

FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES

SEDE ACADÉMICA DE MÉXICO

MAESTRÍA EN GOBIERNO Y ASUNTOS PÚBLICOS  
VIII PROMOCIÓN



**Subcontratación y Calidad de los Empleos:  
Volkswagen de México y su cadena productiva**

Tesis que para obtener el grado de  
Maestra en Gobierno y Asuntos Públicos  
Presenta:

Aleida Martínez Muñoz

Directora

Dra. Graciela Bensusán Areous

México, D.F. 27 de Agosto de 2008

Tesis elaborada con el apoyo del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología

## Dedicatorias

A mis papás Margarita y Roberto por su amor sin condiciones y su ejemplo de lucha y dedicación.

A mamá Ángeles por cuidar de mi hermana y de mí, por su cariño sin límites y sus continuos consejos.

A mi *herma* Xany por estar ahí siempre tendiendo su mano llena de cariño y apoyo, por estar siempre juntas.

A Juan Carlos, mi *sweetie*, por su amor, por aprender juntos nuevas lecciones de la vida y por iniciar junto a mí un nuevo camino.

A Margaret, Pris, Claus y Miris por estos dos años juntas compartiendo nuestras frustraciones pero sobre todo por los buenos momentos.

## Agradecimientos

A la Dra. Graciela Bensusán por su apoyo y dedicación a este proyecto de investigación, por su paciencia para enseñarme cómo mejorar mi trabajo y por estar siempre dispuesta a hacer una revisión más.

Al Dr. Ivico Ahumada y al Mtro. Arnulfo Arteaga por su disposición para trabajar sobre el proyecto y dedicarme tiempo para hablar sobre la investigación.

Al *profe* Huberto Juárez por abrirme las puertas de su cubículo para trabajar y por sus consejos para mejorar la investigación.

A Arturo Blázquez y Aaron Espinosa por platicar conmigo sobre sus experiencias sindicales y ser los contactos para realizar las entrevistas.

A la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales por su apoyo durante mi estancia, sobretodo quiero agradecer al personal de la biblioteca por su apoyo y disposición para buscar libros y documentos.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por brindarme la oportunidad de cursar la maestría.

## Resumen

A partir de la exploración de la relación entre el proceso de globalización, la reestructuración productiva y el uso de la subcontratación, esta tesis analiza desde una perspectiva sociológica e institucional, los efectos de la subcontratación sobre la calidad de los empleos en el caso de una cadena productiva dirigida por el productor además del contexto institucional bajo el que se desarrolla las relaciones entre empresas y cómo este contribuye o no al cumplimiento de las obligaciones laborales. Sostiene que el deterioro de la calidad de los empleos está relacionado con el nivel de interrelación y el tamaño de las empresas así como su ubicación dentro de la cadena productiva. Así mismo se indaga la potencialidad de usar recursos de diversa naturaleza, como la presencia de organización sindical y el uso de instrumentos de vigilancia públicos y privados, como la inspección laboral y los códigos de conducta, para contrarrestar los posibles efectos negativos derivados del incumplimiento de las obligaciones laborales. Luego de analizar las diferentes respuestas que en el tema de la regulación laboral han adoptado países como Chile, España y Uruguay así como de las condiciones de trabajo en empresas integrantes de una cadena productiva de valor –tanto empresa beneficiaria como contratistas y subcontratistas- y de reconstruir la perspectiva de actores –representantes de empresas y líderes sindicales- se hacen una serie de recomendaciones sobre política laboral y el tipo de normas que en el tema de la subcontratación pudiera integrar una reforma laboral en México.

<b>Introducción.....</b>	<b>vii</b>
1. Problema público .....	vii
2. Problema de investigación.....	viii
3. La subcontratación y la calidad del empleo: los impactos por tipo de cadena productiva. ....	viii
3.1 La calidad del empleo y la expansión de la subcontratación en México.....	ix
3.2 La expansión de la subcontratación en la industria automotriz.....	xi
4. Estrategia metodológica.....	xiii
4.1 Instrumento de Trabajo.....	xvii
5. Estructura del Trabajo.....	xviii
<b>Capítulo I. Estado de la cuestión y modelo de análisis.....</b>	<b>1</b>
1. Reestructuración productiva, subcontratación y trabajadores. ....	1
1.1 Descentralización de procesos e interacción entre empresas. ....	1
1.2 Subcontratación de productos/servicios y subcontratación laboral. ....	3
1.3 La otra cara de la descentralización productiva: la precarización del trabajo.....	7
1.4 Reformas laborales y subcontratación: ¿qué podemos aprender de estas experiencias?.....	17
2. Las perspectivas teóricas.....	26
2.1 Enfoque económico: de las cadenas productivas a los mercados segmentados.....	26
2.2 Enfoque sociológico: el impacto de la globalización sobre los trabajadores, la vulnerabilidad y la exclusión social. ....	28
2.3 Enfoque institucional: el papel de las regulaciones en el desempeño económico y la protección social.....	29
3. El modelo de análisis.....	31
<b>Capítulo II. La reestructuración productiva en VWM .....</b>	<b>34</b>
Introducción.....	34
1. Cambios en su perfil productivo.....	35
1.1 Antecedentes.....	35
1.2 Etapas del modelo de producción y externalización de los procesos. ....	37
2. La cadena de proveeduría. ....	39
2.1 La estructura de proveedores y el uso de la subcontratación.....	39
3. Relaciones laborales y contrato colectivo de trabajo en VWM. ....	47
3.1 Los efectos sobre los trabajadores. ....	50
3.2 Reglas de juego en la cadena: el Código de Conducta.....	52
3.3 Estrategias laborales ante fluctuaciones del mercado.....	53
4. La lógica de VWM.....	54
4.1 Las causas de la subcontratación. ....	55
4.2 Los efectos.....	56
4.3 Las alternativas.....	58
4.4 Perspectiva sobre la actual regulación y su adecuación.....	58

5. El SITIAVW.....	59
5.1. Ventajas y desventajas del cluster VWM.....	59
5.2 Relaciones con sindicatos de la industria.....	60
5.3 La situación interna.....	62
5.4 Posición frente a la posible reforma.....	62
Conclusión.....	63
<b>Capítulo III. La lógica de los actores externos .....</b>	<b>64</b>
Introducción.....	64
1. La situación laboral en empresas proveedoras.....	65
1.1 Alcoa Fujikura de Puebla (AFP).....	65
1.2 Servicios en Operaciones Globales Logísticas (SEGLO).....	67
1.3 AutoTransportación y Distribución Logística (ATL).....	70
1.4 Johnson Controls.....	72
2. Relaciones de subcontratación.....	73
2.1 Siemens-Amesa-Alcoa Fujikura: de la producción de arneses a la prestación de servicios.....	75
3. Contratos Colectivos de Trabajo.....	78
3.1 Contratación y despido.....	79
3.2 Organización del trabajo.....	80
3.3 Condiciones de trabajo.....	82
4. Las empresas proveedoras: percepciones sobre causas y efectos de la subcontratación.....	85
4.1 Las empresas proveedoras y su relación con VW.....	85
4.2 Relaciones laborales: condiciones de contratación y condiciones de trabajo.....	86
4.3 Posiciones frente a la reforma de la legislación laboral.....	88
5. Los sindicatos.....	89
5.1 Ventajas y desventajas de la subcontratación.....	90
5.2 Los retos de la subcontratación y la estrategia sindical.....	93
5.3 Posiciones frente a la reforma de la legislación laboral.....	94
Conclusión.....	95
<b>Conclusiones y recomendaciones de política pública.....</b>	<b>97</b>
<i>Bibliografía.....</i>	<b>106</b>
<i>Anexos.....</i>	<b>113</b>

## Índice de cuadro, esquemas y gráficas

### Cuadros

1. Personal ocupado en la industria automotriz	x
2. Actores	xiv
3. Legislación laboral subcontratación y suministro de trabajo	xv
1.1 Salarios promedio por obrero/ Prestaciones sociales promedio por obrero	13
1.2 Porcentaje de participación de las remuneraciones promedio mensuales pagadas en la industria automotriz	13
1.3 Porcentaje de trabajadores en los establecimientos manufactureros en la industria automotriz, según condición de sindicalización y forma de contratación	14
1.4 Remuneraciones promedio mensual pagadas al personal ocupado en los establecimientos manufactureros según tamaño	15
1.5 Principales razones para subcontratar trabajadores	16
1.6 Comparativo de la legislaciones en materia de subcontratación	22
1.7 Propuestas de reforma a la LFT en materia de subcontratación en México	23
2.1 Proveedoras de VWM, 1992	41
2.2 Principales proveedores de VW de México (Parque Industrial Finsa)	42
2.3 Parques Industriales y zonas donde se ubican empresas proveedoras de VWM	42
2.4 JIT Módulos	46
2.5 Ensamblados JIT	46
3.1 Tabulador Salario Diario. Trabajadores sindicalizados AFP	66
3.2 Trabajadores sindicalizados, COS Puebla	68
3.3 Prestaciones en COS y PROMAT	69
3.4 Servicio en Operaciones Logísticas. Trabajadores sindicalizados 2007	71
3.5 Cambios en la razón social de la empresa productora de arneses para VWM	76
3.6 PTU declaradas. Proveedoras de arneses	77
3.7 Salarios y remuneraciones en empresas de la cadena productiva de VWM	84

### Esquemas

1.1 Modelo de análisis	33
3.1 Relaciones en la subcontratación de productos/servicios y de trabajo en la cadena de producción de VWM	73
3.2 Relaciones entre empresas y sindicatos	74
3.3 Proveedoras de arneses para VWM	75

### Gráficas

1. México: trabajadores en el sector formal con algún tipo de prestaciones	viii
2. Producción automotriz para exportación y mercado nacional	x
1.1 Obreros en la industria automotriz	12

1.2 Empresas según tamaño en la industria automotriz. Enestyc 2001	12
1.3 Salario promedio real mensual en la industria automotriz	15
1.4 Prestaciones sociales reales mensuales en la industria automotriz	15
2.1 Trabajadores Sindicalizados en VWM 1992-2007	51
3.1 Trabajadores Sindicalizados AFP, 2007	68
3.2 Porcentaje de trabajadores en los niveles salariales COS 2007	69
3.3 Porcentaje de trabajadores en los niveles salariales SOL 2007	71

## Introducción

### 1. Problema público

El proceso de globalización y la reestructuración productiva representaron para la economía mexicana una serie de modificaciones a nivel tecnológico, organizacional y laboral con el interés de facilitar los procesos de integración productiva<sup>1</sup> y crecimiento económico de las empresas, principalmente de las transnacionales al ser estas las que han comandado el proceso de reestructuración a nivel global (Arteaga, 2007).

La fragmentación productiva y la descentralización de procesos permitieron el surgimiento de cadenas productivas intensificando el uso de la subcontratación. Esta práctica contribuyó al mejoramiento de los niveles de competitividad y productividad de las empresas y al mismo tiempo, logró reducir costos y aumentar la flexibilidad laboral. Sin embargo, estas estrategias se asocian en la literatura con el deterioro de la calidad de los empleos.

La subcontratación o outsourcing es una práctica a la que están recurriendo las empresas tanto nacionales (por ejemplo, el caso PEMEX en la que se expandieron las empresas contratistas que se hacen responsables de procesos relacionados a la extracción o procesamiento de petróleo) como extranjeras (por ejemplo, el caso de empresas como IBM que recurren a otras como Manpower para contratar trabajadores) con la finalidad de contar con relaciones laborales suficientemente flexibles para desarrollar procesos sin tener responsabilidades directas sobre los trabajadores. La subcontratación por lo general se promueve bajo empleo de tipo formal. Sin embargo, al delegar las responsabilidades a un tercero tiende a imponer condiciones de trabajo precarias.

Bajo este contexto, la situación del mercado laboral se torna compleja. Las bajas tasas de creación de empleos, los bajos niveles salariales y las reducciones en las prestaciones sociales ponen signos de alarma sobre la calidad del empleo en México. Por ello, se hace necesario reformular y adoptar nuevas políticas laborales que permitan generar las condiciones para crear mejores empleos y conciliar el interés de las empresas de incrementar los niveles de productividad y competitividad con el cumplimiento de los derechos laborales marcados en la Constitución y en la Ley Federal del Trabajo (LFT).

En este sentido, el posible efecto de los procesos de subcontratación sobre la calidad de los empleos ha entrado a las agendas de reformas laborales en países como Chile, España, Uruguay y Ecuador. Estas reformas diseñaron instituciones más adecuadas en el interés de vincular la actividad económica con el bienestar social, cerrando la brecha entre protección en la ley y el incumplimiento en los hechos a lo largo de las cadenas productivas. El gobierno de Calderón (2006-2012) presentó recientemente su propuesta de reforma que retoma parcialmente algunos de estos esfuerzos, con lo cuál la necesidad de regular de

---

<sup>1</sup> La integración productiva se refiere, por una lado, a la vinculación de las empresas locales a las redes productivas lideradas por empresas internacionales, y por otro, al establecimiento de la infraestructura necesaria para el asentamiento de filiales de los corporativos mundiales. Las empresas para poder formar parte de las cadenas de producción tuvieron que ajustar sus estructuras productivas modernizando o cambiando la tecnología, cubrir lineamientos de calidad en los insumos y en los procesos productivos y contar con una mano de obra con nuevas y diversas habilidades.

mejor manera los procesos de subcontratación y ampliar la responsabilidad de las empresas beneficiarias entró a la agenda pública.

## **2. Problema de investigación.**

Este trabajo de investigación parte de la necesidad de contar con una política laboral acorde a los nuevos escenarios laborales y a los requerimientos que enfrentan las empresas ante una creciente competencia así como los de los trabajadores frente a la mayor movilidad de los empleos y la pérdida de poder de negociación, entre tanto se parte del supuesto de que la lógica del mercado por si sola no puede resolver estas exigencias y tensiones, para garantizar el mejoramiento de las condiciones de trabajo, siendo necesaria la intervención gubernamental.

El propósito es hacer recomendaciones sobre política laboral en el tema de la subcontratación fundamentadas con datos e información que den evidencia sobre el estado de la calidad de los empleos cuando esta figura está presente en sus distintas modalidades (subcontratación laboral o de los procesos/ productos). Sin embargo, es poco lo que se sabe respecto a lo que realmente está ocurriendo con los empleos a lo largo de las cadenas productivas debido a que la mayor parte de la literatura se concentra en evaluar las posibilidades de la innovación tecnológica y organizativa que ofrecen los procesos de subcontratación, dejando en segundo plano lo que se refiere a sus efectos sociales. Por lo tanto, una adecuada atención del problema público antes enunciado depende del avance del conocimiento respecto a las implicaciones laborales de los procesos de subcontratación.

Bajo estas condiciones, la investigación tiene como objetivos:

- 1) Saber qué es lo que pasa con la calidad de los puestos de trabajo en una cadena relativamente exitosa dirigida por el productor en la que la presencia de la subcontratación es creciente desde los años noventa.
- 2) Analizar los factores que podrían incidir en el deterioro de los empleos. En particular se indaga la potencialidad de recursos de diversa naturaleza, como el tipo de interacción entre las empresas (principales, contratistas y subcontratistas), el tamaño de las empresas, la presencia de organización sindical y contratación colectiva, las experiencias de las regulaciones que se proponen evitar la elusión de responsabilidad de los empleadores.
- 3) Analizar los factores que podrían contrarrestar los posibles efectos negativos derivados del interés de los empresarios en aumentar la especialización y la flexibilidad así como reducir los costos a través de la subcontratación.

Las preguntas que orientan la investigación son: ¿qué pasa con la calidad de los empleos en una cadena productiva? ¿Existe deterioro en la calidad de los empleos, en qué medida y si es un fenómeno inevitable? ¿Qué factores pudieran frenarlo? ¿Son necesarios cambios en las instituciones, organizaciones y políticas y, en tal caso, en qué dirección, de acuerdo al punto de vista de los actores y al conocimiento que se deriva del estudio de esta experiencia?

## **3. La subcontratación y la calidad del empleo: los impactos por tipo de cadena productiva.**

La globalización y la apertura económica aumentan la competencia entre empresas y con ello la búsqueda de prácticas que le permitan a las empresas reducir costos y flexibilizar sus procesos y con ello la posibilidad de aumentar sus ganancias. La reestructuración productiva provoca modificaciones en las relaciones industriales resultado, entre otros procesos, de la fragmentación y descentralización de los procesos. Por medio de la subcontratación las grandes empresas ceden a empresas de menor tamaño diferentes tipos de procesos, desde aquellos que no forman parte de la actividad central hasta los que son parte vital del proceso productivo.

En el ámbito de las relaciones laborales se señala que la subcontratación contribuye a aumentar la heterogeneidad en las condiciones laborales como resultado de la segmentación del trabajo y los cambios en la contratación entre empresa y trabajador. Sin embargo, el análisis de los efectos sobre el trabajo requiere de la comprensión de los factores involucrados en la interrelación entre empresas. En primer lugar las cadenas de producción suponen diferentes niveles de integración de acuerdo a sus características. Un producto como el automóvil está completamente controlado por el ensamblador final, esto supone una coordinación que permite el control de la empresa principal de sus contratistas y subcontratistas sobre los insumos y los procesos. Por el contrario, la cadena productiva en la industria del vestido está guiada por los grandes compradores internacionales quienes físicamente están distanciados de los productores, lo que determina efectos diversificados sobre los trabajadores.

Un segundo factor a considerar es el tamaño de las empresas. En los encadenamientos productivos se incorporan un conjunto de unidades productivas que pueden variar en tamaño y en el grado de autonomía respecto a la empresa que las coordina, lo que incide en la calidad de los empleos.

Finalmente se debe de considera a la organización y la gestión interna, que involucra la relación laboral entre empresa y sindicato, tanto en las empresas principales o beneficiaria de la cadena como en las subcontratistas.

La forma particular en que se relacionan estos factores y las consecuencias que tienen sobre el empleo dependen de las condiciones y los arreglos específicos que se presenten en una determinada cadena productiva.

### **3.1 La calidad del empleo y la expansión de la subcontratación en México.**

El deterioro de la calidad de los empleos en México ha sido puesto de manifiesto en diversas investigaciones. Como lo muestran los siguientes datos se trata de un problema extendido, aún cuando no se sabe qué tanto es el resultado de la expansión de la subcontratación o del mayor incremento del empleo en empresas de menor tamaño y en sectores con baja sindicalización, como es el caso de los servicios.

Desde inicios de los años de 1990 el sector servicios se ha perfilado como el principal generador de puestos de trabajo. El análisis de la distribución de empleo por sectores de acuerdo a la Encuesta Nacional de Empleo 2001 revela que el 59.3% de la población ocupada se ubica en los servicios, 24.1% en la industria y 16.2% en el sector primario.

