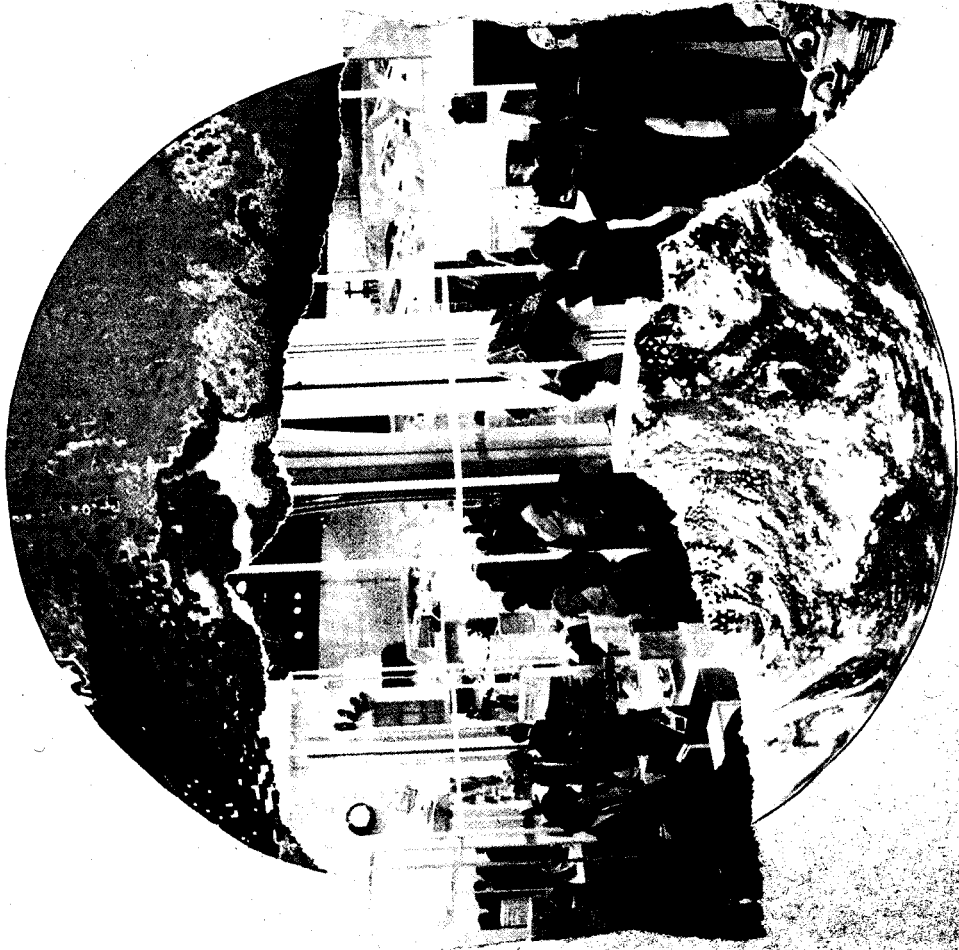


# Modernización empresarial: tendencias en América Latina y Europa

45



Rainer Dombos/Ludger Pries

Por lo tanto, no es nada sorprendente que las formas generales del cambio empresarial tiendan o a un bloqueo mutuo entre empresarios de un lado, y trabajadores y sus sindicatos del otro lado, o al intento de los empresarios de liberarse de las rigideces del sistema de relaciones industriales a fin de eliminar al sindicato como interlocutor legítimo. En este sentido, la experiencia mexicana muestra las diferentes formas y posibilidades de la modernización productiva y del cambio empresarial: prevalecen pautas de desregulación, de marginalización de los sindicatos, y de una flexibilización autoritaria por parte de las empresas, pero también hay muestras de una "modernización concertada". Los estudios de caso indican que, para la realización de este modelo de modernización, es condición imprescindible una fuerte representación de los trabajadores, pero también es necesario un cambio fundamental de la política y en la actitud de los interlocutores centrales: de la desconfianza mutua y del concepto de que solamente puede ganar uno cuando el otro pierde, a la idea de que existe la posibilidad de que ganen los dos. A pesar de algunos ejemplos precisos, en las condiciones mexicanas no es muy probable que la "modernización concertada" se dé automáticamente. El ensayo revela que el gobierno mexicano sí tiene una política externa y económica de modernización, pero no así una industrial y laboral. Así pues, es muy interesante observar las experiencias de la modernización concertada que se está viviendo, por ejemplo, en Teléfonos de México o en algunas empresas automotrices.

RD/LP

## Modernización empresarial y relaciones industriales en México

*Ilán Bizberg/Enrique de la Garza/Yolanda Montiel*

En términos globales es posible caracterizar la relación del sindicalismo con el Estado mexicano como corporativismo estatal, tanto en lo que se refiere a los mecanismos de control sobre los sindicatos, como al proceso de institucionalización, por vía autoritaria, de las organizaciones sindicales y su inclusión en el Partido Revolucionario Institucional.

### El papel del Estado

La ley que rige las relaciones industriales en México data de 1931; fue expedida en un momento de debilidad de la clase obrera, cuando ésta se encontraba altamente atomizada, después de que la principal organización sindical de los años veinte, la Confederación Obrera Regional Mexicana (CROM), había sido desarticulada. El principal objetivo de la Ley Federal del Trabajo fue otorgarle al Estado un mecanismo de control sobre los sindicatos

y las organizaciones populares, necesario para poder llevar a cabo su objetivo de desarrollar al país. A mediados de los años treinta la mayoría de los sindicatos estaba agrupada en una nueva organización, la Confederación de Trabajadores de México (CTM) que sigue siendo en la actualidad la principal organización sindical.

En la medida en que los autores de la Ley Federal del Trabajo de 1931 obedecían primordialmente a los intereses del Estado en los términos descritos arriba, les preocupaban dos cuestiones básicas: por una parte, la idea de que en cada empresa existiera un representante único de la totalidad de los obreros, para lo cual era necesario que no hubiera más que un sindicato por empresa, pero también que todos los obreros, sin excepción, estuvieran obligados a afiliarse a él. Se estableció en la Ley la cláusula de exclusión, lo que en el sindicalismo inglés se conoce como *closed shop*, y que en el caso mexicano reúne las tres posibilidades de esta modalidad sindical: la *closed shop* de entrada, al momento de la contratación, según la cual para poder trabajar en un establecimiento determinado es condición pertenecer al sindicato que representa a los obreros de éste; la *closed shop* de salida, según la cual es necesario ser miembro del sindicato para conservar el empleo; y, por último, la existencia de un solo sindicato por empresa. Todas estas modalidades de la cláusula de exclusión no solamente fueron permitidas y legalizadas sino que adquirieron carácter de obligatoriedad.

Por otra parte, el Estado se arrogó la potestad de decidir cuál sindicato tendría el derecho de firmar el contrato colectivo, ya que para obtener la titularidad era necesario que fuera reconocido por autoridades laborales, requisito indispensable para adquirir personalidad legal, exigida en toda acción sindical. Además, a los sindicatos —para que haya posibilidad de huelga— se les exige que depositen con anterioridad un pliego petitorio ante la secretaría del Trabajo; de no hacerlo, las autoridades tienen la facultad de declarar la inexistencia de la huelga. De esta manera la secretaría del Trabajo puede calificar todas las huelgas, aunque formalmente no exista el arbitraje obligatorio. Finalmente, los sindicatos deben informar de todos los cambios en las direcciones sindicales, y pueden ser requeridos para comprobar la legalidad de las elecciones; dado el caso, se les puede exigir un recuento que consiste en una elección entre los trabajadores sindicalizados, arbitrada por las autoridades del trabajo, para decidir entre dos grupos que pugnan por la titularidad del contrato colectivo.

El control corporativo del sindicalismo mexicano se complementa con la incorporación de los sindicatos del partido oficial. Todos los sindicatos que pertenecen a la CTM y a muchas de las otras centrales del Congreso del Trabajo, incluyen en sus estatutos la obligación de pertenecer al PRI. Ello, implica que, formalmente, no respetar esta disposición (negarse a participar en las manifestaciones de apoyo a este partido o a votar por él) podría significar la aplicación de la cláusula de exclusión. Aunque no es muy común que esto llegue a suceder, la utilización de la posibilidad de conjugar la obligación estatutaria de pertenecer al PRI con la existencia de la cláusula de exclusión, ha sido muy concreta y funcional para el partido en el poder.

### La estructura sindical

En primer lugar es necesario definir el universo al que nos vamos a referir. Para ello tenemos que aclarar que aproximadamente entre un 18% y un 25% de la población económicamente activa está sindicalizada y que esta cifra es relativamente alta si pensamos que el subempleo en México probablemente es mayor del 40%, lo cual quiere decir que de la mitad de trabajadores ocupados en el sector formal, poco menos de la mitad está sindicalizado. Mientras que los sectores de servicios y comercio están poco organizados, los más fuertemente sindicalizados son la administración pública y, en segundo lugar, el sector industrial. En el interior de este último existen muchas diferencias que se explican por el simple hecho de que, en 1985, el 77% de las empresas del sector manufacturero era microindustrias con un promedio entre dos y cuatro trabajadores; el 12% de los establecimientos son pequeñas empresas con un promedio de 10 trabajadores, y sólo el restante 11% puede ser considerado como el sector de reales empresas con sindicatos en el sentido cabal del término.

Una primera gran división en el sindicalismo la constituye aquella de los trabajadores al servicio de la administración pública, regida por una jurisdicción conocida como el apartado B, más restrictiva que la Ley Federal del Trabajo; la diferencia más importante es que prácticamente no tienen derecho a la huelga. En este sector, la tasa de sindicalización de la PEA es mayor del 90%. Los trabajadores están agrupados en la Federación de Trabajadores al Servicio del Estado, que a principios de los años ochenta tenía alrededor de 1.500.000 afiliados, y que en la actualidad tiene probablemente más de 2.000.000. En 1978 existían 69 sindicatos en el apartado B, con un promedio de 12.121 trabajadores por organización. Entre los sindicatos más importantes de esta federación está el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, con 645.000 afiliados en 1980 (actualmente cerca de 1.200.000) y el Sindicato de Trabajadores del Instituto Mexicano de Seguridad Social, con alrededor de 126.000 médicos, enfermeras y otros trabajadores administrativos afiliados.

