 Propuesta empresarial en Febrero para eliminar parte del clausulado a cambio del 15% de emergencia. En los meses de Agosto-Septiembre la empresa envió a retiro a cerca de 2000 trabajadores de base.

1989 Participación de Volkswagen en el programa lanzado por el gobierno de crear un automóvil económico, para que más consumidores tengan acceso al mismo. Para bajar el precio se convino en que el gobierno redujera impuestos en un 6%, los productores disminuyeron utilidades en un 7% y otro tanto los distribuidores; la disminución del precio se recupera por el incremento en el volumen de ventas. De esta manera el gobierno pretende lograr una reactivación económica global.

CAPITULO II. Primera esfera del poder. Estrategia Corporativa.

Como anteriormente se ha manifestado Volkswagen de México es una empresa representativa del sector industrial, sin embargo esto no significa la inexistencia de luchas intercapitalistas y procesos de negociación entre diferentes fracciones del capital. La estrategia corporativa no es exclusiva de un agente bien identificado, sino que es un proceso complejo donde se ven involucradas diversas fuerzas y agentes que luchan por imponer suproyecto (Ibarra, 1989). Su participación en el curso de la estrategia y su peso relativa en la misma tratara de ser deslindado a partir del análisis de algunos actores sociales participantes en la estrategia corporativa de Volkswagen.

2.1 Diseño de la estrategia.

Si bien es cierto que las filiales llevan a ejecución los planes elaborados en la VW-Konzern, también tienen una participación activa en el diseño de la estrategia; por tener ellas un mayor conocimiento de las condiciones específicas en que se desenvuelve el mercado.

VW de México al ser integrante de uno de los mayores consorcios automotrices mundiales, su desempeño en el país no puede explicarse tomando como única referencia el lugar que ocupan en el mercado automotriz nacional o su estrecha vinculación a las políticas de fomento implementadas por el estado. El reflejo de las estrategias elaboradas en la matriz de VW México ha sido la de asignar a las filiales el carácter de receptoras de producción invendible en los países de origen, así como la importación de au-

topartes que contribuye a resolver en parte el problema de los stocks invendibles. Para Volkswagen de México el cambio de estrategia significo una ampliación importante de su planta en Puebla y el aprovechamiento de la experiencia de sus trabajadores para incrementar la producción de unidades y motores destinados a la exportación. El cierre de algunas plantas establecidas en E.U. obedece a la capacidad de maniobra que tiene el consorcio "vamos a terminar con una producción no rentable y hemos demostrado, gracias a dios, que nosotros seguimos estrategias claras" (Juárez, 1987:67).

La estrategia clara fue trasladar la producción a México, lo que marco la apertura de nuevas naves en Puebla como son los proyectos North American, South Charleston y Westmoreland. Dichos cambios obedecen a un encarecimiento de los costos en E.U. y a la vinculación de todas las plantas instaladas fuera de la R.F.A a la llamada "producción mancomunada" para los mercados de América y Europa Occidental. En esta lógica se han generado cambios en los sistemas productivos que incluyen cambios en las relaciones obrero-patronales y creciente relocalización geográfica; en VW de México existe la reciente intención de trasladar la planta de Puebla hacia la frontera, lo que origino, entre otras cosas, el conflicto laboral sucedido en 1989.

La integración de estos proyectos ha remediado en parte la pérdida que implicó la contracción del mercado interno, recientemente impulsado por el decreto gubernamental en el sentido de promover la fabricación de autos populares a bajo precio (Ver cuadro 3). En esta misma línea se encuentra el proyecto 89 que en Enero inicio operaciones, producción del modelo Golf para

exportar al mercado norteamericano; para lograr su éxito se requiere la docilidad y un mayor control de la fuerza de trabajo empleada en Volkswagen de México.

2.2 Actores de la estrategia.

VW de México es filial de VW-Konzern con sede en Wolfsburg, República Federal Alemana es el principal productor Europeo de autos, el cuarto en importancia después de General Motors, Toyota y Ford Motor Company, La estructura productiva de VW-Konzern fuera de la R.F.A. se acondiciona a las necesidades de su mercado interno y a la política de producción mancomunada; la matriz tiene en R.F.A. seis plantas VW AG y dos Audi AG, en el resto del mundo tiene diez plantas (ver cuadro 9). Algunas de estas últimas han servido para colocar máquina depreciada y lotes completos de producción invendibles en Europa.

La crisis mundial del automóvil obliga a las firmas multinacionales a la aplicación de nuevas estrategias donde la modernización se ha expresado en la introducción de robots, máquinas de control numérico, reorganización del proceso de trabajo, cambios en el diseño del automóvil y ajustes al empleo. Desde 1975 Alemania enfrenta en su propio mercado a la competencia extranjera, en el exterior empresas como VW-México necesitan adecuar sus esquemas de producción para competir en los mercados, con los Japoneses principalmente, la reconversión industrial en la R.F.A. determina el papel a desempeñar por las empresas filiales; decir que la planta de Puebla ocupa un lugar central en la reorganización del consorcio es arriesgado.

Si se toma en cuenta que una decisión aparentemente obvia co-

mo la de ensamblar el Golf y el Jetta para el mercado norteamericano en un lugar con costos salariales bajisimos como Puebla, no tiene el peso suficiente para alterar una estrategia productiva cuyo pivote es el modelo de la nave 54 en Wolfsburg donde el emsamble automàtico ya representa el 25% de la producci3n.

VW-Konzern continuara explotando la ventaja de poseer un mercado interno, pequeno pero cautivo, que tiene un proceso econ3mico que devalua el valor de la fuerza de trabajo y cuenta con el apoyo estatal para promover las exportaciones, dentro de lo que es una prioridad del pa3s: generar divisas para el pa3s.

Se pueden distinguir dos periodos en los cambios de las estructuras t3cnicas y en las relaciones de producci3n en la industria alemana: 1978-1983 y 1984-1990. En el primero se puso en fasis en el sistema total de producci3n: diseo de nuevos modelos, interfases proveedores-productores, almacenamiento "just in time", despliegue laboral m3s flexible, modificaci3n en las capacidades de los operarios, formaci3n de grupos de trabajo, circulos de trabajo y polivalencia del trabajo. El segundo periodo se caracteriza por intentos de otorgar el monto del salario en base al trabajo en grupo y no individual, "la base t3cnica se torna altamente automatizada; lo que hace esperar una disminuci3n del empleo en la industria automotriz en su conjunto del 23%" (Juàrez,1987:71).

Volkswagen y el estado mexicano han mantenido una estrecha vinculaci3n en cuanto a la promoci3n del desarrollo econ3mico del pa3s y el impulso de programas de fomento para la industria. La actividad econ3mica y politica del estado se encuentra determinada por las exigencias del capitalismo nacional e internacional,

el estado es la forma de organización que la clase dominante establece para proteger sus propiedades e intereses. De ahí que el estado no debe ser concebido como instrumento político, tampoco como una institución establecida por el capital; sino como un producto de la existencia del capital.

El estado crea las condiciones generales para la producción y reproducción del capital, el capital en sí no las puede crear; a continuación señalaremos las cuatro funciones del estado en la sociedad capitalista y procederemos a ejemplificar su utilización tomando como referencia a V.W. de México.

1) Operación de las condiciones materiales generales de la producción: en este sentido el gobierno ha intentado permanentemente sanear sus finanzas públicas, la renegociación de la deuda externa, acuerdos concertados con los principales organismos mundiales de crédito, promulgación de leyes y reglamentos en materia de inversión extranjera, condiciones laborales y derechos sindicales de los trabajadores. El estado ha pretendido sentar las bases para un desarrollo económico que le permita participar en el mercado internacional; este proyecto es lo que conocemos como reconversión industrial; no obstante la infraestructura mexicana se enfrenta a diversos problemas: escaso desarrollo tecnológico, la reconversión no es integral, por lo que no se puede hablar de un desarrollo total, disminución de la inversión pública como requisito para tener acceso a los préstamos económicos y recesión de la economía en general.