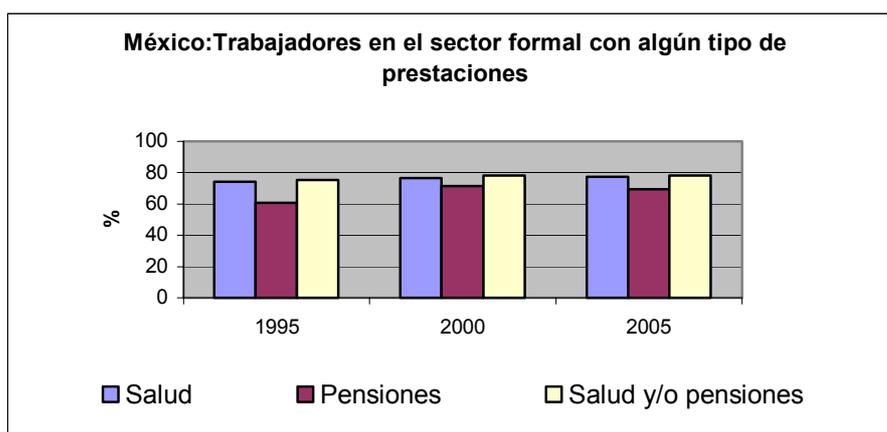
El trabajo informal se ha incrementado, específicamente la proporción de trabajadores no registrados por las empresas, lo que nulifica derechos laborales como las prestaciones sociales marcadas en la LFT (Rojas y Salas, 2008).

La Encuesta Nacional de Empleo muestra que de los 41.9 millones de personas que efectivamente trabajan sólo el 37.3% recibieron algún tipo de prestación por su trabajo, por ejemplo, seguridad social, reparto de utilidades, aguinaldo y vacaciones.

En el año 2000, el 53% de los trabajadores asalariados contaban con contratos temporales, mientras que sólo el 45% contaba con un contrato de duración indefinida o permanente. Las empresas de tamaño pequeño son las que presentan la menor proporción de trabajadores con un contrato laboral permanente (0.8%).

Respecto a la seguridad social, específicamente la cobertura sobre beneficios para el retiro, se observa una reducción en la cantidad de trabajadores que reciben este beneficio. El 63% de los trabajadores en el sector formal cuentan con este tipo de cobertura, mientras que en el sector informal solo el 12%.

Gráfica 1



En el sector formal, según cifras de OIT (2006), en México poco más del 20% de los empleos no cuentan con algún tipo de seguridad social, principalmente sobre salud y pensiones.

### 3.1.1 La subcontratación en México.

Los datos del Censo Económico 2004 muestran que el personal ocupado bajo régimen de subcontratación es de cerca de un millón cuatrocientos mil trabajadores que representa el 8.6% del total de personal ocupado en el país. Este tipo de contratación tuvo un incremento del 40.1% en el periodo 1998-2003, mientras que el personal contratado directamente sólo creció en un 7.3%<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> El Centro de Investigación Laboral y Asesoría Sindical (Cilas) calcula que en México cerca de 3 millones de personas están bajo algún tipo de práctica de subcontratación. La Jornada. Domingo 22 de abril de 2007.

La subcontratación se utiliza con más frecuencia en actividades como: electricidad, gas y agua, comercio, servicios, minería, manufactura y construcción. Por ejemplo en el comercio de 1998 a 2003 el número de personas ocupadas bajo subcontratación pasó de 217,693 a 380,975 personas (aumentó en un 75%). En la manufactura el personal en esta misma situación se incrementó en un 25.4% en el mismo periodo.

Por su parte, las agencias de empleo temporal se han incrementado en un 12.7% con un crecimiento en el personal ocupado del 312.6%, en el periodo de cinco años. Mientras que las unidades económicas de contratación de personal permanente se incrementaron en un 38.7%, el personal ocupado sólo aumentó en un 19.5%. (INEGI, 2004). Estos datos nos muestran que una buena parte de los empleos se están creando bajo relaciones de subcontratación, lo que justifica en cierta medida el tipo de investigación que se plantea en este trabajo, reconociendo el estado que guarda la calidad de los empleos en este tipo de relaciones laborales.

### **3.1.2 Salarios.**

Diversos estudios que abordan el tema de los impactos de subcontratación sobre el trabajo han calculado que en el caso de la industria de la electrónica el ahorro en costos de mano de obra es de alrededor del 75%. Partida Rocha (2001) señala que para el año de 1998, las suministradoras de empleo pagaban alrededor de \$6.00 dólares diarios con jornadas laborales de 48 a 52 horas semanales. La organización Catholic Agency for Overseas Development (CAFOD) en su análisis sobre esta misma industria afirma que en el año 2000 los salarios semanales fluctuaban de \$50 a \$100.00 dólares, trabajando horas extras obligatoriamente. Este estudio señala que la mayoría de los trabajadores son mujeres jóvenes de entre 18 a 25 años de edad, principalmente madres solteras (CAFOD, 2003). Sin embargo, el sector de la electrónica no permite percibir la diferencia entre los salarios y condiciones de las empresas beneficiarias de la cadena y de las empresas contratistas porque por lo general las primeras ya no ocupan mano de obra. Por el contrario, el sector automotriz es adecuado para ver tanto esta diferencia como para observar la manera en que los empleos se deterioran a medida que se aleja la cadena productiva.

### **3.2 La expansión de la subcontratación en la industria automotriz.**

La presencia de la subcontratación en la industria automotriz mexicana resulta de la combinación de dos factores: el primero se refiere a la reestructuración productiva que enfrentaron los grandes corporativos automotrices. Las filiales mexicanas fueron reorganizadas con el objetivo de fungir como coordinadoras de cadenas productivas que introdujeron prácticas organizacionales flexibles, conformando plataformas de producción para el mercado de exportación.

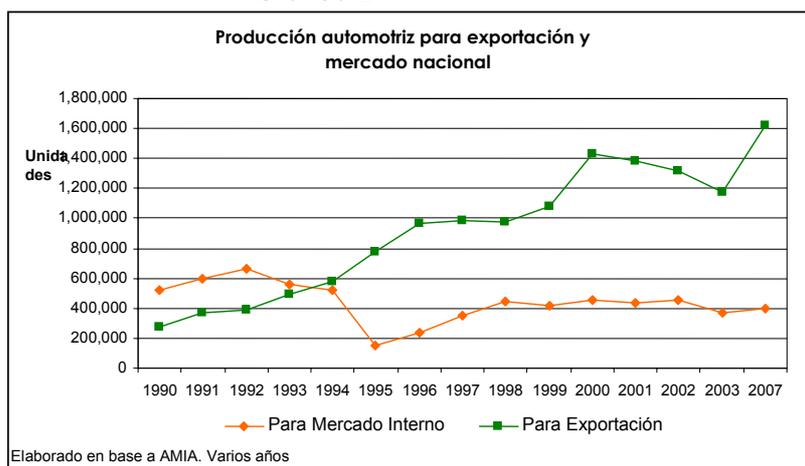
El segundo factor se refiere a una política industrial<sup>3</sup> impulsada en la década de 1990 por el gobierno mexicano en el interés de modernizar e incorporar a las pequeñas y medianas empresas en los procesos de transformación productiva.

---

<sup>3</sup> El Programa para la Modernización de la Industria Micro, Pequeña y Mediana emitido por SECOFI en 1991 hace referencia a la "articulación de empresas de menor escala con las de mayor tamaño... para que vía la

El resultado de esta reconfiguración productiva se refleja en el peso que tiene la producción en el sector manufacturero. Los datos que proporciona el INEGI<sup>4</sup> muestran que la industria automotriz hasta 2004 representa alrededor del 15% del valor total generado en la industria manufacturera nacional. Los niveles de exportación de unidades se incrementaron sustancialmente principalmente hacia el mercado norteamericano. La gráfica 2 muestra que a partir del año de 1993 la producción automotriz mexicana es principalmente para la exportación.

Gráfica 2



En lo que respecta a la evolución del empleo, la industria de autopartes es donde se ha generado más empleos, de 1990 a 2004 el personal ocupado se incrementó en un 66% mientras que en la industria de ensamble final disminuyó el personal ocupado pasando de 57670 trabajadores en 1990 a 42616 en 2004, es decir, una reducción de alrededor de 15000 empleos. Esta situación se puede explicar, en parte, por la transferencia de los procesos productivos a las empresas de autopartes, convirtiéndolas en las principales fuentes de empleo en la industria.

Cuadro 1 Personal ocupado en la industria automotriz			
	Ensamble (1)	Autopartes (2)	Porcentaje (1/2)
1990	57,670	237,480	24.3
1991	60,512	225,728	26.8
1992	59,958	285,415	21.0
1993	54,944	258,213	21.3
1994	49,737	255,505	19.5

subcontratación participen en el mercado internacional mediante el suministro de partes y componentes, conjuntos, refacciones e insumos a empresas exportadoras y a la industria maquiladora, con lo que se contribuirá a elevar la integración nacional de los productos que se exporten y a incrementar la exportaciones indirectas”. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. Programa Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior, 1990-1994. México, 1990.

<sup>4</sup> Los datos se calcularon a partir de la información del Sistema de Cuentas Nacional que agrupa a la actividad manufacturera. En la división VIII se ubican las ramas 56 y 57 que corresponden a la industria automotriz. Los datos más recientes están al año 2004 a precios constantes de 1993.

1995	41,844	253,056	16.5
1996	44,347	279,942	15.8
1997	48,564	320,351	15.2
1998	54,435	355,510	15.3
1999	56,795	376,999	15.1
2000	59,909	413,544	14.5
2001	57,454	390,484	14.7
2002	52,174	385,557	13.5
2003/p	45,513	387,901	11.7
2004	42,616	394,200	10.8
p/ Cifras preeliminares a partir de la fecha que indica			
Fuente: Inegi. Sistema de Cuentas nacionales, varios años.			

El encadenamiento productivo desarrollado en Volkswagen de México (VWM) es un ejemplo de la descentralización productiva y la configuración de un encadenamiento productivo exitoso basado en la subcontratación.

El caso de VWM es singular por que centró su estrategia de reestructuración en la externalización de procesos a partir de los cambios en la organización productiva y las modificaciones al contrato colectivo de trabajo experimentadas desde los años ochenta, a diferencia de otras que optaron principalmente por abrir nuevas plantas para ganar flexibilidad. En un inicio VWM subcontrató servicios como los de mantenimiento, limpieza y comida, más tarde se agregaron procesos con alto desarrollo tecnológico como los asientos automotrices.

La estructura de proveeduría de VWM está establecida en municipios como San Martín Texmelucan, Xotla, Cholula, Puebla, Cuautlancingo, Amozoc, Chachapa y los municipios colindantes de Tlaxcala.

La presencia de VWM en el estado de Puebla se refleja el peso de esta actividad en la economía local. En el Estado de Puebla, la industria automotriz se caracteriza por:

- a) Abarcar casi la totalidad (95%) de las exportaciones del Estado.
- b) El nivel de empleo generado, cerca de 26000 empleos directos, según datos del Gobierno del Estado de Puebla.

Todo ello lo convierte en un caso crucial para analizar los impactos de este proceso sobre la calidad de los empleos.

#### 4. Estrategia metodológica.

El trabajo se realizará a partir del uso de la metodología de estudio de caso el cual comprende un conjunto de métodos cualitativos y cuantitativos de investigación que aspiran acumular y aportar generalizaciones de la vida social (George and Bennett, 2004; 19)<sup>5</sup>.

<sup>5</sup> George y Benett identifican cuatro fortalezas de esta metodología:

1. Validación de conceptos, identificación y medición de indicadores que mejor representan los conceptos teóricos. 2. Identificación de nuevas variables e hipótesis a lo largo del estudio. 3. Examina la operación de mecanismos causales en estudios de caso individuales. 4. Relativa capacidad para vincular relaciones causales
- A estas ventajas se pueden agregar las que Salkind (1999) enumera:
1. Al enfocarse en un sólo tema permite un examen y escrutinio a profundidad, obteniendo una imagen más completa de lo que ocurre en torno al tema. 2. Uso de varias técnicas para obtener la información necesaria, que van desde las

La limitación de esta metodología se encuentra en que sólo se pueden hacer conclusiones tentativas sobre el grado en que el resultado se ve afectado por los cambios en una variable o cómo estas fluctuaciones afectan el resultado en una clase o tipo de casos (George and Bennett, 2004), es decir, las conclusiones a las que se lleguen son sólo parciales no generalizables.

En la selección del caso de estudio se advierten ciertas desventajas, entre las que se ubica el riesgo de realizar una selección intencionada. Este punto se refiere a dos posibles situaciones: la selección se realiza en función de la variable dependiente, es decir, los ejemplos se escogen en función de los resultados, buscando que el producto concuerde con la hipótesis a demostrar, lo que impide identificar variables que no son necesarias o condición suficiente. Y la selección con conocimiento previo que es la selección de casos buscando que las variables independiente y las dependientes varíen a favor de la hipótesis propuesta (George and Bennett, 2004; King, Keohane y Verba, 2000). Por ello, una manera de evitar el sesgo fue escoger un caso de una cadena productiva de valor relativamente exitosa, donde pudiera esperarse se ve frenado el deterioro de los empleos por la presencia de sindicatos, la interacción entre empresas entre otros. A continuación explicamos más detalladamente.

En primer lugar, el caso de la VWM es crucial porque la descentralización es el eje de su proceso de reestructuración, generando una recomposición de la estructura del empleo. Mientras otras empresas cerraron y/ o trasladaron sus plantas a otras regiones para ganar flexibilidad laboral, VWM privilegió la subcontratación. Las empresas están contratadas por VWM para desarrollar actividades productivas e improductivas. Las improductivas se refieren a actividades como la logística de aprovisionamiento de partes o la logística de distribución de unidades, mientras que las actividades productivas se refiere a la producción de arneses la producción de asientos o la producción de partes plásticas.

Segundo, esta empresa tiene un modelo laboral determinado por la presencia de un sindicato con márgenes importantes de autonomía y alto grado de representatividad en sus bases y un contrato colectivo con niveles significativos de restricciones por lo que se refiere al manejo de las relaciones laborales, aunado a un conjunto de prestaciones que elevan el costo laboral. De esta forma, el modelo laboral se convierte en un fuerte incentivo para externalizar partes importantes de los procesos de trabajo.

Además, VWM no solamente está sometido a reglas públicas nacionales sino también al cumplimiento de un Código de Conducta de naturaleza privada (Declaración de Bratislava, 2002) que debe regir a lo largo de toda la cadena productiva. Por último, se trata de una empresa que si bien ha logrado importantes éxitos en el mercado de exportaciones, presenta problemas por lo que se refiere al incremento de sus niveles de productividad, que pudieran estar relacionados con el uso de la subcontratación, lo que en cierta forma daría la razón a investigaciones como las de Olsen (2006) y Houseman (2007) que sugieren que no siempre

---

observaciones personales hasta las entrevistas, así como el uso de fuentes escritas. 3. Permiten trazar directrices de estudios subsecuentes.

existe una correlación positiva entre ambos fenómenos (subcontratación e incremento de la productividad).

En suma, este caso de relativo éxito reúne las condiciones adecuadas para explorar la lógica de los actores, las restricciones que provienen de las reglas del juego así como las alternativas que pudieran contribuir a contrarrestar la tendencia al deterioro de las condiciones de trabajo en el sector, en particular por lo que se refiere a las normas laborales de naturaleza pública.

La intención de la tesis no es la de llegar a conclusiones generalizables a todas las relaciones de subcontratación en cualquier contexto de la actividad económica en México, pero si la de utilizar este ejemplo para identificar los problemas de las regulaciones vigentes por lo que se refiere a la protección de los trabajadores bajo relaciones de subcontratación.

El trabajo de investigación tiene tres componentes que permitirán llegar a conclusiones con las que se puedan hacer recomendaciones de cursos de acción sobre la regulación en materia de subcontratación:

- I. El estudio de caso que comprende la comparación de las condiciones laborales y salariales en la cadena productiva de VWM
- II. La reconstrucción de la lógica y preferencia de los actores –empresas y sindicatos- en torno a la al tema de la calidad del empleo, sobre la viabilidad o no de la adecuación de la actual legislación en materia de subcontratación, y hacia donde se movería cada actor en base a las percepciones que cada uno tengan sobre el tema.
- III. El análisis de las experiencias de reforma en materia de subcontratación en Chile, Uruguay, España y Ecuador.

La comparación que proponemos se dará a partir de contrastar los niveles salariales y las condiciones laborales entre VWM y las empresas proveedoras en base a la información que se obtenga de los sindicatos, las empresas y fuentes secundarias que nos permitan crear un perfil para cada empresa.

Las características en cuanto a tamaño y tipo de proceso/servicio entre VWM y sus proveedoras son diferentes, lo que impide hacer una comparación controlada (controlled comparison)<sup>6</sup>. Debido a la dificultad de establecer criterios de similitud entre empresas (como tamaño de la empresa, organización de la producción, nivel de tecnología utilizada, etc.) nuestro estudio se concreta en hacer una observación y descripción de las prácticas de empleo relacionadas con los salarios y las condiciones laborales. Así mismo, debido a la dificultad de tiempo, la comparación no controló por las características propias de los trabajadores como nivel de educación, edad, experiencia laboral entre otras, las cuáles pudieran explicar en cierta forma las diferencias en los niveles salariales de los trabajadores de una empresa otra.

---

<sup>6</sup> En la comparación controlada las variables explicativas son muy similares entre las unidades de análisis a excepción de una, la que permite observar las características del fenómeno en ausencia o presencia de esta variable

Por otra parte, a partir de entrevistas con representantes sindicales y empresariales se realiza la reconstrucción de la perspectiva de los actores, a los que clasificamos como internos y externos. Los actores internos son la empresa principal, en este caso VWM, y su sindicato de trabajadores. Los actores externos son empresas proveedoras y representaciones sindicales de empresas proveedoras.

La percepción de actores tanto internos externos se basa principalmente en las pláticas sostenidas con los encargados del departamento de Recursos Humanos de las empresas y los dirigentes sindicales<sup>7</sup>. Los relatos permiten tener un mayor conocimiento sobre la forma en que estos actores reflexionan sobre las relaciones de subcontratación y sus efectos sobre los trabajadores.

<b>Cuadro 2</b>	
<b>Actores</b>	
<b>Empresa</b>	<b>Puesto</b>
Volkswagen de México	Gerente Administración del Contrato Colectivo de Trabajo
Alcoa Fujikura de Puebla	Gerente Recursos Humanos
Seglo	Gerente Recursos Humanos
ATL	Gerente Recursos Humanos
Peguforn	Gerente Recursos Humanos
Johnson Controls	Ex trabajador, integrante del movimiento de denuncia de las condiciones laborales
Sindicato Independiente de Trabajadores de Volkswagen de México	Secretario General actual y ex secretario general
Sindicato Democrático de Trabajadores de la empresa Calidad en Operaciones y Suministros S.A. de C.V.	Secretario General
Sindicato Independiente de Trabajadores de Servicios en Operaciones Logísticas S. A. de C.V.	Secretario General
CTM-Puebla.	Representante Puebla
CROM Puebla	Representante Puebla
FROC-CROC Puebla	Representante Puebla
AFL-CIO	Representante en México

La perspectiva de los actores –empresas y sindicatos- nos permitirá identificar los puntos de coincidencia y divergencia entre ellos así como la posibilidad de conocer la posición y preferencias de los actores en el tema de la adecuación o reforma del régimen vigente en materia de subcontratación. Al conocer los puntos de acuerdo o desacuerdo, se contará con los matices en la posición que asume un mismo actor.