El resto de los trabajadores sindicalizados está en el apartado A, que se rige por la Ley Federal del Trabajo. Aquí existe otra definición legislativa que divide a las ramas entre las que se ajustan a la jurisdicción federal y las que se rigen por la jurisdicción local. Los sindicatos que pertenecen a la primera de ellas tienen que llevar a cabo todos sus trámites legales ante la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje que, hasta 1979, operaba solamente en Ciudad de México y que está dividida en varios sectores que se ocupan de los asuntos correspondientes a las distintas ramas de actividad. La más importante de las diferencias entre estas dos jurisdicciones es que la primera está directamente ligada al gobierno federal, mientras que la local trata sus asuntos a nivel de los gobiernos estatales. La inclusión en la jurisdicción federal ha estado determinada por el deseo por parte del gobierno federal de controlar directamente un sector del sindicalismo, por tratarse de ramas estratégicas en lo que se re-

fiere a su papel económico o sindical. En la jurisdicción local están las industrias tradicionales como las de fabricación de zapatos y otros productos de cuero, los productos de madera y corcho, la fabricación de muebles de madera, la de productos de minerales no metálicos y la industria de la construcción. En 1978, mientras que en la jurisdicción local figuraban más de 13.000 sindicatos, en la federal existían sólo 2.500. El promedio de trabajadores por sindicato es considerablemente mayor en la segunda que en la primera: 442 y 91 trabajadores, respectivamente.

Además de las diferencias relativas a la jurisdicción sindical, están las que conciernen al tipo de sindicato. En México existen cinco distintas formas de organización sindical: la gremial, la de oficios varios, la de empresa, la de industria y la nacional de industria. En las dos primeras, la unidad de base no es la empresa ni la rama de actividad, sino el trabajador definido por el oficio que ejerce. Los sindicatos industriales reúnen a los trabajadores de dos o más empresas que se agrupan bajo la misma rama industrial; cuando estos sindicatos congregan a organizaciones obreras de distintos estados, constituyen un sindicato nacional de industria. En 1978, un estudio llevado a cabo por el CENIET y publicado por Zazueta/Peña consignaba 2.719 sindicatos de empresa con un promedio de 185 trabajadores por sindicato; 5.056 sindicatos gremiales con 82 trabajadores en promedio; 1.743 sindicatos de industria con 293 trabajadores en promedio; 234 sindicatos nacionales de industria con 1.299 trabajadores en promedio y 722 sindicatos de oficios varios con 72 trabajadores en promedio.

Por otra parte, hay diferencias importantes en las tasas de sindicalización entre las distintas industrias: minera, metalúrgica y siderúrgica (49%), la industria del petróleo y gas (57%), la electricidad (52%), y los ferrocarriles (79%) son considerablemente más elevadas que la media nacional. Además, los trabajadores de estos sectores están agrupados en sindicatos nacionales de industria: el Sindicato Nacional de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana (creado en 1935), el Sindicato Único de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana (creado en 1972), el Sindicato Mexicano de Electricistas (1916), el Sindicato de Trabajadores Ferrocarrileros de la República Mexicana (1933), el Sindicato Nacional de Trabajadores Mineros, Metalúrgicos y Similares de la República Mexicana (1934), y el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana, que son los sindicatos de industria más numerosos y poderosos. Estos seis sindicatos, junto con la Federación de Trabajadores al Servicio del Estado, agrupan aproximadamente el 35% del total de los trabajadores sindicalizados en el país. Las ramas en las que se ubican y su nivel de organización los sitúa en la médula del control corporativo y la estructura de sus organizaciones es muy vertical.

Las así llamadas secciones, que agrupan a los trabajadores de una empresa particular, forman parte de un organismo más amplio. Eso significa que, a diferencia de una confederación, las secciones no están regidas por un reglamento interno propio, sino que deben obedecer los estatutos generales del sindicato. Es el Comité Ejecutivo General —CEG— del sindicato, el que con-

voca a las elecciones locales de casa sección, el que acuerda o rechaza el registro de las diferentes listas de candidatos y el que sanciona los resultados electorales. Además, el CEG posee la facultad de nombrar a un delegado regional al cual puede atribuirle distintas funciones. En el caso de las secciones recientemente creadas, este delegado sindical puede, incluso, ocupar el cargo de la dirección. Finalmente, es exclusivamente el CEG el que dispone de autoridad, a través del Consejo General de Vigilancia y Justicia, para aplicar la cláusula de exclusión a los miembros del sindicato.

Por último, es necesario mencionar que los sindicatos de industria sí llevan a cabo asambleas y elecciones. Existen sindicatos de empresa en ramas como la automotriz, la huleira, la del transporte aéreo, donde también existe vida sindical. En contraste, hay toda una serie de organizaciones sindicales —que constituyen sin duda la mayoría de las que están ubicadas en el apartado A pero también en el apartado B (con excepción del sindicato de maestros, el SNTE, y algunos otros como los del IMSS)— donde prácticamente no existe vida sindical; sólo se dan asambleas para informar a los trabajadores acerca de decisiones ya tomadas, en las elecciones sólo se presenta una planilla, etc.

Hay un sector todavía más desprotegido que se encuentra afectado por los llamados contratos de protección. Como la Ley Federal plantea que los trabajadores pueden organizarse cuando suman 20 ó más, las empresas que quieren evitar el establecimiento de una organización sindical sólo acuerdan formalmente la firma de un contrato colectivo con alguna de las centrales obreras. En ocasiones, los trabajadores ni siquiera saben que existe un sindicato en su empresa, y sólo se dan cuenta cuando intentan organizarse y registrarse ante la Secretaría del Trabajo. En otras situaciones, las centrales cuentan con un sindicato nacional de industria, por ejemplo el de la construcción, donde la organización es un mero empleador intermediario entre la empresa y los trabajadores. El sindicato se ocupa sólo de la contratación de los trabajadores y, a pesar de su existencia y de un contrato colectivo para toda la industria, para todo efecto práctico, los trabajadores no acumulan derechos laborales y son contratados de manera temporal.

#### El sistema de negociación colectiva y de relaciones laborales

De la tipología que mencionamos al final de la sección anterior es posible deducir ciertas características relativas a las relaciones laborales. Los sindicatos del primer tipo tradicionalmente han tenido una injerencia sustancial en la definición de las condiciones laborales internas de las empresas, así como un control sobre la contratación y el despido de trabajadores. Aunque en el segundo tipo de organización no existe vida sindical, los sindicatos también ejercen control sobre las condiciones laborales y sobre las contrataciones y los despidos. En este segundo caso, las atribuciones sindicales permiten a los dirigentes ejercer un control clientelista sobre los trabajadores, premiando a

sus partidarios y castigando a sus opositores. Sólo en el tercer tipo de sindicato, la empresa (generalmente pequeña) tiene total libertad de acción al interior de las plantas; además, en los sindicatos "puros" de protección ésta también puede disponer libremente de la contratación y el despido. El modelo de relaciones laborales al que nos vamos a referir al final de esta sección concierne solamente a los dos primeros tipos de sindicato.

Las relaciones contractuales en los sindicatos de industria están totalmente centralizadas ya que todos ellos, a excepción del Sindicato Minero Metálico, contratan con una sola empresa y cuentan, por ende, con un solo contrato colectivo (en la rama eléctrica hay dos empresas estatales y dos contratos colectivos). Además, en todos esos sindicatos existe una estructura organizativa vertical, incluso en el sindicato de Mineros, con lo que se com-pensa la dispersión de la negociación sindical y se permite al Comité Ejecutivo General controlar las negociaciones. Esto significa, en primer lugar, que no son las organizaciones sindicales individuales las titulares del contrato, sino el Comité Ejecutivo General; lo que por otra parte implica la gran dificultad de que una sección determinada de un sindicato nacional de industria deje de pertenecer a la central sindical a la cual está afiliada y adhiera a otra organización sindical. Las negociaciones entre empresa y sección siempre deben ser supervisadas por el comité nacional y sus resultados son sancionados por el secretario general nacional. El CEG siempre tiene la última palabra, independientemente de que la negociación sea exitosa o que se llegue a la declaración de huelga. En este último caso, la sección debe pedir que el CEG registre el emplazamiento a huelga y su comienzo ante la junta federal de Conciliación y Arbitraje.

Esta situación de centralización no siempre ha sido contraria a los intereses de los trabajadores. La situación de estas ramas, básicamente controladas por el Estado, mejoró considerablemente; a raíz de los conflictos de 1958, en los que el sindicalismo ferrocarrilero amenazó la estabilidad del sistema corporativo, el gobierno les ha dado trato preferencial: los salarios y las prestaciones de los trabajadores de estas ramas han sido mucho mayores que los del resto de la industria; quizá los salarios directos no eran mucho más elevados que los que recibían los obreros de la rama automotriz, pero las prestaciones relacionadas con vivienda, salud y cooperativas de consumo, eran considerablemente mayores.

Por otra parte, las atribuciones de los sindicatos al interior de las empresas han sido muy amplias. Es un hecho muy conocido que en la empresa Petróleos Mexicanos era el sindicato y no la empresa el que decidía los movimientos de personal, la posibilidad de laborar horas extras, la concesión de permisos para faltar, etc. A este sindicato se le otorgaban facultades que no tenían los demás: a raíz del *boom* petrolero durante el sexenio de López Portillo (1976-1982), con el objeto de asegurarse el control sindical, pero especialmente para anular una potencial oposición sindical a la necesidad de la empresa de acudir al capital privado para trabajos de perforación y transporte —que según el contrato colectivo era exclusividad de Pemex—, se le otorgó al

sindicato el derecho al 40% de los contratos para que éste los llevara a cabo o los traspasara a terceros; se le otorgaba, además, el 2% del monto total de los recursos utilizados en este tipo de contratos.