2) El proceso de venta de las paraestatales para reducir la intervención estatal en la economía, no ha producido hasta el mo-

mento el objetivo de convertir a México en una potencia industrial mediana, sino en un país maquilador que ofrece al inversionista una situación salarial baja, precios de instalación reducidos y facilidades para la exportación de productos manufacturados en empresas transnacionales. Volkswagen y la industria automotriz en general constantemente han evadido las disposiciones estatales en materia de integración nacional establecidas en los decretos automotrices, si bien en un principio se respetó la obligación de integrar un 60% de insumos nacionales por vehículo terminado; posteriormente este porcentaje se redujo e incrementaron las compras del exterior. El estado regula los conflictos laborales mediante las Juntas de Conciliación y Arbitraje, su aprobación o rechazo a movimientos de huelga determina en gran medida las condiciones generales de reproducción del capital; en los conflictos laborales sucedidos en Volkswagen el estado ha mantenido una actitud activa en su afán de implantar y mantener las condiciones mínimas expresadas en la Ley Federal del Trabajo, durante la negociación de los contratos colectivos. El estado ha promovido el desarrollo automotriz (decretos), ha creado el ambiente propicio para atraer la inversión extranjera y alienta la modernización del aparato productor y de la organización del trabajo.

3) La determinación y salvaguarda del sistema legal, donde ocurren las relaciones de los sujetos en la sociedad capitalista: además del asunto de la integración expresado anteriormente, los decretos han demandado mecanismos para que las empresas disminuyan el déficit de la balanza comercial, pasando a un segundo plano el grado de integración nacional en la producción. El recién-

te decreto de 1989 marca la intención del estado de promover la producción de autos populares, que a su vez incrementen la generación de empleos y requerimiento de componentes nacionales.

4) Regulación de los conflictos entre trabajadores y capitalistas: como anteriormente se dijo las Juntas de Conciliación y Arbitraje es el instrumento utilizado para regular los conflictos. La política de austeridad se ha caracterizado por una ofensiva constante contra los trabajadores, la necesaria modernización de la economía condiciona la necesidad de reorganizar los procesos de trabajo, la exclusión de cláusulas en los contratos colectivos; todas las cláusulas que limiten o regulen el uso por la patronal de la fuerza de trabajo deben ser atacadas, el gobierno necesita establecer condiciones para incrementar la productividad via el uso intensivo de la fuerza de trabajo para apoyar la acumulación del capital.

5) Expansión del capital nacional en el mercado capitalista mundial: las medidas adoptadas por el gobierno para modernizar el aparato industrial: debilitar a los sindicatos, destrucción de los contratos colectivos, forman parte de un proyecto de modernización. La deuda externa se ha convertido en el problema más importante de la economía, el gobierno trata de disminuir el uso de los créditos externos mediante la concesión de facilidades para la inversión extranjera. La apertura de esta inversión esta tomando forma en la expansión de maquiladoras, se dice que las maquiladoras han contribuido a sanear las finanzas públicas, pero lo que no se dice es que estas empresas importan la mayor parte de sus bienes intermedios y de su equipo, el único valor agregado que logra México son los bajos salarios. El desa-

rrollo de las industrias transnacionales del automóvil en los periodos de crisis se han mantenido, gracias al establecimiento de bajos salarios, estímulos fiscales, protección del mercado nacional y la liberación de precios al interior. En suma VW de México y estado mantienen estrecha relación, para promover el desarrollo de la economía nacional, donde el comportamiento de la industria automotriz juega un papel fundamental en el proyecto económico nacional. El estado es promotor de la actividad económica nacional, dada su participación mediante la emisión de decretos y programas que han sido lanzados bajo diferentes condiciones y objetivos diferentes. Podemos caracterizar la participación del estado mexicano, durante nuestro periodo de estudio; primeramente con una estrategia de desarrollo horizontal que permitiera la sustitución de importaciones de partes automotrices y que las nacionales se incrementaran en un 60% (decreto de 1962), en segundo lugar, establecer una estrategia para el apoyo de una infraestructura con fines de exportación (decreto de 1977), y por último el planteamiento de un programa para la elaboración de un decreto que permita la libre importación de vehículos a partir de 1990. Todo esto condiciones impuestas los capitales extranjeros apoyados por el FMI.

Competencia: Las diferentes empresas que se encuentra establecidas en México y que compiten con VW de México son: AMC México; Chrysler; Ford; General Motors; Nissan y Renault, (Ver cuadro 10). De todas las anteriores la empresa japonesa Nissan es la que mayor competencia ha ejercido en los últimos años, sobre VW de Mexico, debido principalmente a la penetración

que esta ha realizado en los mercados tercermundistas con sus autos de 4 cilindros, mercado que en México estaba encabezado por la empresa alemana hasta principios de los ochentas (Ver cuadro 11). Las demás empresas automotrices, incluyendo la Nissan, han establecido una estrategia de establecer plantas en el norte del país para poder competir en el mercado norteamericano, obteniendo una disminución en los costos de producción, la VW no esta lejos de ese proyecto mismo que esta considerado llevar a cabo en un plazo no muy lejano.

Proveedores: Considerando que la industria automotriz no esta constituida de las plantas terminales, sino que tiene que recurrir a los suministros que le proporcionan otras industrias, nacionales e internacionales, para la terminación de sus unidades. En México una de las industrias que tienen que ver con la fabricación de vehiculos de transporte, es la llamada industria de autopartes (ver cuadro 12), que comenzo su desarrollo cuando se emitio el decreto de 1962. Al igual que la industria terminal, la de autopartes tuvo una etapa en la solo se concreto en atender al mercado interno, situación que duro hasta 1981, año en que empieza su etapa de exportación.

Con respecto a nuestro estudio de caso. los proveedores de VW demuestran la utilización de la planta en Puebla para colocar material auxiliar y de producción. De lo que se puede desprender que la función de VW de México no solo esta dedicada a la producción de autos, sino tambien esta la de recibir y exportar partes automotrices a la matriz y sus filiales en el extranjero, (ver cuadro 6). Este es un mecanismo eficiente para garantizar el nivel de ganancias por pago de patentes, marcas, re-

misión de utilidades y venta de productos, este mecanismo también es utilizado en momentos de crisis y que al no haber exportación de unidades terminadas, son los componentes los que se exportan redituando las ganancias sin que se obtengan grandes pérdidas.

Comunidad Económica Europea (CCE): El papel que ha desempeñado y desempeña este organismo en la elaboración e implementación de las estrategias empresariales es de suma importancia, esto ha quedado de manifiesto al llevarse a cabo un proyecto de integración financiera, así como también el surgimiento de una moneda de circulación para todo el continente europeo (la moneda se llamara ecus), disminuyendo las barreras comerciales entre las naciones integrantes de esta comunidad formada por Alemania del Oeste, Gran Bretaña, Francia, Italia, Bélgica, Luxemburgo, Dinamarca, Irlanda, Grecia, España y Portugal. El ecus además de representar una integración monetaria conduce a una homogeneidad de los precios de las mercancías en todo el territorio Europeo.

De todos los miembros que conforman la CCE, Alemania Federal ha sido la nación más renuente a aceptar los acuerdos propuestos, y la razón que da es la de que el marco alemán y la inflación en Alemania es la más baja del bloque occidental. Por otra parte, Londres representa la principal plaza de transacciones financieras en Europa, por lo tanto los países con una moneda débil económicamente, ven con entusiasmo los acuerdos de integración, de que Inglaterra no acepte también los acuerdos, al igual que la Alemania Federal, aunque en menor grado.