<sup>7</sup> Las entrevistas con los representantes de las empresas proveedoras así como los sindicatos independientes se consiguieron a través del secretario general del Sindicato Democrático de Trabajadores Calidad en Operaciones y Suministros y del representante de UNT-Puebla quienes concertaron citas para la realización de las entrevistas. La entrevista con el representante de VWM se consiguió a través de Fundación Frederick Ebert-México. Las reuniones con los representantes de la CTM, FROC-CROC y CROM, el exsecretario y actual Secretario General del SITIAVW, ex trabajador de Johnson Controls así como con el representante en México de AFL-CIO fueron obtenidas directamente.

Finalmente, en el diseño metodológico se consideró el análisis de las legislaciones que en materia de subcontratación se han creado en España, Chile y Uruguay. El estudio de las legislaciones se basó en el desglose de temas que comprende cada uno de los regímenes.

El resultado de este proceso fue la clasificación de las legislaciones de la más protectora a la menos protectora.

<b>Cuadro 3 Legislación laboral Subcontratación y suministro de trabajo</b>	
<b>Niveles</b>	<b>País</b>
Alta protección	Chile
Protección Media- Alta	España
Protección Media	Uruguay
Baja protección	México
Elaboración propia en base a Ley Federal de Trabajo, México; Ley 20.123 Ministerio de Trabajo y Previsión Social, Chile; Ley 18.099, Uruguay; Ley 32/2006 Estatutos de los Trabajadores, España	

Los criterios de clasificación se basaron en: las fechas en que se realizaron las reformas, la diferenciación que se hace entre subcontratación laboral y subcontratación de productos/servicios, restricciones a las empresas en el uso de la subcontratación, la adición de derechos laborales que buscan mejorar las condiciones de trabajo y la introducción de mecanismos que le permitan a las instancias estatales extender sus capacidades de control, monitoreo y sanción.

Si bien la legislación española comprende un conjunto más amplio de aspectos relacionados a relaciones triangulares, es la legislación chilena la que más atención pone a la protección de derechos laborales de los trabajadores con lo que busca evitar un uso ventajoso de la subcontratación, por lo que está clasificada como de alta protección. Con una protección media se ubica la legislación uruguaya. La legislación mexicana se considera la más laxa, clasificándola como de baja protección debido a las siguientes consideraciones: es la única que no ha sido reformada, no hace una distinción entre los tipos de subcontratación, no pone límites o restricciones al uso de la subcontratación<sup>8</sup>.

Este análisis de las legislaciones permite mostrar la viabilidad y el tipo de normas que han incluido reformas e identificar los actores que han impulsado las modificaciones que determinan en gran medida la dirección –mayor o menor constricción a las empresas- que han tomado.

Estos tres elementos nos permiten construir las recomendaciones sobre las reglas en materia de subcontratación que pueden estar incluidas en la reforma laboral como parte de una política pública que intenta atacar el problema del deterioro de calidad de los empleos.

#### **4.1 Instrumento de Trabajo.**

<sup>8</sup> Una legislación más estricta se aprobó a mediados de este año en Ecuador.

Los datos sobre este tipo de fenómeno en el caso de México son aún exiguos, por lo que la combinación de análisis tanto cuantitativo como cualitativo nos permite obtener información más específica. La información de INEGI - Sistema de Cuentas Nacionales y la Encuesta Nacional de Empleos, Salarios, Tecnología y Capacitación- sirvió para crear un perfil de la calidad del empleo en la industria automotriz. La consulta de fuentes indirectas y archivos de sindicatos así como del Centro de Investigación y Estudios de Posgrado-Economía de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla se desarrollaron los perfiles de las empresas.

Además se construyeron cuatro cuestionarios, como instrumentos de trabajo para la realización de las entrevistas. Los tópicos que se abordan son:

- I. El nivel de interacción entre empresas como resultado del establecimiento de relaciones de subcontratación y el tipo de subcontratación. En esta sección se busca detectar del contexto en el que se encuentra la relación entre empresas.
- II. Identificar las razones por las que se acude al uso de la subcontratación: especialización vs. eludir el cumplimiento de las obligaciones laborales y previsionales (Ley Federal del Trabajo y/o el costo de un contrato colectivo de alto nivel de protección, como el que existe Volkswagen de México). Existen dos posibilidades aisladas o combinadas: busca una mayor especialización y/o eludir costo de un Contrato Colectivo de Trabajo (CCT) de alto nivel de protección
- III. Conocer la percepción que se tiene de la legislación vigente e identificar lo que dicen los entrevistados respecto a la posibilidad de construir una alternativa aceptable para todos.

Los cuestionarios son creados con objetivos y supuestos específicos para cada actor, base para capturar la información que nos sirve de evidencia para la comparación y el análisis de la posición de cada uno de ellos con respecto a las relaciones triangulares (Ver Anexo 1). La comparación de las condiciones laborales se realizará a partir del análisis de los Contratos Colectivos de Trabajo de tres empresas subcontratistas y el de VWM. A partir de los CCT se elaborará un cuadro comparativo que se divide en los siguientes apartados: I) Regulación de la contratación; II) organización del trabajo y III) Condiciones de trabajo.

## **5. Estructura del Trabajo.**

Los resultados de investigación se encuentran organizados en cuatro capítulos. El primero presenta los principales hallazgos de otras investigaciones acerca de la naturaleza, características y consecuencias del proceso de subcontratación en general y en la industria automotriz en particular. Se hace una revisión de las experiencias internacionales sobre reformas laborales en materia de subcontratación y se analizan comparativamente con la legislación mexicana. Un segundo apartado revisa las distintas perspectivas teóricas (económicas y sociológicas) que han tratado de explicar las causas y los efectos de la expansión del proceso de subcontratación dentro y fuera de las fronteras nacionales, el marco conceptual que de ellas se desprende y el modelo de análisis utilizado en esta investigación.

En el segundo capítulo, se analiza el proceso de descentralización de los empleos de VWM hacia sus proveedoras y contratistas en el contexto más amplio de la reestructuración productiva y del cambio en las relaciones laborales en dicha empresa. La reconstrucción de la perspectiva de los actores internos, empresa (VWM) y sindicato (SITIAVW), da cuenta de la forma en que la descentralización de los empleos se presenta como una solución a necesidades contrapuestas: por una parte, el interés de la empresa de ganar flexibilidad para adaptarse a las presiones competitivas y, por la otra, la decisión del sindicato y de sus miembros de preservar a toda costa su contrato colectivo, aunque ello se traduzca en la pérdida de empleos.

El tercer capítulo estudia las relaciones y percepciones de los que se consideran actores externos a VWM: las empresas subcontratistas y sus sindicatos. En la primera parte de este capítulo se reconstruye la lógica de estos actores con el interés de conocer el significado que cada uno le otorga al proceso de subcontratación a partir de su propia experiencia y su punto de vista acerca de cuál sería la mejor forma de inducir una homogeneización hacia arriba de las condiciones de trabajo a lo largo de la cadena productiva. En la segunda parte se hace un análisis de los CCT para mostrar la diversidad de condiciones de trabajo entre los trabajadores de VWM y los de las proveedoras y contratistas de esta empresa, particularmente por lo que refiere al mayor poder reconocido al SITIAVW para limitar las decisiones de la empresa en el manejo de las relaciones laborales. Se identifican así tanto los problemas como las oportunidades que se abren para empresas, trabajadores y sindicatos, ante la posibilidad de un cambio de las reglas del juego que delimitan sus derechos y responsabilidades.

Finalmente el cuarto capítulo recoge las conclusiones y las recomendaciones de política que se derivan de ellas.

## Capítulo I. Estado de la cuestión y modelo de análisis.

En este capítulo se hace una revisión de los principales resultados de investigaciones acerca de la naturaleza, características y consecuencias del proceso de subcontratación en general y en la industria automotriz en particular, mostrando algunos vacíos que es necesario llenar para mejorar la comprensión del mismo. Un segundo apartado revisa las distintas perspectivas teóricas, principalmente de los enfoques económicos y sociológicos, que han tratado de explicar las causas y los efectos de la expansión del proceso de subcontratación dentro y fuera de las fronteras nacionales, el marco conceptual que de ellas se desprende y el modelo de análisis utilizado en esta investigación.

### **1. Reestructuración productiva, subcontratación y trabajadores.**

#### **1.1 Descentralización de procesos e interacción entre empresas.**

A partir de la década de 1980 a nivel mundial se perfilaron cambios significativos en la organización productiva y comercial entre empresas. Los procesos centralizados fueron desplazados por relaciones de cooperación entre diversas empresas basadas en el uso creciente de la tecnología, homologación de criterios de calidad y el establecimiento de nuevas relaciones laborales.

Las nuevas formas de cooperación favorecieron la aparición de nuevos procesos organizacionales. La descentralización y el uso de relaciones de subcontratación (outsourcing), entre otras prácticas gerenciales, permitieron enfrentar exitosamente la nueva era de la organización industrial, generando oportunidades para la participación de empresas de menor tamaño, lo que facilitó la aplicación de nuevas formas de integración productiva. Iranzo y Leite (2007) señalan que aunque las firmas reducen su tamaño físico y administrativo amplían su capacidad de intercambios externos al modificar la estructura industrial.

Los encadenamientos productivos, dirigidos por un grupo de empresas líderes, externalizan su producción a través de un conjunto de proveedores en base a la calidad, quienes a su vez recurren al mismo mecanismo, pero a medida que se aleja la red, la competencia se basa más en los precios (Iranzo y Leite, 2007).

Los estudios de García (2000) muestran que la subcontratación funciona perfectamente en la creación de cadenas de producción que van de mayor a menor complejidad. El aspecto más visible se tendría en la creación de cadenas productivas en donde la ubicación de las empresas subcontratistas se llevaría a poca distancia de la empresa principal a fin de garantizar unos suministros rápidos y frecuentes (García, 2001).

En el caso de México la apertura de la economía significó la reorganización de las empresas basándose principalmente en la subcontratación de procesos productivos. Contreras (2007), Alvarado (2002) entre otros autores señalan que en México al igual que otros países en desarrollo se observan dos dimensiones de esta práctica: a) la local, en el que las empresas nacionales tuvieron que ajustarse al nuevo esquema de interrelación entre

firmas y así sobrevivir, y 2) la internacional, como región receptora de la extensión de las actividades de grandes corporativos, es decir, las firmas internacionales establecen filiales en estos territorios. En ambos casos la subcontratación puede abarcar actividades desde fases de gestión y servicios de apoyo hasta procesos claves para la integración de productos finales.

El uso de la subcontratación internacional ha sido estudiado ampliamente en la industria del vestido. Alvarado (2002) en su estudio de la industria de la confección en la Zona Metropolitana del Estado de México señala que alrededor del 56% de las grandes empresas de la confección (principalmente extranjeras) se encontraban bajo un esquema de subcontratación, desarrollando actividades que pueden involucrar sólo procesos de maquila o que cuentan con la capacidad suficiente para desarrollar el paquete completo<sup>9</sup>. Los resultados de la investigación muestran que el 72.5% de la producción de las empresas que fueron subcontratadas se dedicaron a maquilar, lo que significó estar sujetas a las normas de calidad impuestas por la empresa para las cuales trabajaron.

Además identifica las principales razones por las que los empresarios subcontrataron: la necesidad de cubrir incrementos en la demanda, por reducción de costos, necesidad de contar con mano de obra accesible y personal más especializado (Alvarado, 2002). Un fenómeno observado es que las subcontratistas tuvieron que recurrir a otras empresas para poder cubrir la meta de producción. Concluye que la subcontratación como está funcionando actualmente no permite desarrollar encadenamientos productivos debido a que las empresas contratadas por las subcontratistas utilizan insumos que son proporcionados completamente por la empresa principal lo que impide el desarrollo de estructuras de proveeduría de insumos nacionales.

Otras actividades productivas que han utilizado fuertemente a la subcontratación son la automotriz y la electrónica. La investigación de Labarca (1998) señalan que estas industrias se caracterizan por subcontratar partes que demandan un alto desarrollo tecnológico, sobre todo para la producción de insumos como componentes electrónicos o químicos avanzados. Este autor identifica patrones definidos de estrategias de formación, capacitación y adiestramiento que dependen del tipo de producto o servicio del que se trate. La distinción más importante es que las empresas subcontratistas, cuando son medianas o pequeñas, dependen del mercado local de formación, mientras que las empresas centrales organizan ellas mismas sus centros de capacitación, estructuran los procesos de formación y cuando recurren a servicios externos de instrucción formulan demandas específicas (Labarca, 1998). En esta misma línea el trabajo de García, Mertens y Wilde (1999) concluye que una red exitosa de cooperación entre empresas se basa en relaciones de confianza, transparencia y contratos de largo plazo.

Por su parte Abramo (1998, citado en Iranzo y Leite, 2007) distingue los factores que determinan el carácter virtuoso de las redes empresariales: el tipo de estrategia de competitividad, el grado de valor agregado y de complejidad tecnológica en la elaboración

---

<sup>9</sup> El paquete completo se refiere a integrar proceso que van desde el teñido de la tela pasando por el ensamble hasta el empaquetamiento de la prenda final, lista para su comercialización.

del producto, el nivel de importancia estratégica, las configuraciones territoriales y su grado de densidad y el tipo de institucionalidad existentes.

En el caso de México, los productos electrónicos son el segmento más grande de la industria de exportación (CAFOD, 2003). En esta industria los procesos de manufactura son cubiertos en un 73% por empresas subcontratistas contratadas por corporativos como Dell, IBM y Hewlett Packard, pero a pesar de este elevado porcentaje Dussel (1999) lo explica como un encadenamiento que se caracteriza por la baja generación de valor agregado, es decir, las empresas nacionales sólo se encargan de procesar materia prima que provienen del exterior, quedando fuera las empresas nacionales productoras de insumos, impidiendo la formación de una red productiva local.

Al ser un sector de vanguardia rápidamente crea productos intensivos en capital provocando un mayor desplazamiento de proveedores. Los subcontratistas nacionales al no poder cumplir con los requerimientos han tenido que vender sus empresas, total o parcialmente, a empresas extranjeras. Para Dussel (1999) debido a que la estructura de proveedores se compone de empresas internacionales, se impide el desarrollo de procesos de diseño y producción de componentes, aunado a la alta dependencia de materias primas y componentes de partes importadas.

En el caso de la industria automotriz mexicana Labarca (1999) y Contreras (2007) identifican tres aspectos en las relaciones de subcontratación que se relacionan entre sí: a) una regionalización de las redes de producción comandadas por las grandes firmas; b) una transición tecnológica y organizativa hacia la manufactura modular, con repercusiones cruciales en la organización de las empresas ensambladoras y particularmente en sus cadenas de proveedores, y c) la subcontratación de segmentos cada vez más amplios del proceso de manufactura, que son delegados por los fabricantes de equipo original a sus proveedores de primera y segunda línea.

## **1.2 Subcontratación de productos/servicios y subcontratación laboral**

No existe consenso sobre una definición general e incluyente de la subcontratación. Bronstein (1999) argumenta que más que una sola definición sería conveniente hablar de arreglos o prácticas que puede adoptar. Estas prácticas varían en función del objeto que se subcontrata, la cadena productiva donde se presenta así como de la institucionalidad que las rige. Sin embargo como señalan Iranzo y Leite (2007) uno de los principales puntos de consenso es el papel que juega en el fenómeno de la flexibilización del trabajo, entendiéndola como la capacidad de la gerencia de ajustar el empleo, el uso de la fuerza de trabajo en el proceso productivo y el salario a las condiciones cambiantes de la producción (De la Garza, 2000; citado en Iranzo y Leite, 2007).

Iranzo y Leite (2007) y Echeverría (2006) determinan que los factores que mueven la implementación de la subcontratación son:

- I. A inicios de los años de 1980 se hicieron evidentes los altos costos del modelo institucional, aunado a la crisis económica, la conformación del mercado internacional y la fuerte rivalidad empresarial para conquistar nuevos nichos, hizo imperativo dentro de

- las estrategias empresariales la disminución de costos, las vías para aumentar la velocidad de respuesta y la mejora de la calidad y la productividad.
- II. Introducción de nuevas tecnologías en la producción y en las telecomunicaciones, potenciando la especialización y la desagregación de los procesos productivos.
  - III. Nueva organización económica de las empresas. Se presentan proceso de desconcentración permitiendo que una compañía pueda prestar servicios a diversas estructuras organizacionales.
  - IV. Internacionalización de la producción y la relocalización productiva en la búsqueda de bajos costos
  - V. Cambios en la composición del producto diversificado
  - VI. Transformación del rol del Estado con acciones de desregulación macroeconómica y del mercado de trabajo y políticas antisindicales.

Iranzo (2007) afirma que desde el lado de la oferta laboral se suman otros factores: el crecimiento del desempleo que presiona por una mayor movilidad del mercado de trabajo, grupos laborales con escaso poder de negociación sobre sus condiciones de trabajo y el debilitamiento sindical.

Bronstein y Echeverría señalan que en el análisis de la subcontratación se debe de identificar el objeto que es subcontratado: trabajo o productos/servicios, distinción que usamos a lo largo del trabajo.

- 1) La subcontratación de trabajo (algunos lo nombran subcontratación de mano de obra) se refiere a una relación entre tres y que sólo existe y funciona en forma triangular (Echeverría, 2006).

En la contratación laboral tradicional la persona del empleador está claramente definida y la constituye la empresa o firma que contrata los servicios del trabajador o la persona natural que hace las veces de empleador. De acuerdo a Fressmann, la subcontratación laboral está determinada por la realización de trabajo por una persona física en condiciones de subordinación o de dependencia, hecho con el que se admite que existen las condiciones de una relación laboral sin que ésta sea reconocida (Fressmann, 2005).

La subcontratación laboral abarca dos modalidades de trabajo: mediante la intermediación de agencias de empleo temporal (también conocidas como agencias de colocación o suministradoras de personal). En este tipo de empleo el trabajador no tiene ninguna relación contractual con la empresa en la que desarrolla su actividad laboral. Este tipo de intermediación representa la externalización de la administración de personal y las de reclutamiento.

La segunda modalidad se refiere a la existencia de empresas o agencias de colocación creadas por la empresa beneficiaria, Morales (2003, citado en Fressmann, 2005) explica que jurídicamente no constituyen establecimientos, filiales, sucursales dependientes de la principal, sino en apariencia poseen una personalidad jurídica propia distinta a la empresa principal.

La **subcontratación laboral** en su sentido más propio es la utilización de mano de obra que no ha sido contratada directamente por la empresa, pero que presta sus servicios en ella (Benson e Ieronimo, 1996).