Existe otro sector en el que la contratación colectiva está estrechamente centralizada y que, de hecho, establece otra división en la clase obrera mexicana. Ciertas ramas de actividad se rigen por lo que se conoce como "contratos ley". En este caso se trata de un solo contrato colectivo para toda la rama, que incluye toda una serie de distintos sindicatos y empresas. Existen contratos ley en la industria textil (uno por cada rama particular: la del algodón, las fibras artificiales, la lana, las fibras duras, y el tejido de punto), en la industria huleira, en la azucarera y en radio y televisión. La Secretaría del Trabajo convoca anualmente a los sindicatos y a las empresas a una convención que negocia las condiciones laborales generales en toda la rama. Lo que se define en esta convención es, en gran medida, las condiciones mínimas, que deben ajustarse para cada empresa particular; es evidente que en caso de que no se llegara a un acuerdo entre los representantes sindicales y empresariales, la huelga tiene repercusiones para toda la rama. Esto es lo que explica que el nivel de conflictividad de estas ramas sea considerablemente superior a la media nacional; mientras que a nivel nacional sólo estalla un 3,3% de los emplazamientos a huelga, en el caso de la industria huleira esta cifra sube al 23,2%, y en la textil al 8,1% (datos para los años 1976-1982).

Aunque los restantes sindicatos de empresa o de industria negocian individualmente sus contratos colectivos, la intervención del Estado también es determinante; las empresas y los sindicatos tienen que someter los contratos colectivos a la revisión de la Secretaría del Trabajo, la que registra todo contrato para que tenga validez. En la Secretaría existe una Dirección General de Conciliación (DGC) que cuenta con un calendario de vencimiento de los contratos colectivos y que convoca a los sindicatos más importantes del país a que acudan a la dependencia para llevar a cabo sus negociaciones. Hasta principios de los años ochenta acudían a la DGC los sindicatos de industria, los de las principales empresas huleiras y los de transporte aéreo. Aparentemente, a medida que en los últimos años esta dependencia se fue convirtiendo en una agencia para imponer los toques salariales, tanto los sindicatos como las empresas trataban de evitarla. Durante los sexenios de López Portillo y De la Madrid, era frecuente que incluso los sindicatos oficialistas acusaran a la Secretaría del Trabajo de estar imponiendo el tope salarial a empresas que estaban dispuestas a llegar a acuerdos que lo rebasaran; planteaban que, en ocasiones, había huelgas originadas por esa actitud de las autoridades laborales.

Por otra parte, el hecho de que la legislación conceda a las autoridades del trabajo la facultad de rechazar un emplazamiento a huelga y de juzgar acerca de la legalidad de ésta una vez iniciada, ha significado la canalización de todos los conflictos hacia las dos instancias relacionadas con la contratación colectiva: la negociación contractual y la salarial; prácticamente no se presentan conflictos colectivos fuera de los marcos de esta negociación. Aunque, formalmente, una huelga puede estallar en cualquier ocasión fuera de estos

dos momentos, de hecho, según los datos con que se cuenta y que incluyen las causales de los conflictos laborales, las huelgas que responden a otros motivos son muy poco frecuentes. Por ejemplo, entre diciembre de 1977 y marzo de 1978, el 87,3% de los casos acudieron a la DGC debido a estas dos circunstancias. Los casos restantes respondieron principalmente a cuestiones tales como las violaciones del contrato colectivo. Esta situación se repite, poco modificada, a lo largo de los cuatro años sobre los cuales tenemos información.

Esta concentración de conflictos en la contratación colectiva da lugar a una situación de rigidez en la medida en que no existen mecanismos legales para modificar los contratos colectivos durante el período de su vigencia (aunque formalmente sí existen). El hecho de que no existan estos mecanismos o comisiones *ad hoc* para modificar las condiciones en las que opera una empresa en el período intermedio a las negociaciones, implica que hay poca flexibilidad para establecer nuevas condiciones derivadas de situaciones de índole económica, tecnológica o social. Esto podría suplirse si existiera una constante comunicación entre empresa y sindicato u obreros, por ejemplo por medio de los círculos de calidad, a la japonesa, o en comisiones de fábrica, a la alemana que, como veremos más adelante, han comenzado a extenderse en México a raíz de la reestructuración.

Estos obstáculos legales y organizacionales a la expresión de los problemas, se traducen también en que las relaciones obrero-patronales sean consideradas, por ambas partes, como antagónicas; que el sindicato considere que su función consiste en obtener concesiones por parte de la empresa, las cuales siempre son juzgadas como conquistas que son "arrancadas", en el contexto de una confrontación constante entre dos aparatos, el sindical y el patronal; que, por otra parte, toda modificación de las reglas del juego establecidas en el contrato colectivo sea considerada, en principio, en términos de resistencia aunque, en algunas ocasiones, una reivindicación obrera pudiera favorecer a la empresa o viceversa; y, por último, en que sea frecuente que aparezcan reivindicaciones bajo la forma de conflictos no canalizados a través del sindicato y que se manifiestan en forma individual, en algunas ocasiones de manera anónima (como el sabotaje, el ausentismo, la baja productividad, y hasta los accidentes), o colectiva (paros ilegales y tortuguismo).

Además, en la medida en que el medio privilegiado para resolver los conflictos y las reivindicaciones es la negociación del contrato colectivo, se fortalecen la centralización del poder sindical y el principio de autoridad patronal. Esta situación comenzó a fracturarse en las empresas más grandes y complejas desde los años setenta, donde la propia estructura productiva aleja a los obreros de los centros de poder, en especial a los obreros más calificados, que tienen una mayor autonomía de trabajo. En estas empresas existe "naturalmente" mayor flexibilidad y descentralización en las decisiones y en la resolución de problemas porque, de no ser así, la producción se vería obstaculizada consistentemente. En cierta medida la política de algunos de los sindicatos indepen-



cio interior—plantea que se ha agotado la etapa de sustitución de importaciones y la política económica basada en el gasto público que, durante los años setenta, fue financiado en buena parte por la deuda externa. Según este plan, la esencia de la crisis se encontraba en el intervencionismo estatal, en la función del Estado como inversionista (lo que dio lugar a la crisis fiscal del Estado) y como regulador, por medio de la política de la protección y del subsidio. Se requería un viraje profundo: desde el Estado, como principal agente económico, hacia la iniciativa privada. Así, el Estado tendría que privatizar sus empresas y desregular la economía para estimular a aquélla. Según el Programa Nacional de Modernización de la Empresa Pública, el Estado sólo conservaría las áreas estratégicas: emisión de moneda, correos, telégrafos, generación de electricidad, industria petrolera, ferrocarriles, petroquímica básica, transmisión por satélite y energía nuclear.

En el Programa Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior se hace un diagnóstico semejante, no obstante, se agrega un elemento importante de estrategia consistente en convertir al sector exportador en el eje del crecimiento y la recuperación. Según el programa, el crecimiento del sector exportador provocará un incremento de la masa salarial que repercutirá, a su vez, sobre el mercado interno por lo que la preocupación central es propiciar el fortalecimiento de los niveles de competitividad de este sector. En un contexto que el programa define como de globalización de las economías y de integración de la economía mexicana al mercado mundial, el Estado tendrá como tarea perfeccionar sus fuentes de financiamiento, propiciar tasas impositivas favorables, incentivos fiscales, crear infraestructura y desregular para estimular a este sector.

El Programa Nacional de Modernización del Abasto y del Comercio Interior hace énfasis en la excesiva regulación del mercado interno y en la necesidad de eliminar los subsidios al consumo, con excepción de la extrema pobreza. Se considera que se llegará a la estabilidad de precios facilitando la libre competencia.

La aplicación de este nuevo modelo de desarrollo tuvo como resultado la reestructuración de la economía mexicana algunos de cuyos aspectos son:

1. La conformación de un modelo manufacturero exportador: las exportaciones pasaron del 8,4% del PIB en 1980, al 12,9% en 1989. La manufactura tiene un papel creciente en este desarrollo ya que mientras que en 1980 significó el 18,6% de la exportación, en 1989 fue del 48,5%. Los datos disponibles también demuestran que el sector que tuvo el mayor crecimiento fue el de la gran empresa, lo que muestra la importancia que se le asigna en este nuevo modelo.

2. La creciente participación de la inversión extranjera directa se ubica en las ramas más dinámicas y exportadoras y pasó de 8.459 millones de dólares acumulados en 1980 a 26.584 millones en 1989.

3. La relocalización territorial de la industria: en los años ochenta se establece una importante zona de industria maquiladora de exportación en la frontera norte del país, mientras las antiguas zonas industriales de Nuevo León y

Jalisco reducen su crecimiento o tienen incluso tasas negativas, como el Distrito Federal.

4. El cambio en la política social del Estado: entre 1980 y 1989, el gasto social del Estado decreció en términos reales en 14,1%, lo que afectó principalmente los gastos en educación y salud. Aunque a partir de 1990 este gasto comienza a crecer de manera importante, éste se canaliza principalmente a través del programa Solidaridad y ya no por medio de las instituciones educativas y de salud.

5. Todo esto ha tenido un efecto sobre el comportamiento del empleo y del ingreso. En lo que se refiere al empleo, entre 1980 y 1985 hubo una desaceleración de la tasa de creación de empleo, mientras que entre 1985 y 1989 hubo una recuperación. No obstante, gran parte de este crecimiento se debe al comercio y a los servicios que, como bien sabemos, esconden el subempleo.