Clase trabajadora: A lo largo de la historia del movimien-

to obrero en México, este siempre se ha visto plasmado de acontecimientos que alcanzado niveles de verdadero descontento que pretenden lograr entre otras cosas, un mejor salario, mejor nivel de vida para ellos y sus familias etc. En VW de México los obreros han luchado permanentemente por mejorar y defender sus conquistas logradas. En contraparte, la dirección de la VW, al igual que otras empresas automotrices se han empeñado en reducir al máximo sus costos de producción para aumentar sus ganancias y eliminar del mercado a sus competidores, esto se logra mediante formas de ataque hacia la clase trabajadora, formas como el despido masivo de obreros, cierre de plantas, reducción del salario real, aumento de los ritmos de trabajo e introducción de nueva maquinaria. Por otra parte las condiciones de trabajo pactadas en los contratos colectivos de trabajo de VW, en cuanto a criterios de productividad, eficiencia, calidad y control del proceso de trabajo, son prerrogativas absolutas por parte de la cúpula empresarial.

El desarrollo y la calidad del trabajo, seran de tal naturaleza que se obtenga la eficiencia de Producción, sujetandose los trabajadores estrictamente a las normas de calidad que determine la empresa, y la eficiencia que determinen los Programas de Producción dada la naturaleza del producto. En consecuencia los trabajadores se obligan a trabajar poniendo el esmero y cuidado necesarios (Juárez, 1989).

Ante tales hechos los trabajadores buscan el mejoramiento de sus condiciones de trabajo y de vida sindical, los trabajadores de VW

recurren al paro de producción en los momentos en que las iniciativas empresariales amenazan sus intereses laborales. La tradición sindical de VW hace peligroso un enfrentamiento con la dirección, su fuerza radica en el número y su capacidad para paralizar la producción como recurso para nuevas negociaciones. En suma, la reestructuración promovida por los empresarios no puede dejar de lado las condiciones impuestas por los trabajadores.

Opinión Pública: Miembros de las comisiones de Ecología y vialidad de la llamada Asamblea de Representantes del Distrito Federal, visitaron las instalaciones de VW para constatar la tecnología utilizada en el combate contra la contaminación. Este hecho y la circunstancia de que haya sido VW la única empresa en México que aceptó el decreto oficial para reducir el precio del modelo Sedán, para ofrecerlo a un precio accesible a un mayor número de consumidores, esta situación a mejorando la imagen de la empresa ante la opinión pública.

2.3 Implementación.

Si bien estamos de acuerdo que buena parte del diseño de la estrategia se realiza en la empresa matriz (VW Konzern), la mayor parte de la implementación se realiza en cada una de las plantas que la empresa tiene bajo su control en el mundo, el mercado mexicano de automóviles es especialmente susceptible a variaciones de precios debido a su nivel de desarrollo retardado.

La implementación esta caracterizada por una producción mancomunada encaminada al proyecto del auto mundial y esta imple-

mentación esta caracterizada entre otras cuestiones por:

Transferencia de maquinaria y equipo para fabricar autos en las plantas donde se pueda producir a un costo menor, por ejemplo la plantas ubicadas en México.

Plataforma de exportación para el mercado norteamericano, mediante la ubicación de plantas armadoras en el norte del país, para VW esto se reflejo en una ampliación de su planta destinada a la exportación de unidades y motores.

Algunas medidas tomadas por el consorcio alemán para lograr la integración y competir con las demás empresas son las siguientes:

Alianza con la Ford para formar Auto-Latina.

Asociación de distribución y producción con Nissan y Toyota.

Adquisición de la SEAT S.A. en España.

Penetración en el mercado de Europa Oriental (R.D.A. y Hungría).

Traslado a México de la producción de carrocerías del Golf que se hacían en Estados Unidos. (UAP,88)

095101

CAPITULO III. Segunda esfera del poder. Estrategia de relaciones industriales y respuesta obrera.

La segunda esfera del poder a nivel corporativo involucra las relaciones que se establecen en el marco de las estrategias de relaciones industriales. El proceso de negociación y lucha se encuentra localizado al interior de la empresa, con el fin de crear el ambiente propicio que asegure el rendimiento óptimo del sistema productivo mediante su control. El análisis de esta segunda esfera no puede ser apartado del análisis de la primera, ambas determinan las relaciones de poder presentes en el terreno social.

3.1 Eficiencia técnica.

Durante un periodo de 11 años la productora de VW de México permaneció sin grandes modificaciones, es en 1975 cuando se inicia la ampliación de la planta con la construcción de las naves 4 y 5.

Si bien es cierto que VW realizaba la ampliación de su planta productora el proceso no era demasiado rápido, sino que estaba condicionado por el crecimiento del mercado, la política proteccionista del estado y la apertura para la importación de tecnología proveniente del extranjero.

En 1976 con la devaluación del peso y la crisis automotriz mundial Volkswagen y otras empresas automotrices fomentan la transformación de la planta productiva, en busca de una eficiencia técnica para responder a estos cambios; los cuales han sido expresados en la llamada reconversión industrial. La cual ha permitido una disminución en los costos de producción y de la mano

de obra (Ver cuadro 3).

En 1980 VW inaugura una nueva nave que marcara el camino ha seguir dentro del proyecto exportador, donde se esta fomentando una especialización técnica.

3.2 Tecnología.

La introducción de tecnología es un proceso complejo que representa ventajas y desventajas "en VW ha sido parte de un proceso de crecimiento y modernización, tanto del producto como de la forma de fabricación, acorde con la lógica del capital alemán" (Montiel, 1987:67). El reflejo de la crisis automotriz internacional influyo en México para asignarle el papel de receptoras de producción y de maquinaria depreciada en los países de origen.

La innovación tecnológica ha contribuido ha transformar la relación capital-trabajo, buscando un mejoramiento en la productividad y en el uso de la fuerza de trabajo. La tecnología ha incrementado el desempleo, acelerado los ritmos de producción y fomentado la polivalencia de la mano de obra. La respuesta de los trabajadores a estos cambios ha sido permanente, principalmente porque atentan contra la seguridad del empleo y el ritmo de producción.

3.3 Organización del trabajo.

Además de las modernizaciones técnicas los trabajadores han sufrido reacomodos en los puestos de trabajo según los requerimientos del sistema productivo. Los criterios de productividad, eficiencia, calidad y control del proceso de trabajo han quedado bajo la tutela de la parte empresarial, en VW se demanda una fuerza

de trabajo acorde a las exigencias de la producción para exportación. La empresa ha pretendido implantar técnicas japonesas para cooptar la voluntad de los trabajadores; los círculos de calidad y el proyecto "hagamoslo bien todos" siguen esta lógica. El primero pretende la desaparición de la inspección en el proceso de producción, trasladando esta función al obrero directo; el segundo busca fomentar el autocontrol, para lo cual se demanda la necesidad de contar con personal con sentido del deber los cuales transmitan los deseos de la empresa a todos los empleados "de todos depende el HAGAMOSLO BIEN TODOS para que nuestra calidad humana y de producto sea el orgullo de nuestra familia, de nuestra empresa y de nuestra patria" (UAP,1988).

3.4 Control.

Tanto la tecnología como la organización del trabajo son instrumentos utilizados para controlar el proceso de trabajo, ambos contribuyen a mejorar constantemente las condiciones laborales según las necesidades del capital. La crisis económica nacional también ha sido utilizada como instrumento de presión y control sobre la base trabajadora, la inestabilidad en el empleo, la pérdida del poder adquisitivo y el creciente desempleo han servido para crear un ambiente de crisis dentro de VW. Es así como pretenden mantener controlados a los trabajadores, ante el peligro de cierre de la planta; es conveniente acatar todas las disposiciones empresariales.

3.5 Respuesta obrera.

La industria automotriz y VW en particular han estado presionados por la competencia en la lucha por conquistar nuevos mercados, esto ha generado la necesidad de reducir los costos de producción para aumentar sus ganancias; así como eliminar del mercado a sus competidores. Esto se hace reduciendo el salario real, aumentando los ritmos de trabajo, introduciendo nueva maquinaria que desplaza a miles de obreros, llevando parte de su producción a los países subdesarrollados; para ahorrarse millones de dólares utilizando la mano de obra más barata del mundo.