En la subcontratación laboral se diluye la persona del empleador. La identificación de quién realmente contrata laboralmente al trabajador se vuelve compleja ya que el trabajador es contratado por una empresa pero desarrolla sus labores en otra quien establece las condiciones y la forma de desempeño de las labores.

Echeverría afirma que lo interesante es que la relación entre el contratante y el subcontratista no termina con la ubicación del trabajador en la empresa, sino que el subcontratista permanece como el empleador formal hasta que concluye la prestación (Echeverría, 2006).

López y Reynoso identifican a este tipo de subcontratación como una contratación atípica<sup>10</sup> que traslada el vínculo contractual del trabajo desde la empresa a un intermediario, impidiendo determinar claramente quién es sujeto pasivo de las obligaciones laborales legales (López, 1996; Reynoso, 1999).

2) Subcontratación de la producción de bienes y servicios. Echeverría (2006) la explica como la relación que se establece entre dos entidades independientes entre si en la que cada una asume la producción o función con el uso de sus propios medios. De este modo la empresa beneficiaria pretende obtener la concentración de las funciones propias o especializadas mediante la delegación de tareas a otras empresas.

Inicialmente se buscó subcontratar las actividades que necesitaban de gran concentración de mano de obra lo que, unido a la producción *justo a tiempo* le brindó a la empresa principal una ventaja financiera al reducir su necesidad de capital de explotación (Twaalfhoven y Hattori, Friedman; citados en Van Liemt, 1992). Sin embargo, actualmente se observa que la subcontratación se ha extendido a procesos que requieren de una alta especialización, por lo que las posibilidades de su uso se han extendido.

Las relaciones laborales se establecen entre la empresa subcontratista y sus trabajadores, sin que la empresa beneficiaria forme parte de esta relación. De hecho este mecanismo opera como una sustitución de la contratación laboral formal y de duración indefinida, reemplazándola por contratos comerciales de prestación de servicios externos (López, 1996).

La subcontratación, ya sea laboral o de productos, requiere de la integración y cooperación entre empresas. La coordinación de la red productiva depende del grado en que se complementen los servicios subcontratados. Las necesidades y especificaciones del producto que demande la empresa principal definirá la relación de subcontratación “es

---

<sup>10</sup> El trabajo atípico es una respuesta a las necesidades de flexibilización de las empresas y el nuevo escenario en el que se desarrollan las actividades productivas. Estas formas de trabajo son favorecidas por las empresas ante las variantes condiciones y exigencias del mercado, que les pide una capacidad de adaptación respecto de sus políticas de personal y de forma de organización del trabajo. Caamaño, 1999. Sin embargo hay que señalar que si bien esta tipología facilitaba la comprensión de un fenómeno en una época determinada, actualmente este tipo de contratación se vuelve típica en el escenario laboral.

posible distinguir situaciones que van desde la subcontratación integrada –en la que el cliente tiene el manejo absoluto sobre concepción, diseño y especificaciones de producto y proceso -, hasta la relación con un proveedor, en el cuál todas las decisiones residen en este último” (Velásquez, 1999).

Los trabajos de Echeverría (2006), De la Garza (1993,1994), Velásquez (1999) entre otros autores coinciden en señalar que el carácter estratégico de las empresas subcontratistas las vuelve vulnerables a las fluctuaciones del mercado, impidiéndoles por lo general contar con planes de producción de largo plazo, situación que afecta inherentemente a las condiciones del mercado de trabajo. Por lo tanto el fenómeno de la subcontratación genera una segmentación entre los trabajadores de las grandes firmas (regulados y con mejores salarios) y los trabajadores de las subcontratistas (con bajos niveles salariales y baja regulación de los contratos de trabajo).

Diversos trabajos privilegian el uso de la subcontratación dentro de las cadenas de producción por sus características innovadoras y sus implicaciones positivas sobre la productividad. Se ha señalado por ejemplo que la subcontratación favorece procesos de especialización de las pequeñas y medianas empresas con la posibilidad de generar economías a escala. Los potenciales efectos en la mejora de la productividad se dan por medio de una transferencia de conocimiento así como por la posibilidad de las empresas de concentrarse en las capacidades donde son más fuertes.

En este mismo tema los trabajos de Houseman (2007) y Olsen (2006) demuestran que no es clara la relación entre subcontratación y productividad y más bien alcanzar este objetivo depende del tipo de cadena y el contexto bajo el que se desarrolla la relación entre empresas. Algunas evidencias de impactos positivos de la subcontratación sólo se han observado en economías desarrolladas dependiendo más del grado en que las empresas están globalizadas.

### **1.2.1 La subcontratación en la industria automotriz: una cadena comandada por el productor.**

La industria automotriz es un caso representativo de los procesos de transformación de la producción. La transición de la producción en masa a la *lean production* (también conocida como Sistema de Producción Toyota) estuvo precedida por una serie de modificaciones en la forma de organizar y desarrollar la producción. Las grandes empresas transnacionales empezaron a operar con nuevos esquemas. La *lean production* se basa en cuatro elementos (Mortimore, 2005):

- A) Incremento de la productividad
- B) Organización flexible. De lado del trabajador, implica su capacitación para que ejecute diversas tareas. Por el lado de la empresa significa poder producir en lotes pequeños y ajustar rápidamente las características del producto final.
- C) Prevención total de defectos.
- D) Concepción integral del proceso de fabricación. Permite establecer relaciones de largo plazo entre productores, proveedores y distribuidores. Al fomentar las relaciones de largo plazo entre proveedores y productores de la industria terminal se

dio mayor impulso al desarrollo de proveedores y a la subcontratación externa (Mortimore, 2005).

La reestructuración de la industria de ensamble afectó directamente a las empresas proveedoras de partes y componentes, alterando su papel en la cadena de producción

Los estudios desarrollados por Gereffi (1999, 2001), Lara (2005), Contreras, Juárez (2005) entre otros, muestran que las empresas terminales cedieron la operación de ciertas funciones y procesos productivos a empresas externas que al igual que ellas se han especializado en los procesos que desarrollan. Ambas empresas actúan bajo el esquema de reducción de los costos productivos y la maximización del uso de los recursos disponibles, en una cadena de producción coordinada por el productor en la que se va agregando valor.

La fragmentación de la producción permitió la consolidación de unas cuantas empresas terminales<sup>11</sup> y el surgimiento de una cadena de proveeduría transnacional que se mueve al mismo ritmo de las empresas líderes con la coexistencia de una proveeduría local globalizada perteneciente a las regiones de asentamiento de la industria (Gereffi, Sturgeon, Humphrey; 1999, 2001).

En esta cadena encontramos a *empresas locales globalizadas* (Juárez, 2005), es decir, que han llegado a generar mecanismos de coordinación tanto con las plantas ensambladoras o las grandes empresas de proveeduría a través de inversiones o mecanismo que les faciliten la comercialización de sus productos fuera de su relación con las plantas finales.

Como señala Lara (2005) la actual estrategia de fragmentación de la industria del automóvil, esta respaldada por la idea de generar redes de enlace, intercambio y cooperación entre las grandes empresas globales tanto finales como proveedoras, establecidas en las distintas regiones vistas como áreas de producción integrantes de la cadena global de producción automotriz.

### **1.3 La otra cara de la descentralización productiva: la precarización del trabajo.**

A inicios de la década de 1980 se pone fin a la época de las políticas de regulación del ciclo económico y de apoyo al desarrollo (Bagnasco, 2007), guiadas por la idea de que el mercado por sí sólo no puede alcanzar la eficiencia al presentar problemas de equidad<sup>12</sup>. Contraria a esta visión toma fuerza el argumento de la necesidad de la flexibilidad y la desregulación de los mercados para permitir el crecimiento económico. Las normas y regulaciones se flexibilizan, permitiendo a las empresas poder tomar decisiones que respondan a las necesidades del mercado sin las limitaciones de las regulaciones estatales.

En este periodo se logra modificar las legislaciones laborales en diversos países imprimiendo una orientación más flexibilizadora a los mercados laborales. En países como Chile y Argentina, las reformas laborales permitieron flexibilizar plenamente el uso del trabajo, para Palley (2006) los efectos no sólo se observan en los salarios sino también

---

<sup>11</sup> Las Tres Grandes de Estados Unidos (General Motors, Ford y Daimler/Chrysler), Volkswagen, Renault, Toyota, Honda.

<sup>12</sup> Zamagni hace referencia para el periodo de 1950-70 países más intervencionistas como Francia, Alemania e Italia tuvieron un crecimiento económico superior al 4% que países liberales como Estados Unidos y Gran Bretaña. Zamagni, 1990 citado en Bagnasco, 2007.

sobre las condiciones laborales, especialmente las de negociación laboral, sobre todo por la disparidad de condiciones a las que se enfrentan los sindicatos a causa de formas de contratación no comunes (atípicas) en el pasado.

La subcontratación se considera como una forma atípica de trabajo. Los lazos entre empleador-empleado son cada vez menos claros lo que se traduce en una mayor inseguridad económica, así como salarios más bajos (Carnoy et al, 1997: 31). Esta forma atípica de trabajo vuelve más vulnerable a los trabajadores frente a las fluctuaciones de la economía<sup>13</sup>.

Estudios como los de Partida Rocha (2001) y Cafod (2003) hacen énfasis en el aumento exponencial de la subcontratación de trabajo en México. Cafod identificó que a inicios del 2000 en Jalisco, uno de los principales estados receptores de inversión en la industria electrónica, existían 65 agencias suministradoras de personal. El trabajo del Centro de Reflexión y Acción Laboral (CEREAL) estima que la contratación de trabajo a través de las agencias de empleo representaba cerca del 60% del total personal ocupado. Este tipo de agencias les permiten a las empresas adaptarse a los altibajos de la producción, dándoles una mayor flexibilidad laboral (CEREAL, 2007). Los resultados de Partida (2001) señalan que los costos que pagan las empresas beneficiarias a las agencias de empleo dependen del volumen de empleados subcontratado. Los resultados de su encuesta muestra que para las empresas beneficiarias resulta caro este servicio pues pagan 80% más de lo que pagan. Sin embargo, las agencias manejan algunas ventajas como: el reclutamiento, rapidez para conseguir trabajadores, sirve de filtro, menor riesgo laboral, flexibilidad y disminución de costos administrativos (Partida Rocha, 2001: 121).

Una de las situaciones más recurrentes en las relaciones de subcontratación es el problema de la identificación del patrón por parte de los trabajadores. A este respecto CEREAL afirma que el hecho de tener dos patrones crea confusión entre los trabajadores ya que no pueden identificar con claridad quién es el patrón y por ende quien asume las responsabilidades laborales (CEREAL, 2007).

En el libro de Rueda y Simón (2006) sobre la industria del vestido en Aguascalientes y Yucatán se tienen evidencias de las condiciones de trabajo que enfrentan los trabajadores en esta industria. En su estudio señalan que las razones fundamentales que explican las jornadas irregulares son la escasez del empleo y los bajos salarios. Por ejemplo, los trabajadores que desempeñan jornadas menores a la normal generalmente ganan salarios muy bajos, su empleo es inseguro, carecen de seguridad social y prestaciones, por lo que tienen escasas o nulas oportunidades de ascenso, de mayores ingresos y menos aún de pensiones de vejez e incapacidad. Las jornadas mayores a la legal responden a diversos factores como prácticas empresariales al margen de la ley, trabajo de horas extras para compensar los bajos salarios; el crecimiento de número de trabajadores por su cuenta, que padecen la temporalidad del trabajo a veces trabajan muchas más horas a veces menos

---

<sup>13</sup> Carnoy, Castells y Benner en su artículo sobre el mercado de trabajo en Silicon Valley, señalan que hay un número reducido de trabajadores que se ven beneficiados por las formas atípicas de trabajo. Las ventajas están más relacionadas al tipo de aptitudes y contactos con los que cuentan los individuos, lo que les puede proporcionar mayores beneficios.

dependiendo de la demanda, y por la generalización de prácticas de subcontratación (sea o no el producto para la exportación).

Las autoras muestran que en la industria del vestido el trabajo subcontratado es generalmente pagado a destajo lo que da pie a largas jornadas para cubrir un mínimo de ingresos. Así mismo, observan que el uso de la subcontratación no es constante, depende de la mayor o menor demanda del mercado en diferentes temporadas, reflejándose en fluctuaciones del trabajo en las maquiladoras dándose periodos en los que no hay trabajo y otros en los que hay exceso de éste. La subcontratación es usada por empresas maquiladoras de exportación y empresas tradicionales con los objetivos principales de reducción de costos y aumento de la producción y es posibilitada por el excedente relativo de mano de obra femenina, debido en parte a la escasez de empleo y a la disminución relativa del empleo formal de las mujeres (Rueda y Simón, 2006).

Los resultados de las investigaciones sobre la industria electrónica y en la del vestido dan evidencia de que la subcontratación tanto laboral como de procesos contribuye al deterioro de la calidad de los empleos. La calidad del empleo no sólo se refiere niveles de productividad e ingreso, sino que abarca también otros aspectos de las condiciones laborales con la relación laboral entre trabajador y empleador, la duración de la jornada de trabajo, la protección social de los trabajadores y el ejercicio de los derechos laborales fundamentales (OIT, 1997).

Para la OIT la mejora en la calidad de los empleos implica identificar políticas económicas y laborales que respondan a las exigencias de un nuevo contexto estructural, caracterizado por los procesos de globalización, privatización, liberalización y democratización, como por la creciente demanda de los sectores sociales para que los beneficios del crecimiento económico se traduzca en progreso social de los países. (OIT, 1998)

Ricardo Infante (1999) afirma que la sustentabilidad del crecimiento depende no sólo del éxito de políticas económicas, sino también, que exista una estrecha interrelación entre éstas y las políticas sociales. Reconocer que estas políticas se condicionan mutuamente, implica también aceptar que se requiere de ambas para asegurar simultáneamente el progreso económico y social. Si bien el crecimiento económico contribuye a la creación de empleos, nada asegura que la mayoría de éstos sea de buena calidad. Al respecto el autor examina la incidencia que tienen las políticas laborales, en áreas que son relevantes para mejorar la calidad del empleo. La experiencia reciente indica que la precariedad laboral de los ocupados en el sector moderno ha aumentado, lo que obliga, por un lado a revisar los sistemas de protección y estabilidad de los trabajadores, cuidando que ello no afecte la flexibilidad laboral para que las empresas respondan a las exigencias del proceso de transformaciones.

El problema de la calidad de los empleos pasa forzosamente por la ausencia o incapacidad de los Estados para contar con legislaciones apropiadas, vigiladas y cumplidas. En un contexto de globalización y creciente poder de las empresas multinacionales, la responsabilidad recae no solo en el Estado. Por el contrario, debe involucrarse a las empresas y a los sindicatos y a las organizaciones de consumidores si es que realmente se

quiere vencer la tentación de degradar la calidad de los empleos como principal estrategia competitiva.

Autores como Castillo (2007) y Bensusán (2008) señalan que las propias instituciones nacionales públicas encargadas de vigilar el cumplimiento otorgan amplia permisividad a los empleadores para el no cumplimiento de la regulación laboral. Es decir, los incentivos negativos o positivos que aplica el Estado no están funcionando por lo que es más barato a los empleadores no cumplir, que cumplir con lo que manda la legislación nacional. Al mismo tiempo, las instituciones internacionales, como la OIT, carecen de poderes coactivos para imponer el respeto de los derechos humanos laborales fundamentales. Como señala Bensusán, un intento por mejorar el grado de cumplimiento ha sido el paso de regulaciones internacionales públicas a las privadas y de las iniciativas privadas externas a las internas como forma de regular a las empresas transnacionales (Bensusán, 2008: 10).

Los códigos de conducta (CC) surgen como un compromiso privado voluntario, por medio de cual las empresas asumen una responsabilidad social, resultado de la presión ejercida por ONG a raíz de la denuncia de las condiciones laborales bajo las que se fabrican los productos de marcas internacionales<sup>14</sup>. Las empresas redefinen sus prácticas de aprovisionamiento, mejorando los estándares a lo largo de la estructura de proveeduría con la que trabajan.

En este sentido se destacan dos puntos: el primero hace referencia a la importancia de volver a dirigir la mirada a las responsabilidades de los Estados nacionales con los derechos laborales entendidos como derechos ciudadanos (Bensusán, 2008:14), es decir, que el Estado no esté limitado en las vías que le permitan reforzar el cumplimiento (*enforcement*) de la legislación.

El segundo pone énfasis en que los mecanismos privados de monitoreo, como los Códigos de Conducta (CC) de las empresas que representan una opción (aunque aún no se cuenta con evidencia que demuestre una relación directa entre cumplimiento y existencia de códigos de conducta) que contribuye al reforzamiento del cumplimiento de los derechos laborales por parte de las proveedoras de las empresas multinacionales (Seidman, 2005). Unos de los puntos que se les cuestiona a los promotores de estos mecanismos es el hecho de que no se preocupan por el mejoramiento de las capacidades estatales para defender los derechos laborales a partir de los sistemas nacionales de protección, además de que dependen de las organizaciones de consumidores ubicados en los países desarrollados y no dejan un lugar protagónico a los trabajadores de los países en desarrollo (Seidman, 2005;

---

<sup>14</sup> Las recomendaciones de organizaciones internacionales, como la Directrices de la OCDE para empresas Multinacionales, forman parte de estos mecanismos que reflejan el consenso y las expectativas de la comunidad internacional respecto a la responsabilidad social de las empresas. Las directrices son recomendaciones de práctica empresarial adecuada, dirigidas principalmente a las empresas con sede en aquellos países que se adhieren a ellas. Pero se aplican a las operaciones, en cualquier parte del mundo, de todas las empresas que tengan sede en los países que integran la OCDE. Las directrices abarcan políticas generales, divulgación de información, empleo y relaciones laborales, medio ambiente, combate al soborno, ciencia y tecnología entre otros. Éstas no son de cumplimiento legal obligatorio en el ámbito internacional, pero son las únicas normas generales y multilateralmente aprobadas que los gobiernos han negociado, en las que se comprometen a ayudar a resolver los problemas que surjan con las empresas (OIT, 2003).

Bensusán, 2008: 15). En el caso de las Directrices de la OECD, para el caso de México, Bensusán identifica que las autoridades laborales tendieron a debilitar la exigencia de cumplimiento de los derechos laborales vinculada al comercio internacional y no existe interés gubernamental por aprovechar este instrumento para mejorar las condiciones de los trabajadores de las empresas multinacionales y sus subsidiarias (Bensusán, 2007:28). Es decir, este tipo de instrumentos, hasta ahora, han sido de escasa utilidad ante el creciente poder que han alcanzado estas empresas.

Por su parte, Locke y Romis (2006) señalan que la discusión actualmente se centra en determinar si deben de crearse o no mecanismos privados de monitoreo, el cual se aleja del objetivo central que es cómo hacer que estos mecanismos refuercen el cumplimiento de las legislaciones locales. A través de su trabajo de investigación se muestra que los mecanismos privados como los CC *per se* no mejoran las condiciones laborales y concluyen que su mejoramiento depende más por una parte del grado de interrelación entre empresas, y por otra, de la existencia de mecanismos públicos y la institucionalidad pública capaz de garantizarlos.