La industria manufacturera no crece de manera homogénea y existe una evolución espectacular de la maquila de exportación (crecientemente ubicada en la industria de productos metálicos, maquinaria y equipo, que incluye la industria automotriz) y de la industria química (especialmente la petroquímica básica, los abonos y fertilizantes, las resinas y fibras artificiales y la industria del caucho), así como de las industrias básicas de metales no ferrosos. Este comportamiento diferenciado del mercado de trabajo se traduce también en una creciente desigualdad regional.

En cuanto a las remuneraciones el gobierno ha seguido una rígida y continua política de depresión salarial. Entre 1981 y 1989, el salario mínimo cayó en 49,7% en términos reales; el salario contractual real promedio en ramas de jurisdicción federal en esos años disminuyó en 32,5%; el salario promedio por hora trabajada en la industria manufacturera (sin prestaciones) cayó en 46,5% entre 1981 y 1988; el salario promedio en la maquila cayó en 33,7% entre 1981 y 1989; y el salario promedio en la industria manufacturera (sin prestaciones) se redujo en 44,6% entre 1981 y 1988. Así mismo, la relación entre remuneraciones de los asalariados con respecto al PIB ha seguido una tendencia decreciente. De llegar éstos a recuperarse, es probable que se vea una creciente diferenciación entre las ramas más dinámicas, muchas de ellas de exportación, y las orientadas hacia el mercado interno.

### Los cambios tecnológicos

En un estudio realizado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología en 1987 se encontró que el 67% de las empresas industriales del país tenían tecnología artesanal; que el 25% estaba mecanizada pero esta mecanización era obsoleta, y que sólo el 8% poseía tecnologías modernas (Flores, 1990). Lo anterior significa que existían en México solamente entre 8 mil y 10 mil empresas industriales con tecnología relativamente avanzada.

Otro estudio (Casalet, 1986), llevado a cabo exclusivamente en la industria metalmeccánica, muestra un panorama con menor innovación. Utilizan-





La planta de estampado y de ensamble que establecieron, en 1986, la Ford y la Mazda en Hermosillo, Sonora, está considerada como la más moderna del complejo Ford en América Latina. Esta fábrica, que produce autos compactos destinados exclusivamente al mercado norteamericano es, de hecho, la principal exportadora entre las plantas automotrices instaladas en México. Los componentes principales (carrocería, transmisión, motor y tapicería) provienen de Japón; en 1990 la planta tuvo un 33,3% de integración nacional, con la participación de 29 proveedores distribuidos en ocho ciudades. (Los datos que aquí incluimos han sido tomados de Sandoval, 1990; Carrillo/Michel, 1990, y de entrevistas con integrantes del Comité Ejecutivo Sindical del sindicato de la planta Ford en Hermosillo).

Para escoger el lugar donde instalar la planta se hizo un estudio sobre la mano de obra de la zona, que incluyó edad promedio de la población económicamente activa, niveles de escolaridad y participación sindical. Se contrastó a jóvenes con un promedio de edad de 20 a 22 años y con niveles de escolaridad correspondientes al técnico o de preparatoria. Antes de iniciar las operaciones, se dio capacitación al 25% de la mano de obra, incluyendo una estancia en Japón y en España. La planta inició su operación con una jornada laboral de 45 horas a la semana (a diferencia de varias plantas del centro del país con jornadas de 40 a 42 horas y media, con un régimen de salario por hora, -no un salario por jornada como en las plantas antiguas con nivel salarial más alto-. "Mientras que en el complejo de Ford Cuautitlán se pagaba (...) (Ca- 1,4 dólares por hora a los trabajadores que ocupaban puestos como no calificados, en la planta de Hermosillo se pagaba 0,56 dólares por hora (...)" (Carrillo, 1990, p.101). La planta cuenta con 1995 trabajadores; de los cuales 1273 de planta y 722 eventuales.

En lo que respecta a la organización del trabajo, existe un contrato colectivo muy flexible, firmado con un sindicato afiliado a la CTM y se ha intentado aplicar un modelo japonés. Los departamentos están organizados en grupos de trabajo que se forman tomando en cuenta el área de trabajo, la tecnología utilizada y los procesos de integración secuencial. Los trabajadores realizan sus labores vinculados secuencialmente con robots (130 robots en 1990).

Estos grupos forman el nivel básico de organización, seguidos por otros dos niveles de dirección, asesoría y apoyo: nivel 1: gerente general, gerente de manufactura y gerentes de departamento (8 personas); nivel 2: grupo de asesores, formado por a) superintendentes de cada área y departamento y por especialistas (en carrocería y pintura); b) jefes de departamento; c) coordinadores de entrenamiento (que dirigen a los grupos de trabajo), y d) ingenieros especializados en programas de entrenamiento y habilidades básicas. El nivel 3 está constituido por los grupos de trabajo propiamente dichos; en este nivel hay una sola categoría, la de técnico, que cuenta con 10 niveles de calificación, agrupados de la siguiente manera: 1-4 no calificados, 5-6 semicalificados, 7-8 calificados, y 9-10 altamente calificados. El 78% de los obreros

de Ciencia y Tecnología -CONACYT-, los círculos de control de calidad se han introducido en las empresas transnacionales por la competencia internacional y por la apertura de nuevos mercados, con el objeto de aumentar la productividad y mejorar el ambiente laboral. Los resultados han sido satisfactorios ya que ha habido, en efecto, un aumento de la productividad, una lograda una mejor adaptación de los obreros a las nuevas tecnologías, una racionalización de la fuerza de trabajo y una mayor motivación por parte de los trabajadores.

En las empresas nacionales, entre los motivos que se mencionan para la introducción de los círculos de calidad están: la competencia que ha significado la apertura comercial, la necesidad de recurrir al mercado externo y el aumento de la caída del mercado interno, la elevada rotación de personal y el aumento de la baja productividad, la baja productividad, y el gran número de satisfactorios, las nuevas tecnologías, la baja productividad de los círculos han sido satisfactorios y rechazos. También aquí los resultados de los círculos, ha habido un aumento de la productividad, se ha reducido el personal, ha habido un aumento de la productividad y se ha dado una mejor comunicación y motivación entre los trabajadores (ver CONACYT-UNAM, 1987).

No obstante, la extensión de los círculos de control de calidad es bastante limitada, aunque superior al de las nuevas tecnologías duras. Una muestra de 150 grandes empresas reveló que sólo el 23,6% de las empresas exportadoras había introducido los círculos, mientras que entre las no exportadoras, la proporción era del 17,6% (ver *Expansion*, 1990). En general no se han establecido los círculos en todos los niveles de autoridad, predominando en los niveles intermedios y altos.

Según una muestra de 71 plantas maquiladoras, se han introducido los nuevos formas de organización del trabajo, sobre todo en la industria automotriz y en la metalmeccánica. En estas industrias, el sistema más extendido es el justo a tiempo y el control estadístico del proceso. Se mostró, además, que el 42% de las maquiladoras había nuevas formas de organización del trabajo, aun cuando fuesen intensivas en fuerza de trabajo, 9% cuando eran "fordistas" y 25% cuando eran automatizadas. Había polivalencia en el 50%, 39% y 21%, respectivamente; participación de los trabajadores en el 75%, 20% y 46%; y continuidad en el control de calidad en el 92%, 81% y 88%, respectivamente (Carrillo, 1990, Wilson, 1989).

Tres ejemplos de aplicación de nuevas formas de organización del trabajo

Las estrategias empresariales para establecer nuevas formas en la organización del trabajo presentan diferencias si se trata de una fábrica establecida con anterioridad a la reestructuración, si es una nueva o si es una planta maquiladora.

está ubicado en los niveles semi y no calificados, a pesar de que en su mayoría han obtenido una capacitación formal y de que cuentan, al iniciar su trabajo, con un nivel mayor de capacitación formal que los obreros de las antiguas plantas.

Los cursos de capacitación adiestran a los obreros para la toma de decisiones en grupo, en las técnicas para la solución de problemas y en el manejo de las diferencias. La organización de los grupos de trabajo se complementa con la difusión de una "filosofía de producción colectiva" que pretende "promover la confianza entre los grupos de trabajo y los capataces directivos, basada en los principios clásicos de honestidad, respeto, apreciación, reciprocidad, colaboración y apertura" (Sandoval, 1990).

Existen en total 74 grupos que trabajan conjuntamente con un especialista y que se apoyan en 50 círculos de control de calidad, distribuidos en 50 "zonas de trabajo natural". Aunque los equipos de trabajo se encuentran en todas las fases productivas, están sobre todo en el ensamble final, lugar donde hay un mayor número de técnicos. El trabajo en equipo implica que el objeto de producción es común para todos sus miembros y que las herramientas y maquinaria están asignadas en un espacio reservado para el grupo; "... una vez que han recibido las instrucciones y los materiales de trabajo no dependen de los otros equipos y pueden operar con cierta autonomía entre sí. A partir de este momento, los equipos de trabajo tienen en sus manos el cumplimiento de un gran número de responsabilidades relativas a la calidad del producto (...) al proceso de manufactura, al desarrollo y control de las cargas de trabajo y a los propósitos de la organización, entre otras. El cumplimiento de estas responsabilidades presupone, sin embargo, el establecimiento de ciertos objetivos fijados por la empresa que induzcan una conducta activa y decidida entre los miembros del grupo y promuevan el sentido de unidad y solidaridad (Sandoval, 1990, p. 112).

Los equipos de trabajo los conforman entre 9 y 12 técnicos y un "facilitador". Cada técnico conoce elementos básicos de electricidad, neumática e hidráulica, que le permite llevar a cabo tareas de producción, mantenimiento, captura de información, programación, planificación de los tiempos, así como el control de calidad. Por su parte, el facilitador tiene como tarea apoyar al grupo en su conjunto, que decide la forma del trabajo y los períodos de rotación del facilitador (por día, por semana, etc.). A pesar de que este "puesto" significa más responsabilidad y, en algunas ocasiones, como en mantenimiento, más trabajo, no cuenta con un mayor nivel de capacitación, no tiene una mayor capacidad de mando, ni tampoco un mayor nivel salarial.