En los primeros años (1964-1976) de vida de la planta VW de México las demandas de la base trabajadora se ubicaban preponderantemente en el ámbito salarial y en el de mejoramiento de las condiciones de trabajo. A estas demandas se agregaron otras, tales como: garantía de seguridad en el empleo por la introducción de nueva maquinaria, defensa de los contratos colectivos de trabajo, reducción de ritmos de trabajo y respeto a las pausas acordadas durante el proceso productivo.

Los obreros automotrices han manifestado diversas formas de mostrar su descontento ante las iniciativas empresariales: el robo, sabotaje, ausentismo, tortuguismo y el paro de producción son algunas de las manifestaciones utilizadas para tal fin.

El sindicato de VW desde su fundación ha luchado permanentemente por la defensa de los intereses de sus agremiados, si en sus orígenes perteneció a la C.T.M y posteriormente se afilió a la Unidad Obrera Independiente; actualmente mantiene una independencia de ambas. El mayor número de huelgas presentadas en VW se

han presentado durante la formación de los contratos colectivos de trabajo, es aquí donde chocan los intereses de ambas partes. La respuesta de VW a las iniciativas empresariales se ha caracterizado por una movilización propia y de sus aliados, entre los cuales se encuentra la mesa de concertación, la cual agrupa a 100 organizaciones, organizando masivas concentraciones y manifestaciones tanto en Puebla como en el D.F; bloqueos de la carretera México-Puebla, volanteos y conferencias generales de solidaridad.

En la huelga de 1987 se conto con el apoyo de los trabajadores alemanes, los cuales se negaron a trabajar tiempo extra y fabricar partes que en México se producen. Es aquí mismo donde se manifesto un punto en contra del sindicato, cuando levanto la huelga sin consultar a la base.

Independientemente que el sindicalismo automotriz haya sido uno de los más radicales en cuanto a permitir la introducción de cambios en el proceso productivo, esto no significa que posea una estrategia; tampoco es posible hablar de un fin estratégico. Si nos ubicamos en el sector automotriz, encontramos que no existe una política intersindical concertada, hay carencia de un proyecto que involucre a los trabajadores, independientemente de la clase social a la que ellos pertenezcan; es indudable que en la clase obrera también existe una composición de clase. Lo que determina en buena medida el tipo de respuesta (cooperación, consenso, resistencia) frente a las estrategias empresariales. No existe una estrategia a largo plazo para la reorganización del movimiento obrero y mucho menos se puede hablar de una negociación conjunta que abarque a todo el sector. Además, no parece muy claro cual es el papel de los otros miembros que conforman a la

clase obrera, los obreros operativos son hasta ahora quienes han manifestado mas claramente sus demandas; con todo y las carencias que poseemos nos atrevemos a proponer una tipologia de la clase obrera, agregada a la ya elaborada por Thurley y Wood (Ver cuadro 13).

CAPITULO IV. Vinculo de ambas esferas del poder.

Análisis estratégico organizacional.

Para entender el comportamiento de VW dentro del ámbito social es necesario prescindir de conceptos voluntaristas y deterministas, y atender el análisis de la realidad social desde un punto de vista estratégico como lo señala la propuesta teórica de análisis estratégico; la cual consiste en considerar ambas esferas del poder como arenas de lucha y negociación a nivel corporativo (Ibarra, 1989).

VW no ha sido ajena a la situación competitiva y lucha de mercados a nivel mundial, ello ha demandado una constante readecuación de la estrategia corporativa que le permita sobrevivir y situarse entre las principales empresas automotrices del mundo. El diseño e implementación de la estrategia corporativa se desarrolla en un ambiente de lucha y negociación con la segunda esfera del poder; la estrategia de relaciones industriales y la respuesta obrera. La consolidación de la empresa requiere la necesidad de establecer un orden productivo que asegure la generación de satisfactores con los que es posible enfrentar las relaciones de mercado. En VW este proceso se ha caracterizado por una reestructuración tecnológica y laboral, la cual ha producido una resistencia de los trabajadores a las nuevas condiciones establecidas en cuanto a tecnología, organización del trabajo, control y eficiencia técnica.

La situación económica mundial hace que estas dos esferas entren en una estrecha relación, con el fin de implementar esquemas productivos y eliminar la resistencia obrera. De ahí que es

necesario el uso de las estrategias para establecer un orden armónico tanto dentro como fuera de la organización. En VW se presenta una interrelación entre los diferentes actores sociales que demandan un predominio sobre cierta área, el estado demanda una empresa que genere divisas y empleo para el país, la matriz desea una filial con alta eficiencia y productividad, VW de México busca incrementar su participación dentro del consorcio VW-Konzern, los empleados luchan por mejorar su condición salarial y mejorar sus condiciones de trabajo; en fin todos persiguen diferentes objetivos, que no siempre llevan a buen término, el uso del poder hace cumplir unos y evitar otros.

La estrategia corporativa y la estrategia de relaciones industriales son complementarias, prescindir una de la otra hace imposible el establecimiento de las condiciones deseadas para la reproducción del capital. Por un lado se desea la preservación de ciertas estructuras productivas o de relaciones capital-trabajo acordes a las necesidades del capital, por otro lado tenemos a los trabajadores de VW quienes desean el cambio; hablar de dos tipos de estrategia es aventurado, el poder de los principales actores: trabajadores y directores es desigual.

Conclusiones.

El poder desarrollar este trabajo ha sido una experiencia importante para los miembros del equipo, conocer un punto hasta ahora desconocido en nuestra carrera profesional; mas que una conclusión quisieramos establecer ciertas consideraciones finales, este trabajo esperamos no termine aqui; deseamos que lo escrito aqui sirviera a investigaciones futuras.

La propiedad continúa siendo un elemento preponderante en el diseño de la estrategia y en la toma de decisiones.

La estrategia corporativa y la estrategia de relaciones industriales conforman el instrumento utilizado para crear las condiciones apropiadas de reproducción del capital tanto a nivel interno como externo.

Aún no es posible hablar de una estrategia obrera y de un fin estratégico del movimiento, la falta de uniformidad en el planteamiento como clase, asi como la inexistencia de propuesta a largo plazo.

El análisis estratégico organizacional proporciona la ventaja de analizar a la empresa en términos estratégicos, descubrir los objetivos que persigue, muchas veces situados fuera del país; hablar de limitaciones en la propuesta teórica no es posible; la carencia de buena parte de la información requerida impide señalar hasta donde es útil el modelo propuesto.

095101

Bibliografía.

- Aboites, Jaime (1989) "La relación estado-industria en México" en **Argumentos #7 UAM-X pp.19-33.**
- Almazán, Antonio (1985) "Reorganización de la resistencia obrera" **La Batalla #12 Sept-Oct.**
- Artiles Martín, Antonio y Pere Jodar Martínez (1988) "Breve ensayo sobre crisis y relaciones industriales" en **Crisis económica y relaciones industriales, pp.21-33.**
- , "Nuevas estrategias para nuevos tiempos" (1988) en **Crisis económica y relaciones industriales pp.309-330.**
- Ayala, Jose Luis (1987) "Volkswagen y Ford, balance de un triunfo y una derrota" Sept.1987 **Bandera socialista.**
- Cohen, Robert (1986) "La reorganización internacional de la producción en la industria automotriz" **Trimestre económico, Centro de información y estudios nacionales, "La industria automotriz en México" CIEN-E15E-66-1982.**
- Garza, Maria Teresa y Luis Méndez (1987) "Respuestas obreras ante los embates del capital: la industria automotriz" "La huelga en Volkswagen y "El conflicto de la Ford Cuautitlan" en **El Cotidiano año 4, #20 Nov-Dic 1987, pp. 374-380, 381-383, y 364-385.**
- Gutiérrez Garza, Esthela (1987) **Austeridad y reconversión Testimonios de la crisis, Ed siglo XXI, 235pp.**
- , (1989) **Reconversión industrial y lucha sindical** Editorial Nueva sociedad, Fundación Ebert, 182pp.
- , (1985) "Reestructuración productiva y clase obrera" **Testimonios de la crisis, tomo 1, 198pp.**
- Holloway, John (1987) "La rosa roja de Nissan" en **Brecha #4 pp.29-49.**
- Jenkins, R (1984) "La internacionalización del capital y los países semiindustrializados: el caso de la industria automotriz" **Transnacionalización y periferia semiindustrializada tomo 2, CIDE, pp.39-66.**
- Jodar Martínez Pere (1988) "Sindicato: organización de clase o función social ?" **Crisis económica y relaciones industriales pp.84-103.**