Para afrontar esta problemática es importante contar con las políticas que permitan crear entornos donde los círculos virtuosos de sinergias y recursos públicos y privados permitan garantizar el cumplimiento de la legislación laboral y con ello contribuir al mejoramiento de la calidad del trabajo (Castillo, 2007). Por tanto, es vital contar con mejores regulaciones nacionales y globales, particularmente por lo que se refiere a los empleos que se generan en cadenas productivas en las que se han experimentado procesos de externalización dentro y fuera de los distintos países (Bensusán 2008).

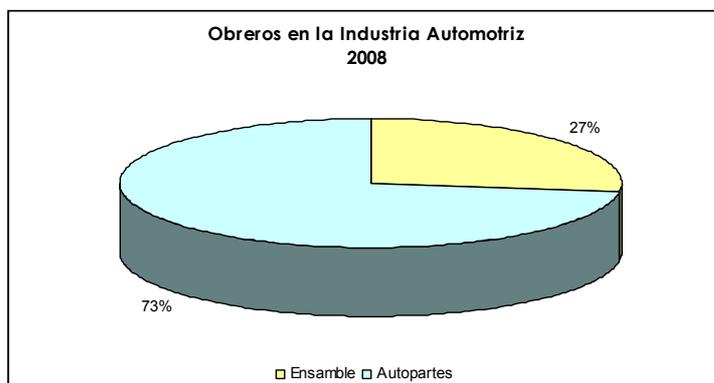
### **1.3.1 La calidad del empleo en la industria automotriz mexicana.**

La Encuesta Industrial Mensual<sup>15</sup> muestra que hasta marzo de 2008 en la industria automotriz el 73% de los obreros laboraban en empresas proveedoras de autopartes. El restante 27% desempeñaba sus labores en las ensambladoras finales como Volkswagen de México, General Motors, Ford, Chrysler, entre otras.

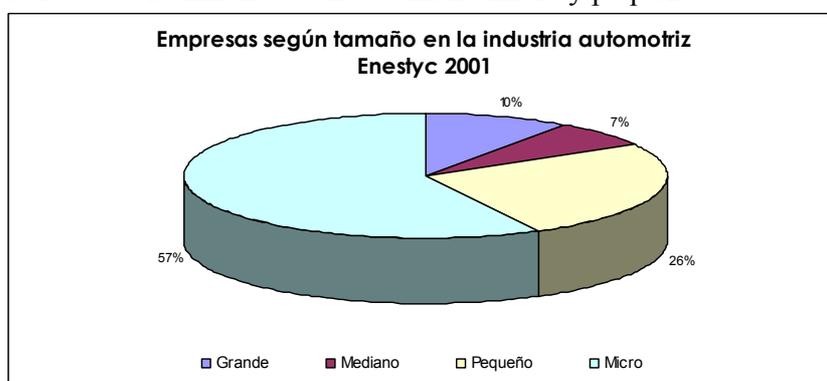
---

<sup>15</sup> La Encuesta Industrial Mensual cuenta con una cobertura global de aproximadamente el 80% del sector manufacturero. Los establecimientos de la muestra están distribuidos dentro de las 9 divisiones de actividad económica, la Industria Automotriz se ubica en la división VIII Productos Metálicos, Maquinaria y Equipo. Meta dato EIM. INEGI, 2008.

Gráfica 1.1



De acuerdo a los datos publicados por la ENESTYC<sup>16</sup> en esta industria alrededor del 83% de los establecimientos son de tamaño micro y pequeño.



Gráfica 1.2

Del total de puestos de trabajo en la industria automotriz el 75% son ocupados por obreros generales (44%) y especializados (31%), el restante 25% lo componen los gerentes, administradores y personal de confianza.

### 1.3.1.1 Salario y prestaciones sociales.

Con base en los datos de la Encuesta Industrial Mensual se calculó que en el 2008 el salario promedio por obrero en una empresa de autopartes es de \$5009.00 pesos contra los \$8605.00 pesos que gana un obrero en las empresas ensambladoras finales (ver cuadro 1.1). Las prestaciones sociales promedio para un obrero en una empresa de autopartes son \$2722.00 pesos y en la ensambladora final es de \$3495.00 pesos.

<sup>16</sup> La ENESTYC comprende las 54 ramas de la actividad industrial. La muestra abarca 9234 establecimientos de los cuales 1370 corresponden a la industria automotriz. El esquema de muestreo es probabilística: se incluyen con certeza los establecimientos con 101 y más personas ocupadas, considerados como medianos y grandes. INEGI, Enestyc, Caracterización General.

<b>Cuadro 1.1</b>				
	Salarios promedio por obrero		Prestaciones Sociales promedio por obrero	
	Ensamble	Autopartes	Ensamble	Autopartes
Año	Miles de pesos a precios relativos			
2000	8.321	4.726	3.199	2.825
2001	8.941	4.897	4.061	3.282
2002	8.385	5.117	3.802	3.348
2003	8.487	5.055	3.779	3.319
2004	9.310	5.203	3.415	3.070
2005	9.617	5.207	3.238	2.909
2006	9.319	5.081	3.308	2.849
2007	9.130	5.243	3.448	2.878
2008	8.605	5.009	3.495	2.722

Nota: Los datos de 2008 son hasta el mes de marzo. Los datos estaban a precios corrientes y de uso el IPC para deflactarlos. Se tomó como base el año 2002=100

Fuente: elaborado en base a Encuesta Industrial Mensual, INEGI (Varios años)

<b>Cuadro 1.2</b>					
<b>PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE LAS REMUNERACIONES PROMEDIO MENSUALES PAGADAS EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ ( 2001) SEGÚN TIPO DE REMUNERACIÓN</b>					
<b>(Pesos)</b>					
Total	Tipo de remuneración				
	Sueldos/ salarios base	Horas extras	Prestaciones sociales	Contribuciones a la seguridad social	Otras remuneraciones
100	66.72	4.36	13.94	12.10	2.87

Fuente: Enestyc, 2001

Las prestaciones representan aproximadamente el 33% de las remuneraciones totales recibidas. De los 1370 establecimientos que comprende la muestra de la Enestyc, 1051 afiliaron a sus trabajadores a la seguridad social, 1050 otorgó reparto de utilidades, 937 indemnizaciones por despido, 578 dio bonos por puntualidad y asistencia, 525 reconocimiento por productividad y sólo 340 proporcionó bonos por productividad.

Esta misma muestra abarca a 140815 trabajadores en la industria automotriz de los cuales el 69% está sindicalizado mientras que el restante 31% carece de este derecho. Del total de sindicalizados el 84% está contratado de planta y el 16% es eventual. (Ver cuadro 1.3).

Se muestra además que los establecimientos grandes y medianos son los que cuentan con mayores porcentajes de sindicalización, 94% y 96% respectivamente. En sólo el 68% de los establecimientos de tamaño pequeño existen sindicatos, mientras que en los establecimientos micro el porcentaje se reduce al 13%.

Cuadro 1.3 PORCENTAJE DE TRABAJADORES EN LOS ESTABLECIMIENTOS MANUFACTUREROS EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ SEGÚN CONDICIÓN DE SINDICALIZACIÓN Y FORMA DE CONTRATACIÓN <sup>1</sup>						
Total <sup>2</sup>	Sindicalizados			No sindicalizados		
	Subtotal	De planta	Eventuales	Subtotal	De planta	Eventuales
Industria automotriz	0.69	0.84	0.16	0.31	0.92	0.08

<sup>1</sup> Se excluyen los trabajadores a tiempo parcial, por horas, por honorarios y subcontratados.

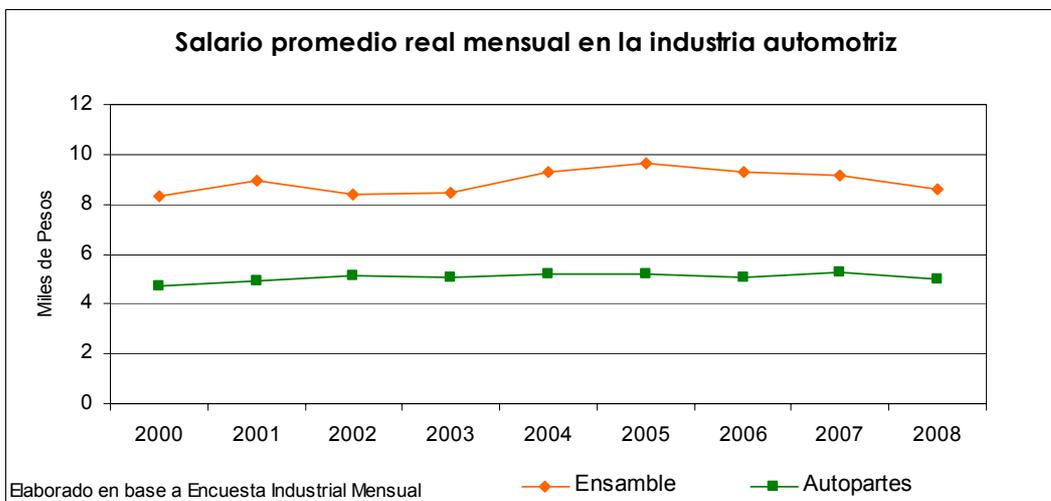
Fuente: ENESTYC, 2001

La central obrera con mayor número de trabajadores agremiados es la CTM con 67662 trabajadores que representa el 70% del total de trabajadores sindicalizados en esta industria. Los datos de la ENESTYC muestran que de los 561 establecimientos que en el año 2001 contaban con sindicato el 100% de ellos otorgó las prestaciones de seguro social, Infonavit y reparto de utilidades; 473 establecimientos daban ayuda por concepto de despensa; 358 bonos por puntualidad y asistencia; 290 establecimientos le daba a su trabajadores bonos por productividad y sólo 225 les otorgaba apoyos por concepto de fondo de ahorro.

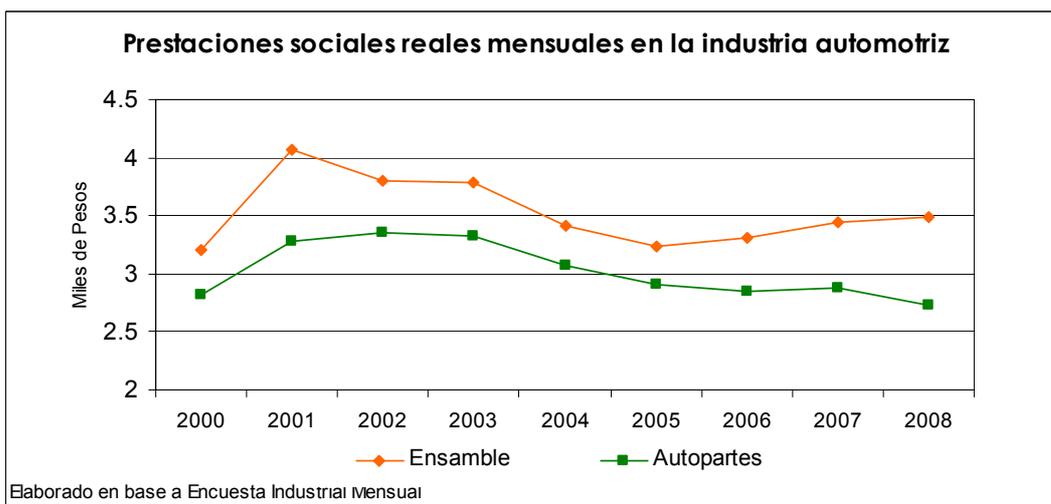
En base a estos datos se puede señalar que la presencia de sindicatos es un elemento que incide en el cumplimiento de prestaciones sociales marcadas por la LFT como la afiliación a la seguridad social y el reparto de utilidades. Las empresas que cuentan con sindicato otorgan con más frecuencias remuneraciones extras como son bonos por productividad y bonos por puntualidad y asistencia. Las empresas que no cuentan con sindicatos no otorgan este tipo de remuneraciones.

En el periodo de 2000-2008 los salarios en la industria de autopartes han variado en forma marginal. En los años 2003, 2006 y 2008 los porcentajes son decrecientes, en este último el salario ha tenido una pérdida de 4.5% respecto del año 2007 (ver gráfica 1.3 y 1.4). Los salarios en la industria de ensamble final presentan un deterioro a partir del 2006 sin mostrar recuperación hasta el primer trimestre del año. Por otra parte, las prestaciones sociales tanto en la industria de ensamble final como en la de autopartes, presentan una tendencia descendente a partir del 2002 recuperándose levemente en 2006, sin embargo en la industria de autopartes se observa un nuevo descenso en los primeros meses del 2008.

Gráfica 1.3



Gráfica 1.4



Si bien los salarios en la industria han decrecido, el descenso mayor se ha dado en las prestaciones sociales. Esta pérdida se puede traducir en un descenso en la calidad de los puestos de trabajo en la industria automotriz, sin embargo es en las empresas de autopartes donde se presenta un mayor descenso.

Los datos de la ENESTYC muestran que las remuneraciones por tamaño de establecimiento varían aún más significativamente, aunque no sabemos que tanto influyen los determinantes del ingreso como escolaridad, experiencia laboral entre otros.

**Cuadro 1.4**  
**REMUNERACIONES PROMEDIO MENSUAL PAGADAS AL PERSONAL OCUPADO EN ESTABLECIMIENTOS MANUFACTUREROS EN JUNIO DE 2001, SEGÚN TAMAÑO (Pesos)**

Rama de actividad	Total	Tamaño

		Grande	Mediano	Pequeño	Micro
Industria automotriz	8,051	8,405	7,745	6,851	3,442
Fuente: Enestyc 2001					

Los establecimientos de tamaño micro son los que presentan menores remuneraciones, \$3442 pesos mensuales contra los \$8405 que pagan en los grandes establecimientos (ver cuadro 1.4).

Si se considera que el porcentaje más alto de establecimientos se ubica dentro de la categoría de tamaño micro y que de estos sólo el 13% cuenta con sindicatos, aunado a los bajos niveles en las remuneraciones que se pagan en este tipo de establecimientos, nos da evidencia para suponer que la conjugación de estos factores dan pie a un bajo o nulo cumplimiento de los derechos laborales, lo que impide que puedan darse las condiciones necesarias para mejorar la calidad de los empleos en este tipo de establecimientos.

De los 1370 establecimientos que comprende la muestra para la industria automotriz el 16% señaló haber recurrido a la subcontratación laboral. Los establecimientos grandes subcontrataron a 1355 trabajadores, seguidos por los pequeños establecimientos que subcontrataron a 725 trabajadores.

Las principales razones que justifican el uso de la subcontratación son: los trabajadores subcontratados cuentan con habilidades específicas, seguida del mejor control de este tipo de personal y en tercer lugar es el pago de salarios y prestaciones más bajos.

<b>Cuadro 1.5 Principales razones para subcontratar trabajadores</b>	
<b>Posición</b>	<b>Razón</b>
<b>1</b>	Habilidades específicas
<b>2</b>	Mejor control de este tipo de personal
<b>3</b>	Salarios y prestaciones más bajos
<b>4</b>	Cubrir temporalmente a trabajadores de planta
Fuente: ENESTYC 2001	

De este análisis se concluye que:

1. La industria automotriz presenta una alta sindicalización de los trabajadores. Esta situación permite que existan las condiciones para que el nivel de cumplimiento de los derechos laborales y la calidad de los empleos sea alta, aún cuando tiende a disminuir según el tamaño de las empresas.
2. La presencia de sindicatos marca una diferencia positiva en la calidad de los puestos de trabajo. Hasta el año 2001 el 100% de los establecimientos con sindicato cumplen con los derechos laborales marcados en la LFT como son la afiliación al IMSS, aunque no se cuenta con los elementos para afirmar si existe subdeclaración suponemos que esta situación se presenta. En los establecimientos sin sindicatos se observa un mayor incumplimiento de estas obligaciones.

3. En los últimos años las remuneraciones totales promedio en la industria automotriz han presentado un descenso, pero han sido principalmente las prestaciones sociales las más vulneradas. Más aún, el desglose de las remuneraciones de la industria de autopartes muestra que un trabajador promedio en una empresa proveedora gana un salario que está muy por debajo de lo que gana un trabajador de la industria de ensamble final.

#### **1.4 Reformas laborales y subcontratación: ¿qué podemos aprender de estas experiencias?**

A medida que la descentralización productiva se expandió en los países desarrollados y en desarrollo se vio su efecto sobre las condiciones laborales e incluso sobre la posibilidad de expandir la sindicalización en las cadenas de valor, tanto los gobiernos como las organizaciones sindicales de algunos de estos países colocaron en un lugar prioritario de sus agendas la necesidad de contar con mejores regulaciones y políticas públicas para contrarrestar estas tendencias. México no ha hecho cambios al respecto pero existe ya una iniciativa de reforma laboral que contiene nuevas reglas en la materia. A continuación se hace una breve revisión de las experiencias de las reformas laborales vividas en países como Chile, Uruguay y España. Igualmente se realiza un análisis de la regulación mexicana en el tema de la subcontratación y de la propuesta de reforma con fines comparativos. La identificación de las lagunas y de las alternativas de regulación nos permitirá ponerlas posteriormente a prueba a la luz de la opinión de los actores sociales.

##### **1.5.1 Chile.**

En 2004, una de cada dos empresas chilenas tiene algún tipo de relación triangular (Ugarte, 2006). La encuesta de la Sociedad de Fomento Fabril de 2004 señala que en la industria el 43.3% de los empleos pertenece a alguna empresa subcontratista. Por su parte la Encuesta Laboral (ECLA) señala que la subcontratación de trabajo representa el 7.3% del total de trabajadores de las empresas en las industrias manufactureras y el comercio.

En la minería, una de las actividades centrales en la economía chilena, del total de empresas registradas el 85% son subcontratistas. Echeverría (2006) señala que en un periodo de 20 años (1984-2004), los trabajadores de las empresas subcontratistas se expandieron enormemente, a comienzos del periodo representaban sólo el 4% y para el 2004 ya eran el 61% de los trabajadores ocupados en la minera.

De acuerdo a la Dirección de Trabajo, en la subcontratación se presentaban con mayor recurrencia denuncias laborales relacionadas a las condiciones materiales de trabajo. En 2005 los rubros más denunciados: relacionados con la jornada laboral, 32.7%; contratos, 19.4%; higiene y seguridad, 19.2% y remuneraciones, 14.8% (Echeverría, 2006).

Ante este panorama se realizaron esfuerzos por modificar la legislación laboral, basados en la preocupación por el resguardo y cumplimiento de los derechos laborales. Los análisis elaborados identificaron que la expansión de la subcontratación representaba para la población laboral una rotación más alta, riesgos laborales y de salud multiplicados, a la vez que se complicaba la identificación del verdadero empleador.