Los parámetros que utiliza la empresa para determinar hasta qué grado un obrero ha logrado un alto nivel de eficiencia y ha asimilado la filosofía de la empresa son: la calidad de su trabajo, su habilidad para el manejo de los sistemas programables de control, su responsabilidad, su habilidad para comunicarse, su destreza manual, su actitud hacia la seguridad, su productividad, su capacidad de participación en grupo, sus habilidades de aprendizaje

je y su flexibilidad (Sandoval, 1988, p. 184). Estas capacidades, consideradas para cada trabajador, así como para todo el equipo, están relacionadas con el sistema de remuneración y de ascensos aunque se da prioridad a las habilidades y conocimientos adquiridos con base en la rotación de las tareas (la multiplicación) y en el cumplimiento de los programas individuales de capacitación.

Existe una evaluación consistente en una supervisión y un control permanente de cada trabajador, que incluye el monitoreo por parte de los integrantes de cada grupo de trabajo. De acuerdo con el contrato colectivo de trabajo, para que un trabajador sea promovido necesita acumular por lo menos un año efectivo de experiencia en la planta y recibir una certificación del grupo de trabajo, que esté autorizada por el gerente de área, por el representante del sindicato y por el coordinador de entrenamiento. Además, está sujeto a lo que el técnico cumpla con el entrenamiento adicional que se requiere para el puesto y que haya aprovechado las oportunidades de desarrollo y de rotación (al interior del equipo y entre diferentes equipos) de su plan individual de entrenamiento como obrero multicalificado.

Es indudable que, con estas nuevas formas organizativas, se han logrado mayores niveles de productividad y calidad. Así, en 1988, los "técnicos Ford" de la planta de Hermosillo recibieron el reconocimiento de la corporación por haber obtenido niveles de calidad superiores, que ya obtuvieron sólo 175 Upas -errores y rechazos-, cuando los esperados para esa planta eran 240. Además, en lo que se refiere al control de calidad (inspección de calidad de vehículos nuevos: NVQS) el nivel de puntos defectuosos en promedio en Hermosillo fue de 118, mientras que en el resto de la corporación fue de 180 puntos.

No obstante estos logros, los diversos estudios basados en evaluaciones internas efectuadas por la gerencia, encuestas y entrevistas, señalan deficiencias importantes de la estrategia organizativa, entre las que destacan:

- El rol de la gerencia media en la toma de decisiones y en la puesta en práctica de la responsabilidad asignada a los equipos de trabajo lleva a que se favorezcan las decisiones verticales por parte del supervisor y sólo parcialmente la autoridad de los grupos; esto impide la extensión del dominio del trabajador sobre el proceso productivo que podría permitir métodos de trabajo en equipo.

- Los criterios de selección y de evaluación para los ascensos y para los programas de entrenamiento y capacitación son poco transparentes; esto se traduce en la asignación de tareas a obreros que no cuentan con los conocimientos necesarios, y a limitar las oportunidades de ascenso para algunos de los más capaces.

- No funciona eficazmente una retroalimentación de información hacia los equipos que les permita evaluar sus errores o aciertos.

- No se toman en cuenta las preocupaciones de los obreros y empleados; el único canal de comunicación funcional es el sindicato, que en el caso de la empresa que estamos describiendo tiene poca injerencia en la organización interna de la planta.

- No hay rotación suficiente de los obreros entre las distintas tareas, lo que limita el enriquecimiento de las labores, acentúa su aspecto repetitivo y frena la movilidad al interior de los equipos.

- La gran flexibilidad del contrato colectivo de trabajo ha fomentado el incremento de las cargas laborales y que existan deficientes controles sobre materiales, sustancias y esfuerzos que dañan la salud. Existe, además, un bajo nivel salarial en comparación con las empresas automotrices más viejas y con los niveles de capacitación de los obreros. Por eso, a pesar de que existe una "filosofía" que intenta alentar la cooperación de los obreros y su sentimiento de pertenencia hacia la empresa, la situación obrero-patronal en la planta se caracteriza más bien por el conflicto.

A pesar de todo ello, las entrevistas demuestran una amplia aceptación por parte de los obreros de las posibilidades de autodesarrollo que generan estas formas de trabajo y una opinión favorable sobre la nueva tecnología, el control estadístico del proceso, los equipos de trabajo y los círculos de calidad.

#### *El caso de la planta Nissan en Cuernavaca, Morelos*

La fábrica de ensamble de Nissan en Cuernavaca, Morelos, fue instalada en 1966. Los datos se basan en información obtenida de entrevistas con los integrantes del Comité Ejecutivo del Sindicato Independiente de Nissan, 1991. Durante la década de los ochenta, la producción se dirigió básicamente hacia el mercado nacional y en menor medida a la exportación (a América Central y del Sur, Asia y España). De 1987 a 1989, tuvo el primer lugar de ventas (por número de unidades) en el mercado interno; en 1990 fue desplazada al segundo lugar nacional.

Cuenta con un total de 3.900 trabajadores, el 70% de planta y el restante eventuales, con una edad media de 29 años y un nivel de estudios de secundaria. Al comienzo, el sindicato estuvo afiliado a la CTM, en 1972 se separó de esta central y se constituyó en el Sindicato Independiente de Nissan Mexicana. El sindicato actual tiene un alto nivel de representatividad y cuenta con un contrato colectivo que le otorga una participación parecida a la que tiene el sindicato de la VW en la regulación de la organización del trabajo (movilidad, escalafón, definición de puestos de trabajo, etc.). La empresa ha experimentado últimamente un proceso de flexibilización interna.

Existen tres robots (en pintura, vestidura y carrocería), máquinas de control numérico en todo el proceso de fabricación y una red centralizada de computadoras (CAD-CAM) de carrocerías a línea final. En lo que se refiere a la organización del trabajo, ésta es la tradicional en las líneas productivas y se le han sobrepuesto nuevos conceptos y prácticas; coexisten pequeños equipos con parejas de obreros y trabajadores individuales.

Los trabajadores de la producción tienen un nivel de polivalencia que les permite cubrir tres puestos de trabajo. El supervisor realiza los cambios cotidianos, respetando los derechos de escalafón y movilidad de cada trabajador. En estos cambios debe haber intervención sindical y de la comisión mixta de

escalafón, el cual es de diez estratos, establecido a nivel departamental y basado en la antigüedad (en mantenimiento se considera, además, la capacidad del trabajador). A todos los trabajadores nuevos se les capacita durante 28 días, en aspectos de seguridad e higiene, realización de tareas productivas con cero errores, utilización eficaz del material para evitar al máximo el desperdicio. A partir de 1990, estos cursos se dan en el centro de capacitación de la empresa.

Los cambios en la organización del trabajo datan de 1987 y se fundamentan en el principio de que el obrero debe tener mayor responsabilidad, realizar sus tareas con calidad y con el material justo, el cual se distribuye de manera exacta de acuerdo al volumen de la producción. Según los obreros, cuando el material llega a faltar y las unidades se van incompletas, los trabajadores de control de calidad, que llevan el seguimiento de los errores individuales, no consideran el error como responsabilidad del trabajador. En un principio se trataron de introducir los círculos de control de calidad en todas las áreas productivas. Y la empresa planteó la obligación de todos los obreros de participar en reuniones que serían llevadas a cabo después de la jornada laboral. Esto fue rechazado por los trabajadores y por el sindicato, que propusieron que las reuniones se hicieran dentro de la jornada de trabajo y que, además, establecieran incentivos económicos para participar en las nuevas formas de trabajo. La empresa no aceptó esta demanda y propuso la participación voluntaria, lo que tuvo como resultado un éxito muy limitado; sólo se han establecido 37 círculos de calidad, que agrupan aproximadamente al 10% de la fuerza de trabajo.

Los círculos de calidad se organizan por área de trabajo y se reúnen tres veces por semana, durante una hora al finalizar la jornada; cada uno está integrado por diez trabajadores y un coordinador, todos ellos sindicalizados. El coordinador puede ser cambiado por los trabajadores, sus incentivos nunca son salariales (consisten en trofeos, viajes y otros reconocimientos similares). Generalmente es el jefe de grupo quien, dentro de sus actividades cotidianas, coordina el abasto de material, el equipo de seguridad y la calidad; tiene que conocer, además, todas las operaciones de su área. Los problemas productivos son resueltos en los círculos de la manera siguiente: cuando se presenta una falla continua en el proceso, ésta es analizada por los jefes de grupo, el operador, el supervisor y el trabajador de control de calidad.

Parte de la nueva forma de organización la constituyen los llamados "estudios y gráficas de defectos", que se aplican a las distintas fases productivas, y que son carteles que demuestran diariamente los errores que se han presentado, con los nombres de los responsables de los mismos. Por otra parte, cada mes se anuncia al "trabajador ideal", que no cometió ningún error.

En el nivel gerencial hay reuniones semanales; los supervisores tienen una reunión mensual, a algunas de las cuales asisten gerentes u otros empleados de confianza. Por último, en el departamento de control de calidad, constituido exclusivamente por trabajadores de confianza, los círculos se reúnen antes de cada jornada, bajo la supervisión de un gerente.

En 1988 se reestructuró tecnológicamente la planta mejorándose el equipo técnico y su distribución, para lo cual la empresa tomó en cuenta la opinión de los trabajadores, lo que redundó en un mayor consenso. Según uno de los representantes sindicales: "a los trabajadores les gusta trabajar así porque esta organización no permite presiones por parte de los supervisores; cuando éstas se presentan, las cadenas se llenan de defectos, mientras que sin presiones se alcanza una calidad con cero errores".