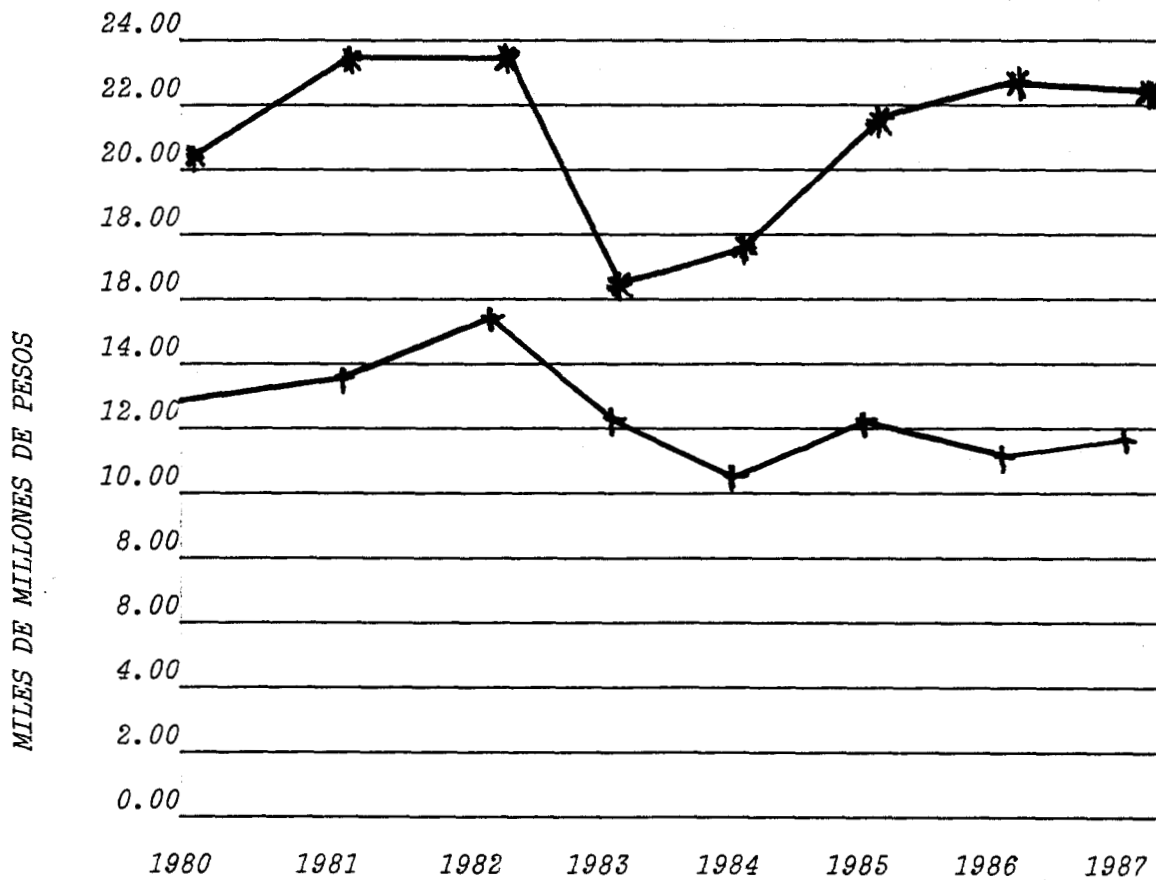
- Juárez Nuñez, Huberto (1989) Desarrollo económico y reestructuración productiva en Volkswagen de México, 39 pp.
- , "Reestructuración productiva en el consorcio VW" en *Revista Critica*, #34, UAP, 1988, pp.67-73.
- Koppen, Elke (1982) *Bibliohemerografía para el estudio de la insurgencia y democratización obrera*, Jul-Sep, pp.229-245.
- Lifschitz, Edgardo *El complejo automotor en México y América Latina UAM-A*, 218pp.
- Lorentzen, Borge y Christian Clausen (1987) "Sistemas flexibles de fabricación y participación de los trabajadores" *Sociología del trabajo*, Ed. Nueva época, #1, pp.165-187.
- Mathias, Gilberto "Acumulación de capital, proceso de trabajo y nuevas formas de las luchas obreras", *Revista Coyoacan* #9.
- Mertens, Leonard (1988) "El movimiento obrero y las necesidades de capacitación ante la reconversión productiva" en *El movimiento obrero ante la reconversión productiva Tomo 1*, CTM-OIT-Ebert, pp.3-55.
- Montiel, Yolanda (1987) *Industria automotriz y automatización: el caso de Volkswagen de México*, Cuadernos de la casa chata, #144, 109pp.
- Morgan, Gleen y David Hooper (1987) "Corporate strategy", "Ownership and control" en *Sociology*, Vol 21, #4, pp.609-627
- Pries, Ludger (1988) "Tendencias racionalizadoras y cambios de la calificación profesional en la industria germano-occidental del automóvil" *El movimiento obrero ante la reconversión productiva*, Tomo 1, CTM-OIT-Ebert, pp.81-109.
- Quiroz, Jose Othon (1984) "La nueva clase obrera en la industria automotriz", *El Cotidiano*, #3, Dic-Ene.
- Rodríguez Lagunas, Sergio (1989) *La reestructuración industrial en la empresa NISSAN en los ochentas*, UAM-I, 55pp.
- Rodríguez Lazcano, Sergio (1986-1987), "La reconversión industrial y la respuesta de los trabajadores mexicanos" *La Batalla*, #17, Dic-Ene.
- Ruvalcaba López, Amador (1984) "Modernización industrial subordinada", *La Batalla*, #17, pp.5-16.

- Seminario Latinoamericano de Reconversión Industrial (1987), **La reconversión industrial en America Latina**, FCE, México
artículos de :
Roberts, S., "La industria de autopartes: perspectiva global", pp.126-231.
Snowdon, M., "Alianzas estratégicas", pp.13-42.
Steffen, C., "Perspectiva de la corporación Chrysler" pp.65-98.
- Shaiken, Harley (1981), "Computadoras y relaciones de poder en fábrica", **Cuadernos Politicos**, #30, Oct-Dic.
- Stoop, Sjeff (1988), **Capital fractions or firm strategies: explain the end of Fordism**, Ponencia presentada en la Conferencia Anual de V.V.P.E: 15 years of economic crisis 39pp.
- Thurley, Keith y Stephen Wood (1988), "Business strategy and industrial relations strategy", **Industrial relations and Management Strategy**, Cambridge University Press, NY, pp.197-224.
- Urteaga Pozo, Augusto "Autonomía obrera y restauración empresarial: una experiencia de comités de fábrica" **Revista Coyoacan**, #9.
- Wolf, Winfried "Robotización en la Volkswagen de Alemania Federal", **La Batalla**, #8, pp.51-54.
- Wood y Kelly (1983), "Taylorism, responsible autonomy and management strategy", **The degradation of work? Skill deskilling and the labour process**, Hutchinson Londres pp.74-89.