A fines del 2005 se inició la discusión sobre las modificaciones de la ley de subcontratación. A mediados de 2006 se aprobó la ley no. 20.123 que regula la subcontratación y el trabajo en servicios transitorios. Esta ley definió claramente la figura del trabajo en régimen de subcontratación y sancionó la simulación. Reconoció y reguló el trabajo de servicios transitorios. Los principales aspectos que se abordan en la ley son:

a) Se reafirma que la empresa beneficiaria es subsidiariamente responsable de las obligaciones laborales y previsionales de los trabajadores del contratista durante el tiempo que éstos presten servicios bajo el régimen de subcontratación.

La reforma amplía la responsabilidad subsidiaria. La empresa principal responderá de todas las obligaciones laborales y previsionales, incluidas las eventuales indemnizaciones legales que correspondan por término de la relación laboral, pero además se establece una responsabilidad solidaria en caso de que no ejerza los derechos de control (información sobre el cumplimiento de las obligaciones laborales y previsionales). En caso contrario, responderá subsidiariamente (Ugarte, 2006; Figueroa 2008).

b) Se reconoce la figura de suministro de personal (servicios transitorios).

- Es obligatorio su registro ante la autoridad para permitir un adecuado seguimiento y control de la actividad y amparar a los trabajadores bajo el marco de la legislación laboral. Se constituye una garantía salarial como prueba de solvencia y como eventual recurso de pago de las deudas contraídas con los trabajadores.
- El suministro de personal es permitido en forma excepcional y transitoria, en caso contrario, los trabajadores subcontratados serán considerados como propios de la empresa usuaria.

c) Se iguala las condiciones entre trabajadores propios y externos en materia de higiene y seguridad.

d) Los externos contarán con los mismos elementos de protección de que disponen los trabajadores propios de la empresa principal o usuaria y estarán protegidos por iguales medidas de higiene y seguridad.

e) Se obliga a las empresas a estar bien informadas de las medidas y normas preventivas de Seguridad e higiene. Las empresas deberán estar coordinadas en aspectos relativos a los riesgos laborales.

### **1.5.2 Uruguay.**

A inicios de 1999, en el caso del sector manufacturero, el personal provisto por otras empresas se ubica en el 2.2% del total de personal ocupado, sin considerar a los trabajadores subcontratados en servicios de mantenimiento, limpieza y seguridad (Grzetich, 1999). El sector financiero presentaba un alto porcentaje de crecimiento en el uso de la subcontratación. De 1991 a 1999 los gastos totales de servicios subcontratados pasaron de 27.5 a 79.8 millones de dólares en actividades relacionadas al procesamiento de datos, vigilancia y custodia.

Una de las principales consecuencias de esta práctica fue la ausencia de contratos firmados entre empresas y trabajadores. En el caso de las suministradoras de trabajadores era

evidente el doble vínculo y un doble ejercicio del poder de dirección que daba pie a la existencia de un doble empleador (Grzetitch, 1999), lo que dificultaba la organización y sindicalización de los trabajadores.

El proceso de reforma se inició en el año 2000 cuando varios sindicatos presentaron un proyecto a la comisión legislativa del trabajo. El proyecto de ley buscaba dos objetivos principales: 1) regular la responsabilidad de la empresa principal en caso de incumplimiento de las responsabilidades laborales de la empresa subcontratada, 2) involucramiento e información al sindicato de las actividades realizadas por las empresas subcontratistas y las de los trabajadores.

La ley fue aprobada a inicio de 2007. En sus principales lineamiento señala que:

- a) Todo empresario que utilice subcontratistas, intermediarios o suministradores de mano de obra, será responsable solidario de las obligaciones laborales, así como del pago de las contribuciones a la seguridad social, de la prima de accidente de trabajo y enfermedad profesional y de las sanciones que se adeuden al Banco de Seguros del Estado.
- b) Los deudores solidarios de obligaciones laborales pueden establecer por contrato la forma en que las obligaciones asumidas serán divididas entre ellos.
- c) Los pactos o contratos no son oponibles a los acreedores, quienes podrán demandar indistintamente a cualquiera de los codeudores solidarios por el total de las obligaciones referidas.
- d) Todo trabajador contratado mediante alguna de las modalidades previstas por la norma será informado previamente por escrito sobre sus condiciones de empleo, su salario y, en su caso, la empresa o institución para la cual prestará servicios.
- e) Los trabajadores provistos por empresas suministradoras de empleo temporal no podrán recibir beneficios laborales inferiores a lo que establezca la legislación laboral para la categoría que desempeñen y que corresponda al giro de actividad de la empresa donde los mismos prestan sus servicios.
- f) La norma se extiende a todos los trabajadores del sector público que se desempeñan con las mismas modalidades.

### **1.5.3 España.**

Los informes de la Red de Bolsas de Subcontratación de la Cámara de Comercio en España muestran que para el año 2007 cerca de 19000 PYMES desarrollan algún proceso de subcontratación lo que representan cerca del 11% de la producción industrial española y el empleo de más de 250,000 trabajadores, localizados en actividades relacionadas a la industrias automotriz, aparatos domésticos y aeronáutica.

Por otra parte, el sector de la construcción juega un papel fundamental dentro de la economía española. Mercader (2007) muestra que este sector vive un momento de expansión sin precedentes dentro y fuera del país. En 1995 existían 302000 empresas, casi diez años después (2004) se incrementaron a 657000 empresas, ocupando a cerca del 13.5% del total de trabajadores. Sin embargo es el sector con la tasa de temporalidad más

alta, el doble que la del promedio del país, con contratos casi en su totalidad por obra fija y las áreas de mayor siniestralidad se relacionan con trabajadores externos.

En el interés de hacer más efectivas las regulaciones de seguridad y salud y evitar la simulación, en 1998 la Federación de Construcción, Madera y Afines de Comisiones Obreras con el apoyo de 600000 firmas presenta la primera Iniciativa Legislativa Popular, la cual fue rechazada. En 2004 se presenta una nueva propuesta de ley de carácter sectorial que recoge los planteamientos y propuestas iniciales y que busca regular el fenómeno de la subcontratación en una cadena productiva concreta (Mercader, 2007).

La ley 32/2006 entró en vigor a partir del mes de abril de 2007. Esta regulación introduce nuevos ordenamientos relativos a la solvencia y calidad de las empresas, ordenación y limitación de la subcontratación, mayor transparencia y garantías para los trabajadores de la cadena de subcontratación.

Las principales disposiciones son:

- Las empresas contratistas y subcontratistas deben de acreditar solvencia de infraestructura y formación necesaria en materia de prevención de riesgos laborales. Estas empresas deben de disponer de un porcentaje mínimo de trabajadores indefinidos.
- Empresas contratistas y subcontratistas deberán inscribirse en el Registro de Empresas Acreditadas.
- El contratista deberá contar con un Libro de Subcontratación, en donde se registra por orden cronológico todas las subcontrataciones realizadas y deberá estar al alcance del coordinador de seguridad y salud, de los trabajadores, representantes de los trabajadores de las empresas que intervengan en la obra y la autoridad laboral.
- Límites en el régimen de subcontratación hasta un tercer nivel.
- Informar a los representantes de trabajadores de todas las empresas de la obra sobre todas las contrataciones y subcontrataciones.
- Se dispone que las empresas que incumplan con estos requisitos cometen infracciones graves o muy graves en materia de prevención de riesgos laborales y responderán solidariamente a cualquiera de las obligaciones laborales y de seguridad social que corresponda a la empresa contratada.

Por otra parte, la ley 29/1999 regula las empresas de trabajo temporal. Sus principales disposiciones:

- La contratación de trabajadores para cederlos a otra empresa sólo podrá efectuarse a través de una empresa de trabajo temporal debidamente autorizada por la Ley.
- Las empresas deberán disponer de estructura organizativa que les permita cumplir con las obligaciones de empleador.
- Garantizar el cumplimiento de las obligaciones salariales y de seguridad social
- Los trabajadores deberán de disfrutar del mismo nivel de protección en materia de seguridad y salud que los restantes trabajadores de la empresa a la que prestan sus servicios.
- La empresa usuaria será responsable de las condiciones de ejecución de los trabajadores puestos a su disposición por una empresa de trabajo temporal en todo lo relacionado con la protección de su salud y seguridad.

#### 1.5.4 Principales tendencias.

Un análisis comparativo de las regulaciones existentes en México, Chile, España y Uruguay<sup>17</sup> permite identificar los vacíos que presenta la actual legislación laboral mexicana en el tema de la subcontratación. A continuación se enlistan los resultados obtenidos:

- La ley no ha tenido modificaciones, sólo en 1980 hubo transformaciones al procedimiento procesal de la LFT. En España, Chile y Uruguay las reformas fueron concretadas en el año 2006.
- En el tema de la equiparación salarial, si bien la Ley Federal del Trabajo en México señala que a igual tipo de trabajo debe corresponder un mismo nivel salarial, no hace un señalamiento específico para las empresas que ejecuten obras en forma principal y exclusiva para otra. En los casos de Uruguay y España la equiparación salarial está especificada en el uso de la subcontratación.
- La LFT reconoce las agencias de colocación con fines lucrativos, permitiendo su uso *excepcionalmente, para la contratación de trabajadores que deban realizar trabajos especiales*. Además regulan dos situaciones: los “intermediarios” (cuándo son verdaderos intermediarios y cuándo son patrones) y a las “empresas que ejecuten obras o servicios en forma exclusiva para otra”, que podría tomarse como subcontratación de bienes y servicios. En la legislación chilena se reconoce específicamente la figura de suministro de personal (servicios transitorios) y se enumeran las causas bajo las que se permite su uso.
- No está penalizado el hecho de que las empresas principales tengan interés directo en las empresas suministradoras ni que utilicen esta figura como una simulación para contratar trabajadores. En la legislación de Chile y España si hay sanciones al comprobarse estos hechos.
- La legislación no contiene los mecanismos que obliguen a las empresas *suministradoras de personal* a contar con garantías de cumplimiento de las obligaciones con los trabajadores.
- La legislación mexicana presenta ausencias referentes a padrones para empresas subcontratistas y suministradoras de personal. Para evitar la simulación, las leyes laborales de Chile y España señalan la necesidad de que las empresas estén dadas de alta en un registro específico.
- La ley mexicana contempla una responsabilidad solidaria de la empresa principal o beneficiaria referente al tema de las obligaciones con los trabajadores, condicionada al hecho de que la empresa contratada no cuente con los elementos necesarios y suficientes.

---

<sup>17</sup> El pasado 30 de abril, la Asamblea Constituyente de Ecuador aprobó un mandato en materia de subcontratación, siendo la ley más restrictiva que busca eliminar el uso de la subcontratación y la intermediación. (Mandato Constituyente no. 8 Mandato Terciarización). La ley señala:

Prohibición a la intermediación laboral y cualquier forma de terciarización

Prohibición de la contratación laboral por horas

Las empresas podrán contratar a otras firmas para la realización de tareas complementarias como vigilancia, seguridad, alimentación, mensajería entre otras, ajenas a las labores propias del proceso productivo.

Las empresas de actividades complementarias y las usuarias no pueden ser entre sí, matrices, filiales ni relacionadas.

En los casos de Uruguay, Chile y España se estipula una responsabilidad solidaria del empresario principal en lo que respecta a salarios y obligaciones previsionales y laborales, aplicables en el periodo de la subcontratación, sin condiciones.

La legislación de Chile introduce el derecho de información y fiscalización de la empresa principal o mandante sobre el pago de las responsabilidades de la contratista y subcontratista por lo que al ejercer este derecho la empresa principal sólo será responsable subsidiaria. La normativa busca que se desarrolle un autocontrol por parte de las empresas, siendo ellas las más directamente interesadas en el cumplimiento de la ley.

➤ En el tema de seguridad e higiene, la empresa beneficiaria sólo es responsable de sus propios trabajadores, según la ley mexicana. Hay también un vacío respecto de los trabajadores de las empresas contratistas que realicen labores dentro de la empresa principal. En España y Chile, la ley determina una corresponsabilidad de la empresa principal y de la subcontratista.

➤ No contempla que la empresa principal lleve un registro de todos las empresas y tipos de trabajo han sido subcontratados

➤ No hay límite en México para el uso de la subcontratación dentro de la organización productiva de las empresas. En el caso de España solo se podrá subcontratar hasta un tercer nivel.

➤ La legislación vigente en México no toca temas relativos a la relación entre trabajadores de la empresa contratista o subcontratista y los representantes de los trabajadores de la empresa principal.

La legislación española hace referencia de que si los trabajadores bajo régimen de subcontratación no cuentan con representantes podrán entablar comunicación con los representantes de los trabajadores de la empresa beneficiaria sólo en temas relacionados a la ejecución del trabajo.

➤ No se hace tampoco mención sobre las posibles acciones que se puedan emprender conjuntamente los representantes de trabajadores de la empresa principal y la subcontratista.

La legislación española señala que los representantes de trabajadores de la empresa principal, así como los de las empresas contratistas y subcontratistas podrán coordinarse para tomar decisiones relativas a la seguridad e higiene siempre y cuando compartan áreas comunes de trabajo.

<b>Cuadro 1.6</b>				
<b>Comparativo de la legislación laboral en materia de subcontratación y suministro</b>				
	<b>México</b>	<b>Chile</b>	<b>Uruguay</b>	<b>España</b>
Reformada		√	√	√
Subcontratación				
Registro				√
Límites al uso				√
Solvencia e infraestructura de la contratista y subcontratistas	√			√
Responsabilidades de la empresa principal o beneficiaria	√	√	√	√
Responsabilidad de la empresa beneficiaria sobre seguridad e higiene	√	√		√

Alcance de la responsabilidad		√	√	√
Fiscalización, vigilancia y retención de cuotas de seguridad social		√	√	√
Suministro de Personal				
Reconocimiento de la figura de suministro de personal	√	√	√	√
Modalidad en el uso de empresas suministradoras por parte de la empresa mandante		√		
Causas que permiten el uso de suministro de personal		√	√	
Límites al uso discrecional del suministro de personal		√		√
Garantía de pago de las obligaciones laborales y previsionales de la empresa suministradora		√		
Trabajador y representantes sindicales				
Conocimiento del trabajador de la condición del trabajo	√		√	√
Información a los representantes de los trabajadores sobre la relación de subcontratación				√
Relación entre representantes de los trabajadores de la empresa principal, contratistas y subcontratista				√
Nota: la marca √ se refiere a que la legislación hace referencia a alguna dimensión de la categoría. Elaboración propia en base a Ley Federal de Trabajo, México; Ley 20.123 Ministerio de Trabajo y Previsión Social, Chile; Ley 18.099, Uruguay; Ley 32/2006 Estatutos de los Trabajadores, España				

Recientemente ha empezado a circular la propuesta de reforma de la LFT del actual gobierno (2006-2012), según la STPS, ésta fue elaborada en base al estudio de las 151 iniciativas de cambio que se han presentado al congreso desde 1997. A continuación de hace una comparación con las propuestas presentadas por las fracciones parlamentarias del PAN y del PRD.

Cuadro 1.7				
Propuestas de Reforma a la LFT en el tema de la subcontratación en México				
	LFT	Reforma Lozano	Propuesta PAN	Propuesta PRD
<b>Intermediarios (art. 13)</b>	No serán considerados intermediarios, sino patrones, las empresas establecidas que contraten trabajos para ejecutarlos con elementos propios suficientes para cumplir las obligaciones que deriven de las relaciones con sus trabajadores. En caso contrario serán solidariamente responsables con los beneficiarios directos	Igual a la LFT		Los patrones que utilicen los servicios de trabajadores proporcionados por otro patrón serán responsables solidarios en las obligaciones contraídas con aquellos. Los trabajadores prestarán sus servicios en las mismas condiciones de trabajo y tendrán los mismos derechos a los de los trabajadores que ejecuten trabajos similares en la empresa

<b>Sindicato (art. 13)</b>				Los trabajadores se consideran empleados del patrón que recibe sus servicios o beneficios derivados de su trabajo, por lo que podrán formar parte del sindicato titular
<b>Obligaciones de la empresa que contrate intermediarios (art. 14)</b>	Las personas que utilicen intermediarios para la contratación serán responsables de las obligaciones que deriven de la ley	Responsables solidarios en las obligaciones contraídas con los trabajadores		
<b>Trabajadores en empresas intermediarias (art. 14)</b>	Trabajarán bajo las mismas condiciones de trabajo y tendrán los mismos derechos a los de los trabajadores que ejecuten trabajos similares en la empresa			
<b>Trabajo en régimen de subcontratación (art. 15A)</b>		Aquél realizado en virtud de un contrato por relación de un trabajo por un empleador denominado contratista o subcontratista, cuando éste, se encarga de realizar obras o servicios por su cuenta y riesgo y con trabajadores bajo su dependencia para una empresa beneficiaria Registro y autorización de la autoridad laboral		Los patrones que utilicen los servicios de trabajadores proporcionados por otro patrón serán responsables solidarios en las obligaciones contraídas con aquellos. Los trabajadores prestarán sus servicios en las mismas condiciones de trabajo y tendrán los mismos derechos a los de los trabajadores que ejecuten trabajos similares en la empresa
<b>Obligaciones de la empresa beneficiaria cuando contrata empresas que trabajan en forma exclusiva para ella (art. 15)</b>	Solidaria responsable de las obligaciones laborales cuando la empresa contratada no cuente con los elementos necesarios y suficientes		Igual a la LFT	
<b>Trabajadores en empresas que trabajan en forma exclusiva para una beneficiaria (art. 15)</b>	Disfrutarán de condiciones de trabajo proporcionadas a las de los trabajadores de la empresa beneficiaria		Igual a la LFT	
<b>Responsabilidad de la empresa beneficiaria (art. 15c)</b>		Verificar que las condiciones de seguridad e higiene sean las adecuadas, en caso contrario será solidario responsable con la empresa contratista		Las responsabilidades patronales corresponden tanto quien realmente reciba los servicios o beneficios directos, como a quienes formalmente aparezcan como patrones
<b>Uso doloso (art. 15E)</b>		Cuando se demuestre que en una misma empresa las personas subcontratadas reciban menores sueldos y prestaciones a los de los trabajadores que laboran en la empresa beneficiaria y que realicen las mismas actividades. Y cuando la prestadora del servicio se utilice para simular salarios y prestaciones menores. La comprobación de este hecho se castiga con prisión y multa de 250 a 5000 veces el salario mínimo general.		
<b>Subcontratación de personal (art. 353 bis)</b>	Autorización de funcionamiento de agencias de colocación sólo para la contratación de trabajadores que deban de realizar trabajos especiales	Autorización y registro de agencias de colocación	Definición: se refiere a la sociedad anónima que tiene por objeto poner a disposición de terceras personas - las empresas usuarias- los servicios de sus trabajadores	

			Uso: a) Suplencia de un trabajador permanente, b) incremento extraordinario de la actividad de la empresa usuaria, c) cuando se trata de actividades como: limpieza comedor, vigilancia y soporte técnico Los trabajadores comprendidos en los incisos a y b tendrán salario base, pagándoles una prima que garantice que su salario no sea inferior al existente para tareas iguales en la empresa usuaria Registro y autorización ante la STPS. La empresa usuaria que contrate con una sociedad sin autorización, se le considerará como único patrón. Las empresas usuarias serán subsidiarias responsables de las prestaciones laborales	
Fuente: Ley Federal de Trabajo DOF 17-01-2006; Reforma Lozano, Red de Abogados Democráticos; Matteo Dean (2008); Propuesta de reforma Dip. María del Carmen Mendoza Flores, Grupo parlamentario del PAN; Propuesta de los Diputados Daniel Dehesa y Pablo Trejo, Grupo Parlamentario PRD <a href="http://gaceta.diputados.gob.mx/Gaceta/60/2008/mar/">http://gaceta.diputados.gob.mx/Gaceta/60/2008/mar/</a>				

La propuesta del PAN no modifica el artículo 15 de la LFT. Sin embargo, introduce el concepto de subcontratación de personal, garantizando a los trabajadores subcontratados el pago de un salario base así como una prima cuando sean asignados a una empresa usuaria. Al igual que en la legislación chilena, establece el registro y autorización de las empresas de subcontratación por la autoridad laboral. Esta iniciativa de reforma si bien no establece responsabilidades directas por parte de empresas beneficiarias que hagan uso de la subcontratación, intenta regularlas al establecer las circunstancias para su uso, el registro específico para este tipo de empresas y las responsabilidades patronales en caso de que la empresas beneficiarias contrate empresas sin registro.