#### *El caso de las empresas maquiladoras*

En esta sección retomamos un estudio de Jorge Carrillo (1990) en el que analiza 7 plantas de las 28 con que contaba la empresa General Motors, en 1989, en el norte del país: 25 empresas que manufacturan sistemas eléctricos y electrónicos, una de vestiduras, una de defensas y una de radios; el 100% de la producción de estas plantas se exporta, principalmente a Estados Unidos. Como puede apreciarse en las estadísticas generales de la industria maquiladora, existe una tendencia a la igualdad en la proporción de hombres y mujeres, a diferencia de lo que sucedía en la década anterior, cuando estas últimas constituían la mayoría (ver también Arteaga et al., 1989).

Es importante aclarar, de entrada, que en todas estas plantas es la empresa la que decide, en forma exclusiva, la organización del trabajo; nos encontramos ante una situación de práctica de exclusión sindical. Los equipos de trabajo, los círculos de calidad, las prácticas de control estadístico de calidad y las nuevas filosofías de participación se extienden a todos los niveles de la organización. Estos métodos se iniciaron con los "grupos guía", conformados por los gerentes de las plantas que tuvieron una capacitación durante una corta estancia en Estados Unidos. Posteriormente, se dio una intensa capacitación formal a los superintendentes, a los supervisores generales y a los de línea dentro de la planta y en instituciones educativas. Son estos mandos medios los que tienen a su cargo la supervisión de la producción, de la calidad y el refuerzo de la participación cotidiana en el empleo.

Los equipos de trabajo "funcionan en ciclos cortos y generalmente eslabonados entre sí; están conformados, por lo general, entre 8 y 11 trabajadores (...) dentro de los grupos existe un sistema participativo y de retroalimentación donde los trabajadores califican su desempeño en el trabajo en forma individual y autocertifican la calidad de su producción, esto es, se califican a ellos mismos en un grupo. Existe un seguimiento permanente de cada trabajador para evaluar su entrenamiento, habilidad y versatilidad. Para ello se han diseñado formas muy complejas de supervisión a los integrantes de cada grupo de trabajo que muestran la mayor o menor polivalencia de los mismos (Carrillo, 1990, pp. 89-90).

El control de calidad se lleva a cabo por medio de la revisión rigurosa del producto final y por el tiempo de producción y es medido por los rechazos de piezas. Se fomenta, además, la competencia entre los trabajadores, el compañerismo productivo y la interiorización de los siguientes principios: que los

avances tecnológicos no se pueden rechazar, que la mejor manera de producir es con una tecnología avanzada, que la sobrevivencia de la planta y su mejoramiento depende de la productividad y de la calidad alcanzada por los trabajadores. El resultado ha sido la reducción considerable de los rechazos y un mayor control sobre las contingencias productivas. Pero a pesar de que por medio de los círculos de calidad se ha dado una descentralización parcial de las decisiones relativas a los problemas inmediatos de la producción, todavía persiste una rígida jerarquía.

De estas experiencias sobre las nuevas formas de organización en el trabajo es posible concluir que:

- se tiende a favorecer una organización basada en el trabajo en equipo;
- se prefiere la contratación de obreros jóvenes (alrededor de 20 años), con un nivel educativo técnico o de preparatoria;
- se da una creciente capacitación formal, en especial al ingresar al trabajo.
- se favorecen la figura del obrero polivalente, la rotación de las tareas, y la integración a de las tareas de producción, mantenimiento y control de calidad. Esto redundó en una extensión de la responsabilidad del trabajador y, en ocasiones, en un mayor nivel de calificación;
- se estimula la capacidad de iniciativa y la autocalificación de la calidad, aunque limitada al nivel de las labores específicas, y se restringe el dominio, por parte del obrero, del proceso global;
- existe un seguimiento permanente de cada trabajador, una evaluación de su trabajo por medio de un monitoreo individual; esto implica un incremento del control gerencial sobre éste;
- la organización administrativa de la empresa tiende a reducir sus niveles y divisiones internas. Se da un mayor intercambio de información en el plano horizontal; no obstante, en algunos casos se intenta mantener una rígida jerarquía.

#### **La flexibilización de las relaciones laborales**

La reestructuración productiva propiamente dicha incluye el cambio tecnológico (en cuanto a las tecnologías duras) y las medidas de transformación organizacional (tanto de la administración de las empresas como del proceso de trabajo). Ambas, pero en especial las últimas (las tecnologías blandas), han requerido e impulsado cambios en las relaciones laborales, donde la flexibilidad se ha convertido en el concepto clave.

El modelo tradicional de relaciones industriales, descrito brevemente en la primera parte de este trabajo, está siendo cuestionado por el nuevo modelo económico, tanto en lo que se refiere a su función política —como pilar de un régimen corporativo— como en su función social. Desde la perspectiva del proyecto de modernización económica, el corporativismo no sólo es visto como un obstáculo a la reestructuración del aparato estatal y de las empresas

en manos del Estado, sino que se plantea que existe una real incompatibilidad entre el corporativismo y el proyecto de modernización. Esta incompatibilidad está definida por la poca flexibilidad de un modelo de relaciones industriales centralizado y basado en una relación clientelista entre sindicatos y trabajadores.

Cabe mencionar, en primer lugar, que la intervención del Estado está siendo cuestionada por los propios hechos: está cambiando el carácter de los conflictos a raíz de la reestructuración económica; cada vez es menos posible canalizarlos hacia los rubros tradicionales de revisión salarial y contractual y están surgiendo frecuentemente conflictos que no están contemplados por los contratos colectivos, sobre los que se ha basado tradicionalmente la función de arbitraje de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Desde 1985 se están presentando más conflictos debidos a violaciones de contrato y a modificaciones debidas a la reestructuración de las empresas.

La modernización económica, tal y como se está aplicando en México, está dando lugar a una descentralización de la negociación colectiva, de la cual resulta la siguiente diferencia: las empresas que se encuentran en los sectores más dinámicos o las que están dirigidas hacia el mercado exterior están otorgando a sus trabajadores mayores aumentos salariales y evitando las políticas salariales del gobierno por medio de aumentos en las prestaciones, ya que la Secretaría del Trabajo sigue controlando estrictamente las revisiones contractuales, en especial en el rubro de aumentos salariales, considerando fundamental para la lucha contra la inflación.

Según una encuesta llevada a cabo por el diario *El Economista* (básicamente entre empresas —un 77%— con contrato colectivo y, por ende, con sindicato) el 73% de las empresas declaraba no contar con trabajadores que ganaran el salario mínimo y que, en 1990, habían otorgado un aumento salarial considerablemente mayor al "tope salarial", que se ubicaba en alrededor de 20%; el 62% había otorgado un aumento de entre 25% y 30%; y el 27% entre el 31% y el 40%. En 1991, el 62% de los entrevistados declaró que se proponía otorgar entre el 20% y el 30%, y un 15% entre el 30% y el 40%. Por otra parte, se veía cómo las prestaciones representaban un creciente porcentaje de los ingresos de los trabajadores.

Pero el nuevo proyecto económico está afectando de manera importante las relaciones entre las empresas y los sindicatos. Una primera manera de entender la actual situación, y que ha señalado la mayoría de los estudiosos del sindicalismo mexicano, es que la reestructuración de la economía nacional en un contexto de crisis económica lleva a la precarización generalizada de la clase obrera. Dentro de este planteamiento, la flexibilización significaría necesariamente la marginación de los sindicatos y, en algunos casos, incluso su desaparición; el tipo ideal de las nuevas relaciones laborales sería la existencia de una relación directa entre la dirección de la empresa y los obreros, sin la mediación de sindicatos; los sindicatos actuales (concebidos simplemente como un factor de rigidez) serían sustituidos por un sindicalismo de protección.

Existe, en efecto, la tentación por parte de los empresarios, así como del propio gobierno, de debilitar a los sindicatos. No obstante, como la reestructuración no ha sido un proceso homogéneo, está siendo aplicada de cuatro maneras distintas, definidas por la combinación de varios elementos: la existencia o no de representación sindical determina si se ha dado desregulación sindical; la eliminación de las facultades del sindicato en cuanto a la contratación o despido de personal, determina si existe una situación de flexibilidad externa, de desregulación laboral; la eliminación de facultades del sindicato al interior de la empresa determina la existencia de una flexibilización interna. Por último, si bien los procesos de desregulación forzosamente excluyen la concertación, el proceso de flexibilización interna puede llevarse a cabo de manera autoritaria o concertada.

De hecho, se pueden reducir a tres los tipos de reestructuración:

1. En algunos casos se está creando una zona de virtual desregulación sindical, donde el capital (en especial el extranjero) está encontrando una situación de ausencia de representación sindical (la industria maquiladora).
2. En otros casos se está procediendo a una flexibilización unilateral, que puede afectar las facultades del sindicato, tanto en lo que se refiere al control externo como al interno. En sectores en los que la presencia sindical ha sido muy fuerte y en la que los salarios y prestaciones han sido tradicionalmente muy elevados, se ha procedido a la apertura de nuevas plantas (las empresas automotrices del norte del país), o a la anulación, por diversos medios, de los contratos colectivos (Aeroméxico, Ford-Cuautitlán, y en cierta medida Cananea). En la nueva situación existe una representación sindical, aunque mucho más débil en lo que concierne a su capacidad externa e interna de control. En otros casos, se lleva a cabo una flexibilización unilateral para modificar los contratos colectivos, para eliminar las prerrogativas sindicales referidas a la movilidad interna en las plantas y definir un escalafón más orientado hacia la capacidad que hacia la antigüedad, pero no se reduce la capacidad del sindicato en lo que se refiere a la contratación de personal, ni se reducen salarios y prestaciones.

3. Existen, por último, algunos pocos casos en los que se ha dado un proceso de flexibilización concertada. Se introduce la flexibilización interna al tiempo que se establecen mecanismos de concertación para resolver problemas y conflictos. El sindicato pierde injerencia al interior de las plantas, pero se fortalece su intervención en otras áreas como la productividad y modernización de las plantas; esto es concebido como un intento de establecer un modelo de relaciones sindicales más cercano al alemán, donde una amplia flexibilidad interna se combina con poca flexibilidad externa, y coexiste con mecanismos de codeterminación.