Grafica 1

Ingresos y costo de produccion deflactados

1980-1987



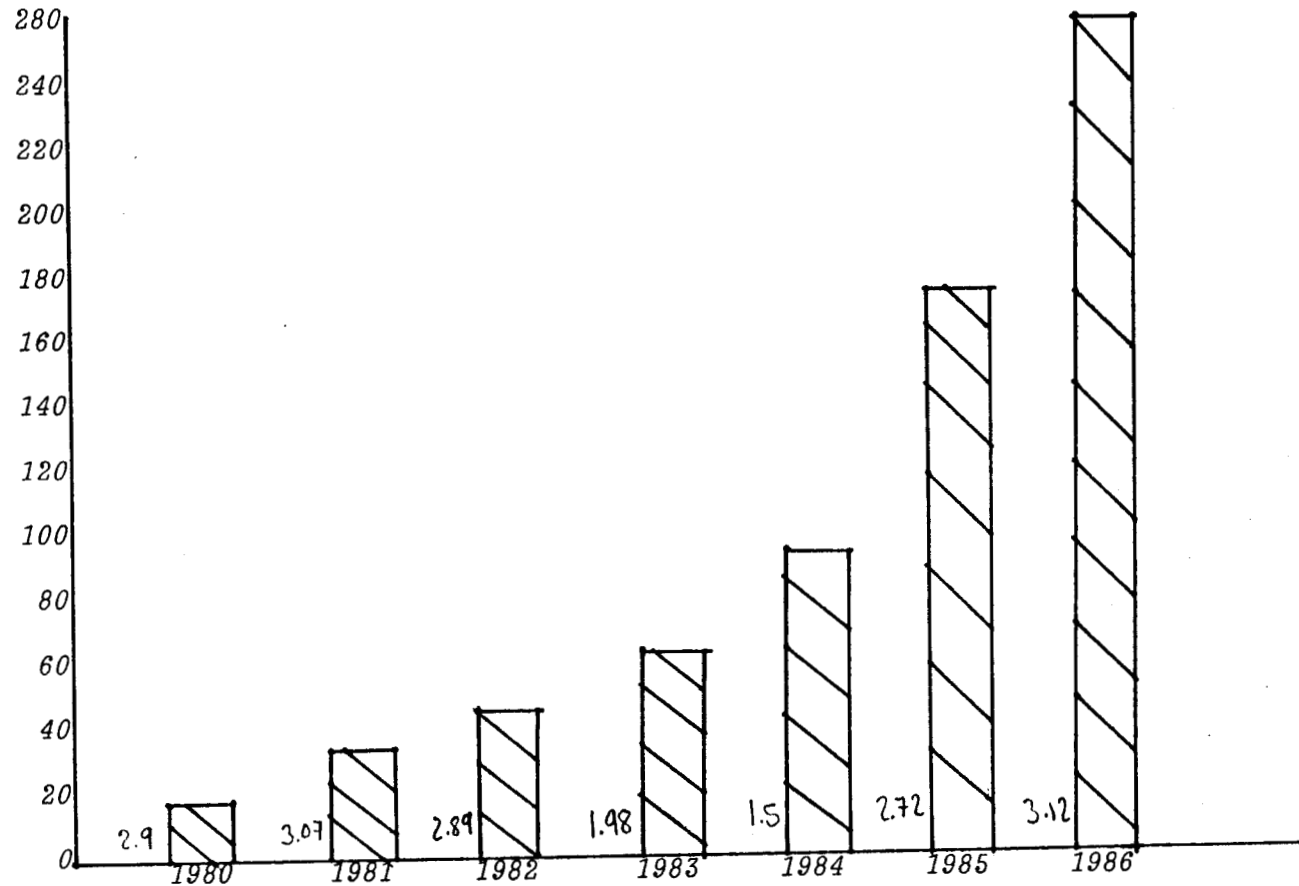
*INGRESOS DEFLACTADOS

+COSTO DE PRODUCCION DEFLACTADA

Fuente; Juárez, Nuñez Huberto 1989

Grafica 2

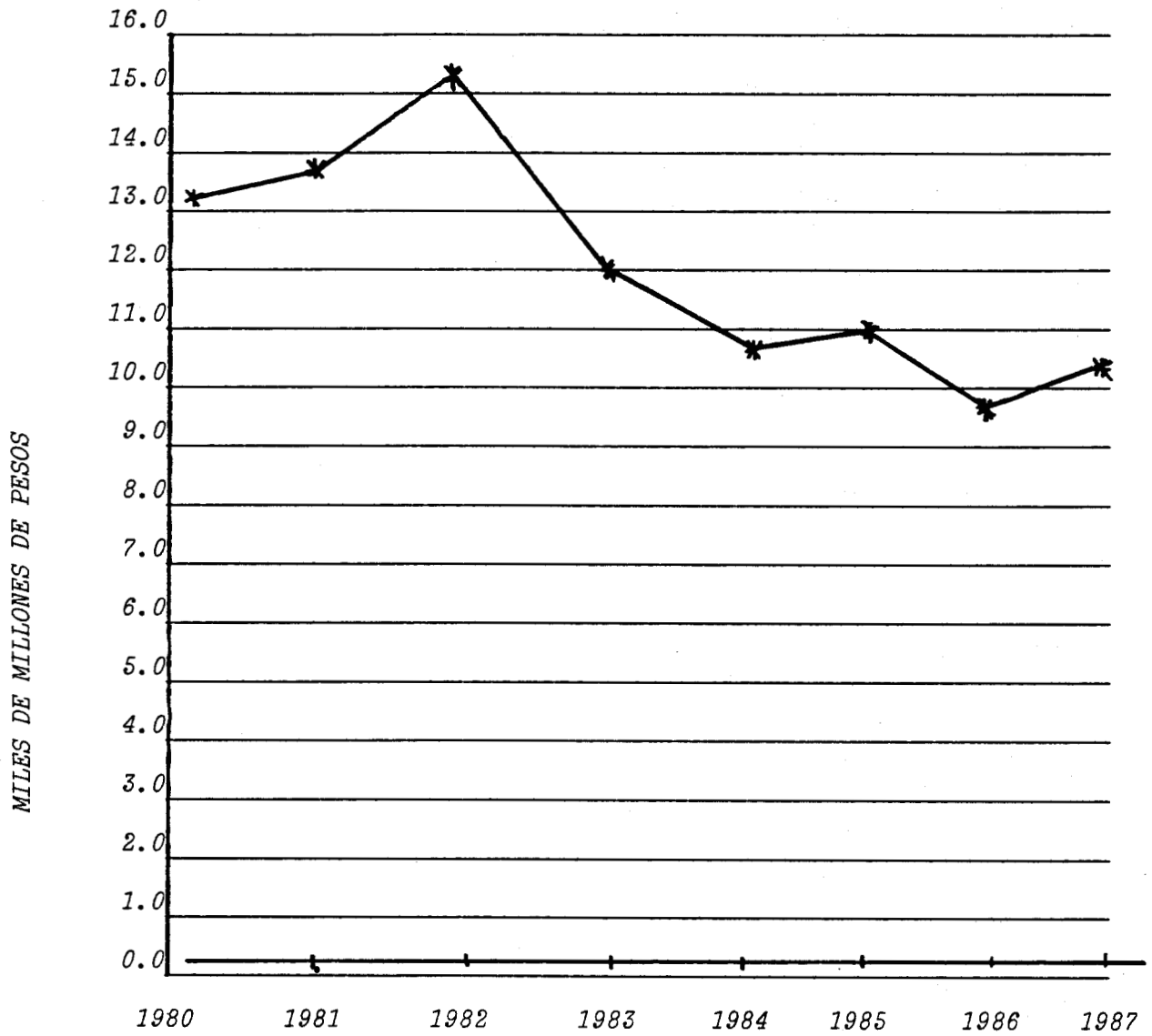
Participación de mano de obra directa en costo de producción (miles de millones).