Por su parte, la propuesta del PRD establece responsabilidades directas tanto de la empresa beneficiaria como de la contratista o subcontratista en el cumplimiento de las obligaciones laborales de los trabajadores subcontratados. Además, al establecer los mismos derechos para trabajadores de la empresa beneficiaria y de los trabajadores subcontratados elimina las ventajas del uso de la subcontratación, en cuanto al pago de salarios y prestaciones laborales. Es decir, se equipara a la reforma hecha en Ecuador que al ser más restrictiva busca eliminar el uso de la subcontratación.

Finalmente, la propuesta Lozano se ubica en un punto intermedio entre las dos propuestas. Ésta avanza en la regulación del uso de la subcontratación pero no completamente, ya que sólo establece una corresponsabilidad de la empresa beneficiaria y contratista sobre las condiciones de seguridad e higiene sin hacer mención sobre las obligaciones laborales e incluye sanciones al incumplimiento del artículo 15-A, 15-D y 15-E con multas que van de los 125 a 5000 veces el salario mínimo y prisión en caso de violación del último artículo. Además, como señala Dean (2008), deja fuera a las empresas contratistas y subcontratistas que prestan servicios de manera ocasional y discontinua, así como de aquellas que realizan sus labores fuera de la empresa beneficiaria, como los call-centers. Por otra parte, abre la contratación de trabajadores a través de agencias de colocación, a diferencia de lo que

marca la actual LFT, sólo por fines de especialización. Al eliminar esta restricción, se observa una contradicción entre lo establecido en el artículo 15, que trata de limitar el uso de la subcontratación, y la legalización del uso sin restricciones de las agencias suministradoras de personal.

Analistas como De la Garza (2008), Bouzas (2008) coinciden en señalar que esta propuesta de reforma promueve un uso libre de trabajadores y libertad para emplearlos y desemplearlos. Los salarios están determinados en función de la productividad, lo que permite que tengan mayores márgenes de flexibilidad pero no se contempla regulaciones que incrementen la protección, el bienestar o la seguridad social.

## **2. Las perspectivas teóricas.**

Este apartado recoge, a partir de la literatura revisada, las perspectivas teóricas que han tratado de explicar las causas y los efectos de la expansión del proceso de subcontratación en la calidad de los empleos.

El uso de subcontratación para el desarrollo y consolidación de cadenas productivas de valor –dirigidas por el comprador como en la industria automotriz o por el vendedor como en la industria del vestido- altera el tipo relación entre empresas y empresa-trabajador influyendo en la tendencia de deterioro de la calidad de los empleos. Esta tendencia no ha podido ser contrarrestada por las regulaciones públicas vigentes debido a sus limitaciones para obligar al cumplimiento a las empresas. Por ello han surgido instrumentos privados, como los códigos de conducta o las recomendaciones de carácter internacional, que tratan de regular el comportamiento de las empresas, con miras a desincentivar estrategias que se basan en la elusión de responsabilidades laborales. A continuación se aborda con más detalle cada una de las perspectivas teóricas.

### **2.1 Enfoque económico: de las cadenas productivas a los mercados segmentados**

Las cadenas productivas de valor son redes económicas internacionales dirigidas por el productor o por el comprador (Gereffi, 1999).

Las cadenas productivas de valor dirigidas por el comprador se presentan cuando las grandes firmas buscan controlar todos los aspectos de la producción: desde el diseño pasando por el abastecimiento de la materia prima hasta la comercialización. Este tipo de cadena es utilizado en actividades manufactureras intensivas en uso de tecnología y capital como la industria automotriz y la electrónica.

Por su parte las cadenas dirigidas por el comprador involucran a grandes minoristas. Este tipo de redes las encontramos principalmente en la industria del vestido, calzado, juguetes y electrodomésticos. Los grandes vendedores a minoristas subcontratan la manufactura del producto, es decir, son unas *compañías sin fábricas* por que diseñan y venden, pero no producen (Gereffi, 1999; Portes, 2004). Las ganancias se derivan de una combinación de investigación de punta, diseño, ventas, mercadeo y servicios financieros que permite a los

minoristas, diseñadores y vendedores funcionar como agentes que vinculan los procesos que desarrollados alrededor del mundo (Gereffi, 1999:2).

En cada una de estas cadenas la interacción entre empresas es muy diferente por lo que el incremento o mejora de los procesos va a estar determinado por la intensidad de la relación. Gereffi (2006) señala que el concepto de cadenas de valor permite entender el contexto internacional bajo el cual se desarrollan, observar cómo las firmas dirigen los diferentes elementos que componen la cadena, la coordinación y los mecanismos que utilizan. Estas cadenas de valor globales (the global value chain) al establecer una interrelación entre empresas, principalmente a través de la subcontratación, se afecta directamente la cantidad y la calidad de los trabajos en la economía global (Gereffi, 2006).

Inicialmente se buscaba cubrir sólo labores que requerían de bajo nivel educativo, actualmente se ha incrementado la demanda de trabajos con alto desarrollo de habilidades. La modificación del mercado laboral se facilita por los avances tecnológicos y las estrategias de negocios de las grandes empresas que buscan nuevas eficiencias, especialmente desde el lado del trabajo, pudiendo obtener beneficios a través de los costos. La conjugación de los elementos que explican una cadena de valor posibilita estudiar y entender los efectos que sobre los trabajadores han representado las modificaciones en las relaciones laborales a partir del cambio organizacional.

La argumentación más fuerte por parte del enfoque económico sobre la subcontratación hace referencia a que esta táctica permite centrarse en la actividad principal, la especialización le permite tener un producto o servicio de calidad a un precio competitivo. La empresa que subcontrata se ve beneficiada en dos sentidos: por medio de la disminución de costos y el desarrollo procesos de especialización. Para el subcontratistas ésta se traducen: seguridad en la venta lo que le permite centrarse en la producción de un determinado producto, corre poco riesgo de pago y la empresa principal, generalmente, le proporciona los conocimientos técnicos.

Por su parte la teoría de los mercados segmentados (Piore y Sabel) explica el giro en la definición de las formas y modalidades de la transición de un modelo de producción rígido a un modelo de producción flexible. Este enfoque explica el fenómeno de descentralización productiva como el nuevo modo de funcionamiento de la economía global donde las pequeñas y medianas empresas juegan un nuevo papel crucial en su consolidación. La explicación del nuevas entorno del mercado y las diferencias en las condiciones de trabajo se desarrolla desde el lado de la demanda laboral y enfatiza en que son las instituciones las condicionantes de la conducta maximizadora de las empresas y los trabajadores, por lo tanto las instituciones son parte de fundamental del mercado de trabajo y sin ellas no se podría entender su funcionamiento.

La teoría de las segmentación de mercados (de la dualidad de mercados) señala que existe un mercado denominado interno o primario que podría considerarse de “buenos trabajos” y otro externo o secundario en el que se engloban los trabajos “malos”. El mercado externo está formado por los trabajadores a tiempo parcial o con contrato temporal, con trayectorias profesionales más inestables (Piore, 1973).

Piore (1973, 1983) señala que el mercado secundario se caracteriza por estar más abierto a la competencia y por lo tanto se puede tener una mayor movilidad del trabajo. Sin embargo señala que aún dentro del mercado primario puede encontrarse dos niveles: uno superior, que cuenta con niveles elevado en el pago de los salarios, y el inferior que tendrá un descenso en el nivel de los salarios, pero que será más estable que el del mercado secundario.

En la segmentación del mercado laboral juegan un papel importante las instituciones ya que a través de ellas se ha logrado fragmentar la producción y las labores, para Piore (1983) las instituciones se hacen presentes por medio de las normas, los hábitos y el entorno, todas ellas influyen en la conducta humana impidiendo que la racionalidad meramente instrumental domine en la toma de una decisión.

## **2.2 Enfoque sociológico: el impacto de la globalización sobre los trabajadores, la vulnerabilidad y la exclusión social.**

La corriente sociológica ha centrado su interés en las nuevas formas de organización del trabajo como consecuencias de la transformación económica y productiva que se gesta en los mercados internacionales e identifica al proceso de precarización del trabajo.

Portes (1995) señala que la globalización ha generado estructuras informales en el empleo como un fenómeno estructural y vinculado al alto costo y rigidez de las regulaciones, lo que da pie a la existencia de mecanismos que ayudan a retardar o evadir los aumentos salariales y el cumplimiento de la legislación laboral (Portes, 1995:38). Como fenómeno estructural la globalización está provocando el deterioro de la calidad de los empleos, por lo que este proceso no depende tanto de los actores sino las estructuras existentes.

Las modificaciones del mercado de trabajo han sido estudiadas en términos de la dialéctica entre dinámicas integradoras y excluyentes, es decir, el trabajo supone integración pero al mismo tiempo existe un excedente de mano de obra que no está siendo absorbido por el mercado de trabajo lo que trae aparejados procesos de exclusión. Este fenómeno no sólo se manifiesta en términos de desempleo abierto, sino también en las nuevas formas de trabajo que surgen debido a los cambios organizacionales (Pérez Sainz, 2003).

La precarización del trabajo se asocia con la existencia de formas atípicas de trabajo. Rodgers (1989; citado en Rojas y Salas, 2008) identifica que este tipo de trabajo representa incertidumbre en la continuidad del trabajo, bajo control sobre el trabajo, protección social y un ingreso inestable. Además como señalan Bagnasco, Kovács y Falcao (2007) genera un ambiente de inseguridad y angustia generalizada.

La precarización del trabajo se refleja en la pérdida paulatina de los derechos laborales reconocidos legalmente lo que lo convierte en un trabajo desprotegido o de mala calidad. Por ejemplo el uso más generalizado del trabajo atípico altera las relaciones laborales al interior de las empresas y en cadenas productivas. Sus consecuencias son: a) el mercado de trabajo se altera debido a un aumento del empleo en pequeñas empresas que pueden no estar registradas en la seguridad social; b) segmentación del mercado de trabajo al multiplicarse las formas posibles de relación laboral, lo que aumenta las diferencias entre

grupos sociales; c) incremento de los trabajadores desprotegidos sindicalmente. La mera existencia de los trabajadores subcontratados actúa como mecanismo de reforzamiento de la disciplina y del poder en el interior de las empresas, y puede ejercer presión a la baja sobre los salarios y prestaciones de los mismos trabajadores bajo una relación de subcontratación. D) Por último se ubica un a mayor desentendimiento del compromiso con los trabajadores, transfiriendo la responsabilidad a un tercero (Iranzo y Leite, 2006).

El enfoque de la vulnerabilidad en el trabajo identifica que las cadenas productivas de valor permiten la existencia de una estructura productiva altamente heterogénea. Esta diversidad existía en el pasado pero se ha acentuado dramáticamente a partir de la década de los noventa, como resultado de la ampliación de las brechas de productividad tanto entre ramas de actividad económica como entre empresas grandes, altamente modernizadas, y empresas pequeñas con escaso progreso técnico (Pizarro, 2001).

La vulnerabilidad se encuentra en el estadio intermedio de inclusión-exclusión y que puede ser concebida como un riesgo frente al desempleo, la precariedad laboral, la pobreza y la desprotección social (García, 2006).

La vulnerabilidad implica riesgos e inseguridades a futuro. En una sociedad en que el mercado de trabajo opera como base de la cohesión social, la problemática de la vulnerabilidad se dirime en términos de la relación de los individuos con el mercado laboral (Beccaria y López, 1997; citado en Díaz e Isorni, 2001). En lo que respecta al la dimensión laboral la vulnerabilidad representa: una mayor inestabilidad, precariedad del empleo y el incremento de la informalidad. Estas características han hecho que las organizaciones sindicales se debiliten y con ello su capacidad de negociación (Pizarro, 2001).

Por último hay que considerar que la vulnerabilidad afecta las relaciones sociales, debido al ambiente de competencia entre individuos deteriorando los lazos de solidaridad y responsabilidad social.

### **2.3 Enfoque institucional: el papel de las regulaciones en el desempeño económico y la protección social**

En torno al tema de la calidad de los empleos ha surgido el debate sobre el papel de las instituciones, se cuestiona su función de reductoras de incertidumbre y garantes del cumplimiento de las normas y reglas que han creado las sociedades (North, 1993). Uno de los debates se centra en la forma y la vía como deben de ser reestructuradas las instituciones para garantizar el cumplimiento de los derechos laborales.

Desde el análisis del enfoque neoinstitucional surge el debate entre la postura que aboga por una mayor flexibilidad del mercado de trabajo y la que pide una regulación del Estado y el control de su funcionamiento para garantizar los derechos laborales básicos, protegiendo a los trabajadores frente a la mayor inestabilidad laboral. La actual preocupación no se centra en la creación de los derechos laborales y/o a la generación de puestos de trabajo, temas ampliamente discutidos en el siglo pasado, ahora ésta se ha trasladado hacia la necesidad de contar con empleos de calidad, el grado de protección y el resguardo de los

derechos laborales, lo que nuevamente pone en discusión cuál debe ser el nivel de intervención del mercado y del estado (IBD, 2004).

Entonces pareciera que se genera una especie de fricción entre la dinámica del funcionamiento económico y la vigencia de las instituciones de protección laboral. Sin embargo, su relación es directa ya que lograr mayor flexibilización conlleva a modificar a las instituciones existentes o al menos eliminar las rigideces, pero eliminar estas rigideces sin asegurar el cumplimiento de los derechos laborales puede generar tensión e incertidumbre en los trabajadores, incrementando el riesgo de entrar en crisis.

En países latinoamericanos como México, la capacidad de intervención del Estado y de las instituciones para la protección social se ha visto debilitada. Los derechos del trabajo y la protección social se consideran obstáculos para la pronta respuesta a las fluctuaciones del mercado, por lo que el desempeño de la institucionalidad se ha caracterizado por ser funcional al modelo económico vigente y contrapuesto a una mejor cobertura a la población ocupada.

La visión más sociológica se orienta hacia la creación de regulaciones que constriñan las estrategias económicas que llevan al deterioro de la calidad de los empleos a lo largo de las cadenas productivas de valor. Este enfoque señala que se perdió la capacidad por parte del Estado de proteger a los más débiles y ha privilegiado las fuerzas del mercado (Bensusán, 2006: 314) y se traza la posibilidad de construir nuevos acuerdos entre trabajadores y empleadores en donde el rol del Estado es importante para lograr este tipo de acuerdos. Esta postura parte del reconocimiento de desigualdades sociales, el crecimiento de la dualización del mercado de trabajo y la ausencia de cambios institucionales paralelos a la nueva economía.

Estos objetivos se podrán alcanzar por medio de una factible creación de gobiernos y gobernanza<sup>18</sup> inclusiva en la que se puedan integrar actores que representen los puntos de vista de todos los sectores sociales y que puedan operar a lo largo de diversos niveles espaciales, esto debido a que los procesos de exclusión operan en diferentes formas y en diferentes niveles.

Anderson (2005) señala que se tiene que retomar los enfoques de la exclusión/inclusión y de una ciudadanía social que consideran necesario marcar una tendencia que vaya del gobierno nacional hacia una gobernanza en multi-niveles donde la movilización de los diversos actores es clave para cambiar la correlación de poderes, la fortaleza se encontrará a través de un nuevo contrato social en que se incluyan los intereses socio-económicos y la participación política de grupos en desventaja o excluidos.

Una opción intermedia a estas posturas se identifica en el enfoque de la *flexiseguridad*. Este enfoque potencia la flexibilidad pero al mismo tiempo busca brindar protección frente a sus

---

<sup>18</sup> Se entiende por gobernanza la forma de gobierno en donde la acción pública no es una acción aislada de la élite político-administrativa, sino que adopta formas de coordinación a distintos niveles y de distintos actores, cuyo resultado depende de la capacidad de actores públicos y privados para movilizar los recursos y de implantar responsabilidades comunes.

efectos perversos. Diversos estudios sobre las transformaciones del mercado de trabajo hacen consenso sobre la necesidad de conseguir la integración y la cohesión social, creando un nuevo equilibrio entre flexibilidad y seguridad (OIT, 2003). El concepto de *flexiseguridad* se define como esa combinación bien lograda de la capacidad de adaptación a un entorno internacional que evoluciona y de un sistema de protección social basado en la solidaridad, un sistema que proteja a los ciudadanos frente a las consecuencias más brutales del cambio estructural (OIT, 2003).

La apuesta es por encontrar mecanismos que permitan concretar los derechos por los que han luchado diversos sectores de la sociedad. Gereffi (2006) lo llama la búsqueda de una *gobernanza efectiva de los mercados (market governance)*. Esta búsqueda es necesaria ante el rápido crecimiento de los mercados, los que no han sido acompañados de un desarrollo paralelo de las instituciones sociales y económicas, por lo que la nueva economía sobrepasa las capacidades de los gobiernos, las instituciones internacionales y a la ciudadanía.

Este esquema propone para superar el déficit de gobernanza se debe de: reforzar las instituciones internacionales, hacer uso de mecanismos privados que permiten la interacción entre sociedad civil y corporaciones, y por último mejora la capacidad de las instituciones nacionales. La gobernanza del mercado significa hacer uso de las instituciones tanto públicas como privadas para regular el comportamiento del mercado y sus actores, permitiendo crear nuevas condiciones para el trabajo informal y para el trabajo subcontratado (Iranzo y Leite, 2006).

En el mercado laboral, a diferencia de otros mercados, las leyes deben encontrar equidad y no sólo concretarse a la lógica económica. El dilema no consiste en saber si se debe o no aceptar la flexibilidad, por el contrario se debe de encontrar un punto de equilibrio entre una flexibilidad sensible a las preocupaciones legítimas de las empresas y capaz al mismo tiempo de mantener una protección del trabajador acordes con los ideales de justicia social (Bronstein, 1997:27).