El sector más importante donde se ha establecido el primero de los tipos de reestructuración, la desregulación sindical, es el de las empresas maquiladoras. Es conocido que en las maquiladoras que se establecieron en los años sesenta y setenta, fundamentalmente en Tamaulipas, los sindicatos fueron afiliados a la CTM y funcionaban básicamente de la misma manera que el resto

del sindicalismo oficialista. Actualmente buena parte de las empresas maquiladoras ha firmado contratos con esta misma central, aunque ahora se trata solamente de contratos de protección, los cuales son extremadamente flexibles; el sindicato no interviene prácticamente en ninguno de los rubros que hemos mencionado como tradicionales en el sindicalismo mexicano. Se destaca, en especial, que no medien en el ingreso del personal, atribución fundamental del sindicalismo corporativo mexicano. Además, la movilidad interna en la planta (entre puestos, labores, departamentos, turnos y lugar de trabajo) está al arbitrio de la empresa, sin ninguna restricción temporal. Los ascensos no se dan con base en un escalafón definido entre el sindicato y la empresa, sino por los criterios de esta última; el tiempo extra y el trabajo en días libres, que generalmente constituyen una parte considerable del salario de los trabajadores y que el sindicato ha manejado con un mecanismo clientelista, también son definidos por la empresa.

Esta situación no se diferencia mucho de otras de las empresas pequeñas del país que siempre han estado en estas condiciones. No obstante es de destacar que aquí se trata de empresas relativamente grandes; las maquiladoras cuentan con un promedio de poco más de 250 obreros por establecimiento. Se permite este grado de desregulación porque al gobierno le interesa fomentar la inversión extranjera; también puede pensarse que ésta es una de las principales ventajas comparativas de México ante el Tratado de Libre Comercio, aunque también constituye el principal punto de crítica por parte de sus antagonistas, los sindicatos canadienses y norteamericanos.

En algunos casos, como el de la industria automotriz, la flexibilización se ha obtenido por medio de la reubicación geográfica de las empresas. Las nuevas plantas automotrices se han localizado básicamente en el norte del país, lo que les ha permitido establecer relaciones laborales en condiciones de gran flexibilidad interna y externa. Con respecto a esta última, de manera similar a las industrias maquiladoras, en la empresa Ford en Hermosillo el sindicato no interviene en el ingreso del personal, ni tiene control sobre la proporción de trabajadores temporales que puede contratar la empresa, donde además la movilidad interna es prácticamente total en la medida en que existe la categoría laboral polivalente, poca especificación de puestos y hay un escalafón definido con base en la experiencia y a la capacitación, con el que se elimina el tradicional escalafón ciego definido por la antigüedad. Finalmente, en todas las empresas automotrices del norte del país se paga considerablemente menos que en las antiguas plantas del centro.

Hay otros casos en los que, sin haberse trasladado la empresa, se ha llevado a cabo una flexibilización unilateral (también externa e interna) y se ha dado un fuerte golpe al sindicato. Uno de los ejemplos más dramáticos fue el de Aeroméxico, que cerró por algunas semanas, abriéndose luego bajo una nueva razón social. De esta manera, se eliminó la supervisión sindical a los exámenes del personal nuevo y se suprimió la bilateralidad en lo que se refiere a los puestos temporales. Se estableció, además, una situación de flexibilidad interna: la empresa ya no tendría que pactar la movilidad de los trabajadores

con el sindicato, se redujeron las categorías, que pasaron de 278 a 8, los ascensos dejaron de ser fijados con base en la antigüedad para hacerlo con base en la capacidad técnica, y es la empresa la que decide el otorgamiento de las horas extras. Por último, se redujeron las prestaciones, se eliminaron, por ejemplo, los días de descanso y se elevó la jornada laboral de 40 a 48 horas. Aunque no tenemos datos específicos al respecto, se dio un proceso similar en los casos de la empresa minera de Cananea, en Sonora y en la Ford-Cuatián, estado de México.

En la mayoría de las empresas sólo se ha procedido a una flexibilización interna, aunque también mediante un proceso que no busca el consenso. Un caso de este tipo es el de DINA-Camiones. El sindicato sigue interviniendo en el ingreso y despido de personal y el único cambio significativo se refiere a que se aumentó de 3 a 15 los días en que los trabajadores pueden ser movidos sin necesidad de acuerdo con el delegado sindical. No se cambió el escalafón ni se redujo el número de categorías laborales, pero tampoco existe interés por establecer una mayor comunicación entre empresa y sindicato. Sólo existe una cláusula según la cual el comité ejecutivo del sindicato tiene el derecho de conocer el programa anual de operación y los programas internos de fabricación, tres meses antes de que entren en vigor. El sindicato sólo puede formular sus puntos de vista "que serán escuchados por la empresa y en caso de resultar procedentes tomará las medidas necesarias para la mejor aplicación del programa".

La flexibilización consensual ha significado otorgar un mayor margen de maniobra a la empresa, al tiempo que se han establecido los mecanismos de comunicación entre ésta y el sindicato para discutir las estrategias de reestructuración y de aumento de la productividad.

Los últimos contratos colectivos de la Volkswagen de México le otorgan a la empresa una mayor capacidad de movilidad interna de los trabajadores. Aunque el escalafón es definido por ambas partes y con criterios fundamentales basados en la antigüedad, hasta 1984 existió una cláusula que definía una categoría de trabajador polivalente, permitiendo que los obreros fundamente la capacitación necesaria para llevar a cabo distintos trabajos en la empresa y, por medio de exámenes, obtener "valencias" correspondientes a su calificación. Esto les permitía llevar a cabo trabajos más calificados y obtener un salario más elevado, sin importar el lugar en que estuviesen en el escalafón. Actualmente, existe una cláusula que permite obtener una calificación por medio de la escuela de capacitación y ascender de manera correspondiente.

Por otra parte, aunque en el caso de la empresa VW de México no se han establecido mecanismos de codeterminación como los que existen en Teléfonos de México y en la Compañía de Luz y Fuerza del Centro, se puede notar un creciente interés por parte de la empresa y del sindicato por incrementar la comunicación. En el contrato colectivo de 1988-1990 se estableció una reunión mensual de alto nivel entre el comité ejecutivo general y la dirección de relaciones industriales. Además de que, desde el contrato 1980-1992, se

plantea una junta ordinaria semanal entre los secretarios seccionales y los representantes de la empresa en casa sección; desde 1990 se discuten no sólo los problemas no resueltos en el ejercicio diario, sino todas "las cuestiones de interés de las partes". También se establece una mayor intervención sindical en el caso de los trabajos de terceras personas.

En el caso de Teléfonos de México se han añadido cláusulas que implican libertad de movilidad interna, prácticamente sin restricciones, se plantea que la administración podrá cambiar a los trabajadores "según lo requieran las necesidades del servicio", no se menciona nada acerca de los límites temporales —la movilización puede ser incluso permanente—, tampoco se dice que se deberá dar aviso al sindicato. El escalafón es otra de las cláusulas claves para definir el grado de flexibilidad interna; a pesar de que en una parte del contrato colectivo se plantean reglas detalladas para establecer el escalafón y los ascensos, basadas muy estrictamente en la antigüedad, existe otra cláusula que le permite a la empresa saltarse todas estas reglas y definir criterios exclusivamente con base en la calificación.

Pero, por otra parte, en 1990, se firma una cláusula en la que se acuerda la constitución de una Comisión Mixta Nacional de Calidad y Productividad integrada por cinco representantes del sindicato y cinco de la empresa "que será responsable del diseño, instrumentación y seguimiento de los aspectos generales del Programa de Calidad y Productividad, así como del estudio del Sistema de Normas de Productividad".

El caso de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro es ejemplar, porque ahí no se han eliminado ni modificado cláusulas en el contrato colectivo, se procedió a la flexibilización, exclusivamente con base en un modelo de codeterminación. El Sindicato Mexicano de Electricistas sigue controlando estrechamente los cambios temporales y permanentes y las permutas para cubrir vacantes o puestos nuevos tienen que ser consultadas con éste y definidas con base en la antigüedad.

Desde antes de 1990 existía una cláusula que obligaba a enviar al sindicato el anteproyecto de presupuesto y el programa de obras correspondiente, así como el programa de obras e inversiones y los estados financieros, a fin de que el sindicato pudiera formular sus observaciones. A pesar de que no se da al sindicato un asiento en el Consejo de Administración de la empresa, como existe en las grandes empresas alemanas, se le permite una injerencia en la determinación de la planificación y se reconoce que los aumentos de la productividad deben ser obtenidos de manera consensual, mediante acuerdo entre las partes y no impuestos unilateralmente por la empresa.

Es muy claro que la mayoría de los casos de desregulación sindical, desregulación laboral y flexibilización autoritaria, se ha dado en sindicatos caracterizados por la ausencia de vida sindical. Es ahí donde direcciones sindicalizadas poco representativas han accedido a la desregulación (Ford-Cuatitlán), o se han opuesto frontalmente a la reestructuración (porque ésta le resta capacidad de control) y han llevado a sus sindicatos a derrotas totales (Cananea). Pero la reestructuración también ha sido utilizada para doblegar a sindicatos

representativos y combativos (las empresas automotrices que se han trasladado al norte y Aeroméxico).

En contraste, la flexibilización concertada sólo ha sido posible ahí donde hay una vida sindical relativamente dinámica y abierta y donde los dirigentes son más representativos. Esto, por un lado, ha permitido que los sindicatos reconozcan y tengan la capacidad de convencer a los obreros de la inutilidad de oponerse frontalmente a la reestructuración y, por el otro, de que la empresa se dé cuenta de que la flexibilización por la vía autoritaria daría lugar a una situación tan conflictiva que anularía su propósito de aumentar la productividad.