Fuente; Sindicato Independiente de Trabajadores de la industria automotriz, similares y conexos "Volkswagen de México".

Gráfica 3

Costo de producción y mano de obra directa
deflactado 1986-1987



* Costo de producción deflacionaria

+ Mano de obra directa deflacionaria

Fuente; Juárez, Nuñez Huberto 1989

CUADRO 1

<i>Circuitos del capital</i>	<i>Caracterización general</i>	<i>Ideología orientadora</i>	<i>Caracterización general</i>	<i>Grupos de interés</i>
<i>Capital industrial</i>	<i>Utilizado en el proceso de producción</i>	<i>Ideología acumulacionista</i>	<i>Racionalización en el proceso de prod. y perspectiva tecnológica eficientista.</i>	<i>Admon. de la prod. diseño del trabajo ing. industrial.</i>
<i>Capital comercial</i>	<i>Mediador entre proceso productivo y consumo</i>	<i>Ideología realizacionista</i>	<i>Acelerar la rotación de las mercancías y la realización del capital</i>	<i>Mercadotecnia publicidad ventas</i>
<i>Capital financiero</i>	<i>Capital para préstamo</i>	<i>Ideología consolidacionista</i>	<i>Mantener el valor del dinero</i>	<i>Contabilidad control financiero</i>

Fuente; Thompson 1977

Cuadro 2

Crecimiento anual del mercado interno, exportaciones y empleo (%)

	1981	1982	1983	1984	1985
<i>Ventas internas de vehículos</i>	23.0	-18.3	-41.5	21.1	18.6
<i>Exportaciones</i>	7.9	18.5	35.0	97.4	12.4
<i>Empleo</i>	11.9	-12.4	-20.6	15.0	24.6

Fuente; AMIA (Brecha #3 :94)

Cuadros 3 - 4

Exportaciones de automóviles y camiones, según empresa. (1978-1987)
(unidades)

Empresa	1978	1979	1980	1981	1982
<i>Chrysler de México</i>	1785	1079	489	607	748
<i>General Motors de México</i>	-	-	-	-	-
<i>Nissan mexicana</i>	5652	4507	4252	4370	1103
<i>Ford de México</i>	-	-	-	-	-
<i>Volkswagen de México</i>	18384	19101	13142	9296	13695
<i>Renault de México</i>	-	-	156	92	55
<i>Diesel Nacional</i>	43	64	158	-	3
<i>Kenworth mexicana</i>	-	-	-	-	137

Empresa	1983	1984	1985	1986	1987
" " "	2384	6755	18456	43689	
" " "	4	7897	29466	18672	32272
" " "	1099	2560	6012	9124	16107
" " "	-	-	-	-	51773
" " "	18690	15171	3248	84	85
" " "	30	716	871		
" " "	3	100	17		
" " "	238	435	353		

Fuente; Asociación Mexicana de la Industria Automotriz A.C.

Cuadro 5

*Producción automotriz anual y participación de V.W de México
(unidades)*

<i>Año</i>	<i>Nacional</i>	<i>V.W de México</i>	<i>%V.W</i>
1976	324976	83452	25.6
1977	280813	52143	18.5
1978	384127	93980	24.4
1979	444426	109464	24.6
1980	490006	127381	25.9
1981	597118	138390	23.1
1982	472637	144291	30.1
1983	285485	86470	30.2
1984	357998	102426	28.6
1985	458680	98263	21.4
1986	341052	71554	20.9
1987	395258	48722	12.3

Fuente; AMIA

Cuadro 6

V.W de México compras de material importado para 1981 (millones/pesos)

Concepto	V.W/AG RFA	V.W DO BRASIL	V.W OF AME.	OTROS	TOTAL
<i>I. Material productivo.</i>					
lotes completos	4219.1	225.2	320.1	1257.2	4444.3
material de ensamble	745.4	465.0	320.1	1257.1	2787.7
lamina				594.7	594.7
llantas				130.0	130.0
magnesio				153.2	153.2
<i>II. Refacciones</i>					
venta-país	337.5	27.6	6.9	17.0	389.1
exportacion	17.9				17.9
<i>III. Material auxiliar</i>					
	320.2	.6	.05	32.3	353.2
<i>IV. Material de fundición</i>					
	2.3		1.7		4.0
Total	5642.7	718.5	327.0	2186.3	8874.6

Fuente; Relación de compras de material importado para el año 1981.

V.W de México S.A de C.V.

Cuadro 7

Balanza comercial mexicana y participación de la industria automotriz mexicana
en el saldo (1978 - 1981) (millones de dólares)

Año	Saldo total	Saldo automotriz	Participación autom. en el total
1978	-1854.4	-559.1	30.1
1979	-3162.0	-1049.5	33.2
1980	-3178.7	-1498.8	47.2
1981	-3725.4	-2148.3	57.7

Fuente; Banco de México, informes 1979, 1980, 1981 y 1982.

Cuadro 8

Tabuladores salariales en V.W de México y V.W AG Alemania.

Grupo salarial	Salario mensual pesos mexicanos feb. 1988	# de obreros	Grupo salarial alemán	Salario mensual nov. 1987 marcos alemanes	Salario mensual nov. 1988 marcos alemanes
3	397,506.30	72	A	2950.00	3009.00
4	435,644.40	1834	B	2999.00	3059.00
5	475,653.00	2207	C	3050.00	3111.00
6	545,104.50	2101	D	3099.00	3161.00
7	612,805.50	915	E	3204.00	3268.00
8	675,771.60	1611	F	3312.00	3378.00
9	731,713.50	464	G	3470.00	3539.00
10	820,617.00	635	H	3626.00	3699.00
11	912,179.40	156	I	3783.00	3859.00
12	1030,726.50	220	K	3941.00	4020.00
			L	4098.00	4180.00
			M	4256.00	4341.00

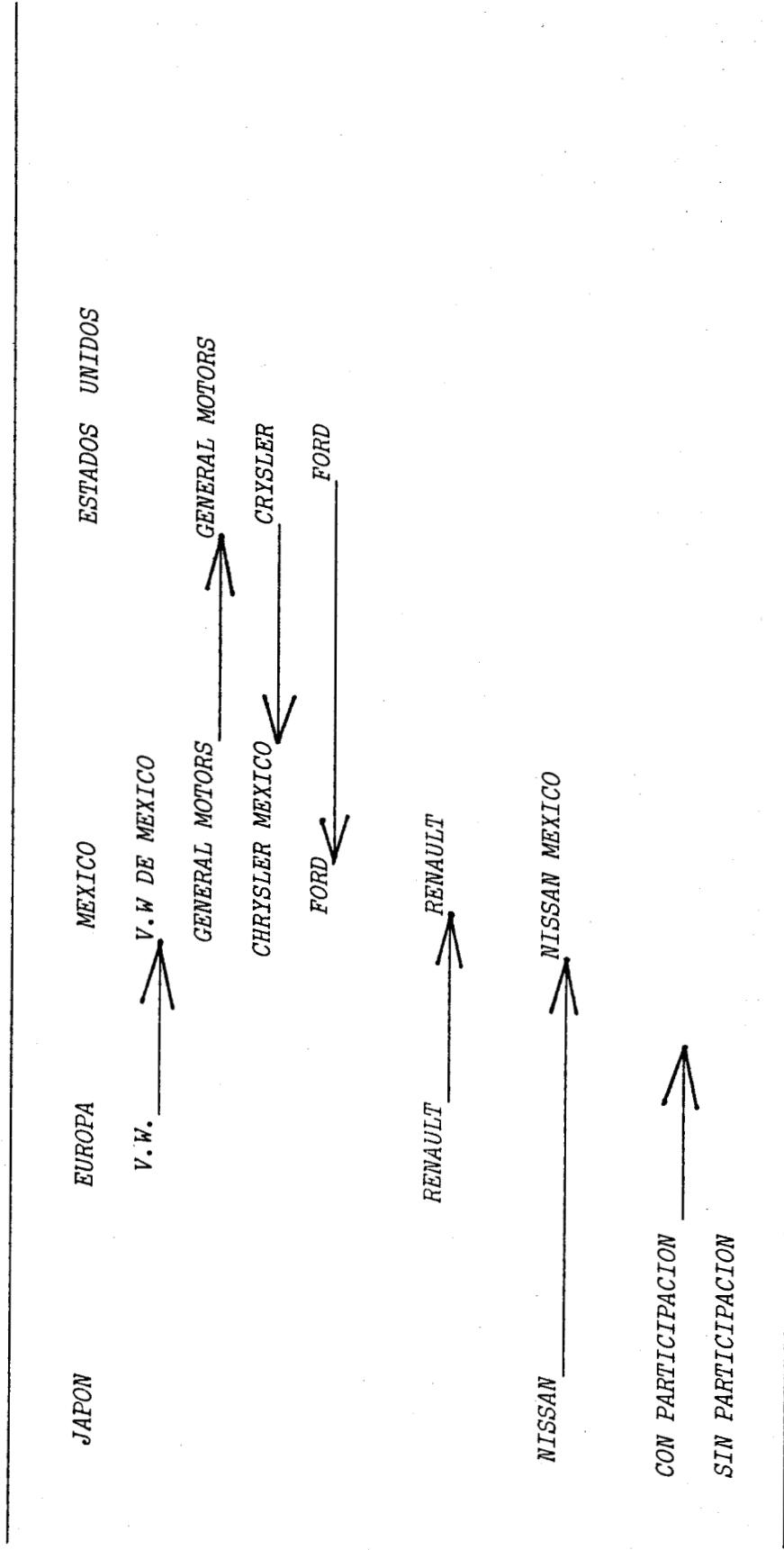
Fuente; Revista Critica, UAP, "Reestructuración productiva en V.W" 1988.

Volkswagen-Konzern :Estructura productiva.

<i>Plantas en R.F.A.</i>		<i>Plantas exteriores</i>
<i>Volkswagenwerk AG</i>	<i>Audi AG</i>	<i>Europa</i>
<i>Wolfburg</i>	<i>Neckarsulm</i>	<i>España</i>
<i>Kassel</i>	<i>Ingolstadt</i>	<i>Bélgica</i>
<i>Emden</i>		<i>Yugoslavia</i>
<i>Salzgitter</i>		
<i>Mannover</i>		<i>Africa</i>
<i>Braunschweig</i>		<i>Sudafrica</i>
		<i>Nigeria</i>
		<i>Asia</i>
		<i>R.P de China</i>
		<i>America</i>
		<i>Brasil</i>
		<i>Argentina</i>
		<i>México</i>
		<i>E.U</i>

*Fuente; Informe de los consejos de Administración y Dirección del Grupo
V.W 1986.*

Estructura de propiedad en la industria automotriz mexicana.



Fuente; Reconversion Industrial en America Latina, FCE, tomo 15, 1987.

Cuadro 11

Venta de automóviles por empresa en México.

Empresa	1970	1971	1972	1973	1974	1975
Chrysler	25566	22921	25015	27251	35780	33169
Ford	22781	24751	25877	24489	33580	21945
GM	13141	13838	13606	14834	17984	18281
Nissan	11667	14223	17054	19320	19792	24650
Renault	-	-	-	-	-	-
VAM	12039	12532	13982	15627	19586	21515
VW	35485	47704	53684	62773	88158	81139
Total	132882	148526	163878	178191	234223	231108
Empresa	1976	1977	1978	1979	1980	1981
"	33248	39247	43758	50349	56850	57730
"	21945	24897	33404	38995	38533	53365
"	18281	15798	22847	25908	17278	26435
"	23580	24016	28309	35289	36093	47340
"	-	18411	14611	15879	21460	19464
"	19916	17591	19329	20971	20990	23071
"	57861	54511	64329	86211	94927	113048
Total	199137	194471	226587	266906	286041	340363

Fuente; AMIA

Cuadro 11 (continuación)

Venta de automóviles por empresa en México

<i>Empresa</i>	<i>1982</i>	<i>1983</i>	<i>1984</i>	<i>1985</i>
<i>Chrysler</i>	<i>39590</i>	<i>24166</i>	<i>31102</i>	<i>38796</i>
<i>Ford</i>	<i>36667</i>	<i>27553</i>	<i>26861</i>	<i>38129</i>
<i>GM</i>	<i>22450</i>	<i>14362</i>	<i>18470</i>	<i>18794</i>
<i>Nissan</i>	<i>47828</i>	<i>41743</i>	<i>44281</i>	<i>51493</i>
<i>Renault</i>	<i>22048</i>	<i>19803</i>	<i>19212</i>	<i>18611</i>
<i>VAM</i>	<i>8126</i>	<i>1230</i>	<i>216</i>	<i>-</i>
<i>VW</i>	<i>110052</i>	<i>63195</i>	<i>77508</i>	<i>76364</i>
<i>Total</i>	<i>286761</i>	<i>192052</i>	<i>217650</i>	<i>242197</i>

Fuente; AMIA

La industria de autopartes en México.

- Carrocerías y partes automotrices
 - Comercio
 - Productos de hule
 - Vehículos automóbiles
 - Vidrio y sus productos
 - Equipo y accesorios electrónicos
 - Transporte
 - Otras industrias químicas
 - Imprentas y editoriales
 - Electricidad
 - Servicios financieros
 - Alquiler de inmuebles
 - Industrias básicas de metales no ferrosos
 - Servicios profesionales
 - Extracción de petróleo y gas
 - Comunicaciones
 - Industrias básicas del hierro y el acero
 - Refinación del petróleo
 - Productos metálicos estructurales
-

Fuente; S.P.P. Sistema de Cuentas Nacionales

EJEMPLO

RESPUESTA OBRERA

CONDICIONES APROPIADAS

A. Tiendas de dptos. Baños y compañías de seguros.	Inexistencia de la misma, a causa de una desunión de los trabajadores y no se puede hablar de obreros.	Contratación de empleados sin experiencia sindical y sin ninguna protección bajo contratos colectivos.
B. Organizaciones de servicios del sector público.	Limitada por carecer de una representatividad real. El aparato legal obstaculiza el movimiento obrero.	Férreo control de las organizaciones sindicales por la C.T.M. y otras dependencias gubernamentales.
C. Compañías públicas y privadas clave, algunas industrias nacionalizadas.	Permanente, poseedores de un poder que radica en la importancia que representan en el sector económico.	Amplia tradición sindical, existencia de condiciones generales de empleo expresadas en los C.C.T..
D. Conglomerado multinacional.	Limitada, por una descentralización en las negociaciones y en el personal.	Diversificación de trabajadores que continuamente están en rotación laboral.

<p>E. Pequeñas firmas y subcontratistas para C y D</p>	<p>Controlada por la empresa mediante la contratación de personal inexperto y un reclutamiento limitado de los sindicatos.</p>	<p>Eficiente manejo de las relaciones industriales donde se debilita el poder sindical y por lo consiguiente la respuesta obrera.</p>
<p>F. Nuevas firmas tratando de crear mercado o de irrumpir dentro del ya existente.</p>	<p>Aún no esta presente puesto que la firma esta en plena formación.</p>	<p>Desde el momento en que la firma se esta formando es necesario establecer las bases que regiran la participación de los trabajadores y el sindicato.</p>
<p>G. Firms establecidas en decadencia económica</p>	<p>Promoción de una negociación con el sindicato, para salvar la crisis en la producción. La respuesta obrera trata de ser encauzada hacia los fines organizacionales.</p>	<p>Estrecha vinculación entre el personal de relaciones industriales y el administrativo, para entrar en negociación con el sindicato.</p>