Finalmente, el hecho de que exista una estrategia de flexibilización consensual en dos de las grandes empresas estatales, Telmex y Compañía de Luz y Fuerza del Centro, y de que con base en estos acuerdos se haya establecido una alianza política entre los sindicatos de estas empresas y el gobierno de Salinas, nos indica que no existe una política única de reestructuración de las relaciones sindicales en México, a pesar de que este proceso se está llevando a cabo de manera autoritaria en la mayoría de los casos. De hecho, estos constituyen unos de los pocos apoyos afirmativos al proyecto de modernización salinista —que tiene un déficit importante de legitimidad— por parte de organización popular alguna.

Existe una triple estrategia: primero, se procede a la desregulación de los sectores que, para poder competir a nivel internacional, requieren reducir costos, así como en las empresas maquiladoras, con el objetivo de ubicarlas en un régimen de excepción diseñado para atraer al capital extranjero. En segundo lugar, la flexibilización autoritaria se aplica ahí donde no existe la voluntad de concertación, por parte de la empresa o del sindicato. Aunque la tercera estrategia, la flexibilización concertada, es la menos difundida, se da en algunas de las empresas más importantes.

Es posible pensar que la primera de las estrategias se deba a una situación coyuntural, destinada a resolver las dificultades de las empresas que no podrían competir de otra manera, así como a captar el capital extranjero que sería renuente a instalarse en México con los sindicatos tradicionales y que, en el futuro, en la medida en que la situación de estas empresas se estabilice, se vayan eliminando las zonas de desregulación sindical y se avance hacia modelos más consensuales, aun en las empresas menos avanzadas. Pero también es posible que la concertación en Telmex y en la Compañía de Luz y Fuerza del Centro sea una mera táctica para manejar la compleja situación coyuntural de estas empresas y para obtener un apoyo político crucial para el gobierno en el momento en que está imponiendo un nuevo modelo económico. Esto significaría que a mediano plazo también ahí se impondría el modelo autoritario. Es posible un tercer escenario: que se dé una polarización de las relaciones industriales que corresponda a la polarización tecnológica y a la de orientación de los mercados y que, por lo tanto, en el nuevo modelo mexicano coexistan las tres estrategias.

## Bibliografía

- Amador, J.** (1975) La contratación colectiva en la industria minero-metalúrgica (mimeo), El Colegio de México.
- Arteaga Arnulfo et al.** (1989) Transformaciones tecnológicas y relaciones laborales en la industria automotriz. Documentos de Trabajo n° 19, Fundación Friedrich Ebert, México.
- Carrillo, Jorge** (1990) Maquilización de la industria automotriz en México. De la industria terminal a la industria de ensamble, en *La nueva era de la industria automotriz en México*, El Colegio de la Frontera Norte, México.
- Carrillo, J./Micheli, J.** (1990) Organización flexible y capacitación en el trabajo: un estudio de caso. Documentos de Trabajo n° 30. Fundación Friedrich Ebert, México.
- Casalet, Mónica** (1986) Difusión de las máquinas-herramientas de control numérico, sistemas CAD/CAM y robots industriales en la industria de México (mimeo).
- Casar, M.A.** (1983) La fijación de las condiciones de trabajo y el contrato colectivo en México: ¿un proceso de negociación?, en *Estudios Sociológicos*, vol. 1, n° 2, El Colegio de México.
- CONACYT-UNAM** (1987) Los círculos de calidad. Experiencias en las empresas mexicanas (mimeo).
- Domingues-Villalobos, L.** (1987) Microelectronics-based innovations and employment in Mexican industries (mimeo) Working paper, OIT.
- Expansión** (1990) Modernización industrial, 23 de mayo.
- Flores, Asdrúbal** (1990) El cambio tecnológico en México (mimeo), conferencia dictada en la UNAM-1, septiembre.
- Mercado, Alfonso (s/f)** Automatización asistida por computadora y el desarrollo industrial en México. El uso de MHCN. Documento de trabajo n° TSF 86-3, Holanda.
- Nacional Financiera** (1987) Estudio de capacidad instalada, potencial tecnológico y ventajas comparativas de la industria de bienes de capital (mimeo).
- Ramírez, José Carlos** (coord.) (1988) *La nueva industrialización en Sonora: el caso de los sectores de alta tecnología*. El Colegio de Sonora, México.
- Sandoval, Sergio** (1988) Los enlaces económico y políticos de la Ford Motor Company en Hermosillo, en Ramírez (coord.).
- Sandoval, Sergio** (1990) Los equipos de trabajo en la planta Ford, en *Revisita del Colegio de Sonora*, año II, n° 2. El Colegio de Sonora, México.
- Willson, Patricia** (1989) *The New Maquiladoras: flexible production in low wage regions*. Working Papers Series, n° 9, University of Texas, Austin.

lected Commonwealth, Barbados, and pressures for the thesis is that the across countries

through tax credit ratings and t, and private sec-

accumulated public tion that the fail-

re recently, in the ator has been the

stability of the eco- najor role in trans-

xico

ted Commonwealth

significant restruc-

ences across coun-

restructuring decisions

ment and institu-

relations system. In

major role in trans-

stability of the eco-

najor role in trans-

xico

ted Commonwealth

significant restruc-

ences across coun-

restructuring decisions

ment and institu-

relations system. In

major role in trans-

stability of the eco-

najor role in trans-

xico

ted Commonwealth

significant restruc-

ences across coun-

restructuring decisions

ment and institu-

relations system. In

major role in trans-

stability of the eco-

najor role in trans-

xico

ted Commonwealth

significant restruc-

ences across coun-

restructuring decisions

ment and institu-

relations system. In

major role in trans-

stability of the eco-

najor role in trans-

xico

ted Commonwealth

significant restruc-

ences across coun-

restructuring decisions

ment and institu-

relations system. In

major role in trans-

stability of the eco-

najor role in trans-

xico

ted Commonwealth

significant restruc-

ences across coun-

restructuring decisions

ment and institu-

relations system. In

major role in trans-

stability of the eco-

najor role in trans-

xico

ted Commonwealth

significant restruc-

ences across coun-

restructuring decisions

ment and institu-

relations system. In

major role in trans-

stability of the eco-

najor role in trans-

xico

ted Commonwealth

significant restruc-

ences across coun-

restructuring decisions

ment and institu-

relations system. In

major role in trans-

stability of the eco-

najor role in trans-

xico

ted Commonwealth

significant restruc-

ences across coun-

restructuring decisions

ment and institu-

relations system. In

major role in trans-

stability of the eco-

najor role in trans-

xico

ted Commonwealth

significant restruc-

ences across coun-

restructuring decisions

ment and institu-

relations system. In

major role in trans-

stability of the eco-

najor role in trans-

xico

ted Commonwealth

significant restruc-

ences across coun-

restructuring decisions

ment and institu-

relations system. In

major role in trans-

stability of the eco-

najor role in trans-

xico

ted Commonwealth

significant restruc-

ences across coun-

restructuring decisions

ment and institu-

relations system. In

major role in trans-

stability of the eco-

najor role in trans-

xico

ted Commonwealth

significant restruc-

ences across coun-

restructuring decisions

ment and institu-

relations system. In

major role in trans-

stability of the eco-

najor role in trans-

xico

ted Commonwealth

significant restruc-

ences across coun-

restructuring decisions

ment and institu-

relations system. In

major role in trans-

stability of the eco-

najor role in trans-

xico

ted Commonwealth

significant restruc-

ences across coun-

restructuring decisions

ment and institu-

relations system. In

major role in trans-

stability of the eco-

najor role in trans-

xico

ted Commonwealth

significant restruc-

ences across coun-

restructuring decisions

ment and institu-

relations system. In

major role in trans-

stability of the eco-

najor role in trans-

xico

ted Commonwealth

significant restruc-

ences across coun-

restructuring decisions

ment and institu-

relations system. In

major role in trans-

stability of the eco-

najor role in trans-

xico

ted Commonwealth

significant restruc-

ences across coun-

restructuring decisions

ment and institu-

relations system. In

major role in trans-

stability of the eco-

najor role in trans-

xico

ted Commonwealth

significant restruc-

ences across coun-

restructuring decisions

ment and institu-

relations system. In

major role in trans-

stability of the eco-

najor role in trans-

xico

ted Commonwealth

significant restruc-

ences across coun-

restructuring decisions

ment and institu-

relations system. In

major role in trans-

stability of the eco-

najor role in trans-

xico

ted Commonwealth

significant restruc-

ences across coun-

restructuring decisions

ment and institu-

relations system. In

major role in trans-

stability of the eco-

najor role in trans-

xico

ted Commonwealth

significant restruc-

ences across coun-

restructuring decisions

ment and institu-

relations system. In

major role in trans-

stability of the eco-

najor role in trans-

xico

ted Commonwealth

significant restruc-

ences across coun-

restructuring decisions

ment and institu-

relations system. In

major role in trans-

stability of the eco-

najor role in trans-

xico

ted Commonwealth

significant restruc-

ences across coun-

restructuring decisions

ment and institu-

relations system. In

major role in trans-

stability of the eco-

najor role in trans-

xico

ted Commonwealth

significant restruc-

ences across coun-

restructuring decisions

ment and institu-

relations system. In

major role in trans-

stability of the eco-

najor role in trans-

xico

ted Commonwealth

significant restruc-

ences across coun-

restructuring decisions

ment and institu-

relations system. In

major role in trans-

stability of the eco-

najor role in trans-

xico

ted Commonwealth

significant restruc-

ences across coun-

restructuring decisions

ment and institu-

relations system. In

major role in trans-

stability of the eco-

najor role in trans-

xico

ted Commonwealth

significant restruc-

ences across coun-

restructuring decisions

ment and institu-

relations system. In

major role in trans-

stability of the eco-

najor role in trans-

xico

ted Commonwealth

significant restruc-

ences across coun-

restructuring decisions

ment and institu-

relations system. In