### **3. El modelo de análisis**

Para fines de la investigación se construyó un modelo de análisis que partiera del hecho de que la subcontratación es resultado del proceso de globalización, observando la relación entre empresas y como los diversos niveles de interacción inciden sobre la productividad y la calidad del empleo. Concretamente se observa como los diversos actores utilizan y recrean las reglas tanto privadas como públicas existentes en el cumplimiento de las obligaciones laborales, en el contexto de una cadena productiva de valor comandada por el productor.

Para alcanzar este objetivo se utilizan perspectivas provenientes principalmente de la sociología y desde el enfoque institucionalista. Desde la sociología se aborda la relación entre actor y estructura, es decir, se considera que dentro de la estructura existe una serie de reglas que regulan la acción pero también se debe de considerar el comportamiento de los actores. La forma en que los actores se mueven en una estructura dada, resultado de la globalización, nos permite ver el comportamiento tanto de los actores como el comportamiento de las reglas.

Desde el lado de la globalización, el fenómeno de la degradación de los empleos se entiende como un producto de la competencia mundial que lleva a la relocalización y la descentralización de los empleos en búsqueda de costos más bajos y flexibilidad. Este enfoque se ha utilizado para explicar más el fenómeno de la informalidad, pero permite analizar a la subcontratación como un producto de la globalización. Es decir entender el proceso que ha llevado al deterioro de los empleos, como es un fenómeno estructural que no se podrá detener, por lo que es importante ver como se tiene que regular. Este enfoque nos permite entrar al tema de la calidad del empleo.

De la teoría más institucional se retoma el enfoque que se refiere a como se debe regular los mercados. La necesidad de crear incentivos que modifiquen ciertas acciones de incumplimiento de los actores al cumplimiento de las regulaciones públicas y los derechos laborales. Este enfoque permite ver el tipo de regulaciones que pudieran hacer que se combinara la flexibilidad con más protección, los mecanismos que impida que los trabajadores más vulnerables se enfrenten a empleos cada vez más deteriorados.

La hipótesis general que orientan la investigación sostiene que la fragmentación productiva dentro de una cadena de producción de valor supone una tendencia de deterioro de la calidad de los empleos. Sin embargo existen elementos como es la presencia de buenos sindicatos, la presencia de instituciones, el diseño de políticas públicas laborales-sociales que junto a las instituciones de mercado y una inspección de trabajo - que obligue al cumplimiento de las leyes- pueden frenar y hasta revertir esta tendencia

Las hipótesis particulares son:

El uso de relaciones de subcontratación por parte de empresas beneficiarias no sólo responde a una necesidad de especialización, si no también a la búsqueda continúa de mayor flexibilización y reducción de costos, siendo los costos laborales los que con más facilidad y flexibilidad puede adecuar, resultado del marco institucional que rige las relaciones laborales.

A más cercanía e interacción entre beneficiaria y subcontratistas mayor fiscalización sobre la organización del trabajo y los niveles de productividad. Lo que se traduce en el incremento de la capacidad de la empresa para ofrecer mejores condiciones de trabajo. Sin embargo, el tamaño de las empresas es una variable tan importante como la interacción entre empresas.

Los sindicatos no han podido encarar con éxito los efectos negativos del uso de la subcontratación en la calidad de los empleos debido a su incapacidad para entender que el entorno en el que se relacionan con las empresas ha cambiado. Así los sindicatos independientes a pesar de contar con mayor autonomía frente a las empresas no han podido plantear estrategias propositivas hacia ellas y los trabajadores, por lo que han asumido una actitud conservadora que se limita a defender sus derechos adquiridos.



Esquema 1.1 Modelo de Análisis

## Capítulo II. La reestructuración productiva en VWM

### Introducción.

Actualmente a nivel mundial en la industria automotriz se observa un alto grado de interacción entre empresas ensambladoras y empresas proveedoras como resultado de las transformaciones que ha sufrido la industria. Esta estrategia le ha permitido pasar de una producción en gran volumen a una de alto valor, por medio de la creación de redes de producción global en donde las empresas se encuentran interconectadas. Las empresas ensambladoras finales como Volkswagen de México actúan como agentes estratégicos del núcleo de la red controlando la información importante, la tecnología y los recursos que circulan entre ella y sus subcontratistas. En este sentido la cadena productiva de automóviles es una cadena dirigida por el productor (producer-driven) a diferencia de la cadena productiva en la industria del vestido que está guiada por los grandes compradores internacionales, lo que determina efectos diferenciados sobre los trabajadores.

La cadena productiva de VWM, al ser guiada por el productor supone un control directo sobre el proceso productivo, en la calidad en la materia prima, el trabajo y de la producción; del nivel tecnológico y de los niveles de competitividad y productividad. Así mismo a partir de la investigación se advierte que esta fiscalización de VWM sobre sus contratistas funciona indirectamente como un incentivo que las obliga a cumplir con las obligaciones laborales que marca la LFT, aunado a la existencia de un código de conducta que señala una responsabilidad social hacia sus trabajadores, haciéndose extensiva a sus proveedores.

En este capítulo se expone como VWM privilegió el uso de relaciones de subcontratación siguiendo una estrategia de aglomeración de su cadena de proveeduría alrededor de la planta, a diferencia de General Motors, Chrysler y Ford quienes descentralizaron sus procesos en distintos centros de trabajo ubicados en varios estados del país, principalmente de la región norte. Además se aborda el tema del vínculo existente entre el desarrollo de esta estrategia con las modificaciones al CCT y su relación con el sindicato de trabajadores.

El desarrollo del capítulo se da bajo dos hipótesis. La primera: el uso de relaciones de subcontratación por parte de VWM no sólo responde a una necesidad de especialización, si no también a la búsqueda continua de mayor flexibilización y reducción de costos, principalmente los laborales que bajo el actual CCT es más difícil de conseguir. Segunda: el uso de la subcontratación le permite a VWM solucionar el dilema al que se enfrenta en el proceso de reestructuración el cual le demanda mayor flexibilidad mientras el sindicato defiende su CCT, aunque suponga la reducción de los puestos de trabajo.

El capítulo se divide en cuatro apartados: el primero apartado se refiere al desarrollo de la planta de VWM y el proceso de reestructuración organizativa que representa un nuevo sistema de relaciones industriales. El segundo aborda el paso de la centralización hacia la descentralización de la producción y el papel clave que juegan las empresas proveedoras en la consolidación de la estructura productiva de VWM que controla las condiciones productivas a lo largo de la cadena y sobre las condiciones de trabajo a partir del Código de Conducta de VW AG (2002). El tercero se refiere a la postura de los actores internos

permitiendo conocer en qué forma las relaciones de subcontratación son una solución al conflicto que se presenta para cada uno de ellos ante la reestructuración de la industria automotriz. Esta sección incluye los resultados de las entrevistas que se hicieron al administrador del CCT en VWM, al ex secretario general y el actual dirigente sindical del SITIAVW.

## **1. Cambios en su perfil productivo.**

En este apartado se hace una breve revisión de la historia de la planta de VWM desde su inicio en 1960 cuando empieza a importar de Alemania unidades del sedan para la venta en el mercado mexicano hasta el momento actual en el que se ha consolidado como una de las empresas exportadoras de automóviles para el mercado estadounidense. El desarrollo de apartado se da cronológicamente para mostrar como se van articulando las lógicas de los actores en el proceso de reestructura y como van llegando a una solución que le permite estructurar su producción a partir de una relación más estrecha con sus proveedores.

### **1.1 Antecedentes.**

La historia de Volkswagen en México inicia en el año de 1954 con la importación de sedanes, mejor conocidos como *vochitos*, desde las plantas de Alemania para su venta en el mercado mexicano.

La empresa Promotora Mexicana de Automóviles S.A. ubicada en Xalostoc, Estado de México establece un convenio con el consorcio Volkswagen para ensamblar unidades del sedan en México. A mediados de la década de 1960 Volkswagen constituye Volkswagen de México (VWM) quien absorbe a la Promotora (VWM, 2002) concretándose los planes para establecer una planta de ensamble de unidades en territorio mexicano. Para el año de 1966 Volkswagen de México ya opera en las instalaciones de su planta en ubicada en Puebla. Este hecho se deriva de la modificación en la estrategia de competencia de VW AG por iniciar un proceso de ubicación de un nuevo centro de trabajo en el que no se requería del uso de complicada tecnología.

La instalación de la planta en la zona periférica de la ciudad de Puebla también formó parte de la política gubernamental de industrialización a partir de la sustitución de importaciones de productos con mayor contenido tecnológico y de consumo durable (Arteaga, 2003) y la creación de nuevos polos productivos en diversos estados del país para disminuir la saturación industrial del estado de México (Juárez, 2005). Algunos de los estímulos que incluía el programas fueron: exención fiscal por 20 años, provisión de terrenos para la instalación de las fábricas, así como desarrollo de la infraestructura vial y de comunicación necesaria para el desarrollo de los procesos productivos involucrados.

A finales de la década de 1960 inicia la sincronización del desarrollo de la Industria Automotriz Mexicana al proceso de globalización (Arteaga, 2003). Para Arteaga en este periodo se hace evidente el acoplamiento de la planta productiva a los requerimientos productivos y comerciales de las firmas de Estados Unidos y la subordinación de la política industrial a las necesidades de las empresas automotrices. Para los años de 1970 la capacidad de la planta de VWM concentra los procesos de prensas, fundición, maquinados,

motores, sub-ensamble de parte de auto como los arneses, estampados, armados de carrocería, ensamble y vestidura final<sup>19</sup>. La integración de diversos procesos hizo posible que la producción de la planta se diversificará hacia productos como el Safari, Brasilia y Caribe (Juárez, 2005; Bensusán y García, 2002; Pries, 1999). En estos años la producción alcanza cifras por arriba de las cien mil unidades e inicia la exportación del Sedán y Safaris hacia los Estados Unidos (Bensusán y García, 2002).

A inicios de la década de 1980, VWM inaugura la nave 6 que se dedica a la fabricación de motores enfriados por agua y enfriados por aire (Volkswagen de México, 1993), que junto a la producción de ejes bastidores, partes negras entre otras, sirven para enfrentar las fluctuaciones del mercado mexicano como resultado de la crisis de 1983. Se expande la producción de los modelos Caribe y Atlantinc como respuesta a la demanda de automóviles no austeros y de mayor precio para el mercado mexicano, sin embargo, la crisis económica afecta las ventas y la producción descende dramáticamente ubicándose muy por debajo del nivel que había alcanzado en años previos<sup>20</sup>.

Las pérdidas económicas a causa de la caída en las ventas de automóviles son compensadas por las exportaciones de motores y partes de automóvil que se realizan hacia plantas del consorcio ubicadas en Alemania y Brasil (García y Lara, 2005b). La estrategia industrial y comercial basada principalmente en el mercado internos se agota y surge el segmento exportador basada en nuevas tecnologías, nuevas estrategias gerenciales y laborales (Arteaga, 2003).

A finales de la década VWM combina exitosamente la producción de automóviles con la de motores y ejes, tanto para el mercado nacional como para la exportación, lo que le permite iniciar una nueva fase dentro de la estrategia productiva del Consorcio VW acorde a los ajustes que va viviendo la industria automotriz.

En el año 1992 VWM fabrica cerca de 200000 unidades del tipo A3 (Jetta), de este total aproximadamente el 25% se dirigen al mercado externo. En los siguientes años se dan incrementos en los porcentajes de producción para exportación, el punto de récord se localiza en el año 2000 cuando de producen 425600 unidades de las cuales el 80% se exportan (Juárez, 2005; Montiel 2007).

En la década de 1990, VWM trabajando bajo las reglas del TLCAN, desarrolla y madura su concepto de Plataforma Giratoria. La plataforma giratoria forma parte de los proyectos productivos que desarrollan los grandes corporativos automotrices en el interés de hacer una conexión e intercambio productivo eficiente entre sus centros de trabajo ubicados en diversos países. Estos proyectos son:

---

<sup>19</sup> VWM y Nissan incorporaron desde inicio de sus operaciones en México tanto el maquinado y ensamblado de motor, así como el ensamblado final de los automóviles, debido a las condiciones impuestas en el decreto para la integración nacional de la industria automotriz., con la referencia específica de que la fabricación de motor tendría que producirse internamente, para ser autorizadas a operar en el país. Arteaga, 2003.

<sup>20</sup> La caída más drástica se observa en el año de 1987 cuando se producen sólo 47,717 unidades. Juárez, 2005.

- a) Plantas gemelas que se refiere a la producción simultánea de un mismo modelo en diversas plantas de un mismo consorcio. Por ejemplo, General Motors produjo el *Cavalier* simultáneamente en sus plantas de México, Estados Unidos y Canadá.
- b) Plataformas continentales en donde se usa una estructura de soporte básico para montar sobre ellos diversos modelos en diversas plantas. Por ejemplo, General Motors utiliza la estructura para la producción de *Suburban*, *Silverado* y *la Escalade*.
- c) Plataforma giratoria que se especializa en productos específicos para diversos mercados. Por ejemplo VWM produce el New Beetle que cuenta con diversas versiones de acuerdo al mercado de destino.

Al igual que el resto de los proyectos, la plataforma giratoria se sustenta en el desarrollo de modernos encadenamientos productivos donde existe alta cooperación entre ensambladora y proveedoras (cooperación interfirma) (Juárez, García y Lara; 2005). Esta plataforma toma como punta de despegue prácticas flexibles tanto a nivel laboral como a nivel de la organización de la producción.

La planta mexicana VW introduce el sistema global de suministro con el que asegura convenios de trabajo con proveedores que puedan ofrecerle: calidad, bajos costos, competitividad, innovación y flexibilidad.

La integración industrial de la producción de autopartes para los nuevos modelos se realiza bajo la lógica del Just in Time (este sistema se explica a detalle en la sección siguiente) y la homologación de la calidad de las partes. La cooperación entre empresas permite el desarrollo de la fábrica modular y su aplicación en la planta VWM.

## **1.2 Etapas del modelo de producción y externalización de los procesos.**

En esta sección se aborda el proceso de transformación del modelo productivo vivido en VWM al pasar de una producción para mercado nacional a la producción para exportación. La estrategia seguida por el consorcio VW incluye la segmentación de la producción que externaliza los procesos hacia empresas subcontratistas quienes trabajan bajo el sistema de aprovisionamiento *Just in Time/Kankan*.

En el inicio de operaciones de la planta VW México la base técnica fue integrada por la maquinaria procedente de las plantas alemanas del consorcio.

Los ajustes productivos que se viven a nivel mundial por parte de los consorcios ensambladores, aunados a la caída en las ventas de automóviles el consorcio VW, la llevan a poner en marcha proyectos productivos en su planta mexicana que comprenden la fabricación de motores y otras partes de automóvil para proveer al mercado externo. Estas piezas suministran de partes a las plantas de Estados Unidos y Europa con lo que le permiten a VWM compensar la caída de la producción de autos (Informe del ejercicio VW AG, 1986; tomado de Juárez, 1987). La base técnica estuvo conformada por la maquinaria utilizada en las plantas de VW ubicadas en Alemania y Europa.

Por su parte, los principales ensambladores norteamericanos- GM, Chrysler y Ford- inician un proceso de reestructura de sus instalaciones ubicadas en México, quienes centran sus procesos en la zona norte del país. Esta reestructuración responde a las transformaciones en la industria automotriz mundial que de acuerdo a Arteaga (2003) se deben a:

- a) El surgimiento de productores japoneses que desplazan del mercado estadounidense a los tres grandes empresas (GM, Ford y Chrysler), por el uso de un sistema de producción con normas más eficientes para la fabricación de automóviles.
- b) La transformación tecnológica acelerada en producto y proceso que la llevan a aplicar nuevos métodos de producción.
- c) Desplazamiento y relocalización de los centros de trabajo.
- d) Creciente interdependencia de las principales firmas, que se expresa en el ensayo y la puesta en práctica de diversas modalidades de cooperación.

Juárez (2005) señala tres ventajas de las tres grandes estadounidenses:

- a) Flexibilidad laboral como resultado del adelgazamiento de los contratos y atomización de sindicatos.
- b) Homologación productiva basada en la modernización de los procesos y calificación de la mano de obra
- c) Desarrollo de una estructura continental de proveedores.

VW sin ser ajena a este proceso desarrolla su propia estrategia competitiva. Para poder aprovechar las ventajas de estar ubicado en el territorio mexicano realiza ajustes en su estructura productiva y en las relaciones laborales. A diferencia de GM, Ford y Chrysler, VW su estrategia de aprovisionamiento se basa en la lógica del JIT/Kanban ubicando a sus alrededores de la planta.

Este esquema determina en gran modo el estado actual que guarda las relaciones de subcontratación entre VWM y sus proveedoras, así como los efectos sobre los trabajadores. Pries (1999) señala que el tipo de transformación productiva que vivió VWM culmina en una ruptura multifacética en el año 1992 (Pries, 1999: 6).

En el tema de las relaciones laborales la empresa requiere una mano de obra capaz de trabajar en diversas áreas. Para ello necesita tener la libertad suficiente para moverla de puesto, capacitarla para resolver problemas a lo largo del proceso productivo y alterar los ritmos de trabajo. VWM en el año de 1992 logra modificar el contenido del CCT, permitiéndole introducir los conceptos de trabajo en equipo, la flexibilidad laboral basada en el desempeño y la productividad individual.

Volkswagen de México utiliza las instalaciones de su planta en Puebla para desarrollar a su alrededor una estructura de proveeduría capaz de hacerse cargo de la producción de diversas partes y procesos que involucra el automóvil. La transferencia de procesos productivos a empresas subcontratistas permite reducir sus almacenes y centrar sus capacidades en el diseño de los automóviles y bajar costos para poder enfrentar la competencia de los otros productores. Las empresas proveedoras son subcontratadas por VWM para desarrollar los procesos que anteriormente estaban integrados dentro de la planta poblana trabajando bajo el concepto del Just in Time/Kanban.

El sistema Just in Time/Kanban consiste en responder oportunamente a los cambios en la demanda del mercado, evitando las sobreproducciones y los grandes almacenes. Este sistema requiere de la mejora continua de las formas de producción, con entregas en el lugar y el momento indicado y el uso óptimo de los recursos productivos. Este sistema es la herramienta que permite el desarrollo de complejas redes de proveeduría que trabajan en conjunto y en coordinación lo que le da un sentido de delicado equilibrio por que en caso de falla en alguna de las partes, el sistema en conjunto se pone en peligro.

El objetivo era consolidar la planta mexicana como una plataforma giratoria capaz de mover la producción hacia mercados más redituables en los momentos de contracción del mercado estadounidense y así poder compensar la caída en las ventas.

La fabricación modular con que actualmente trabaja VWM está inherentemente asociada a procesos de estandarización, flexibilización y subcontratación (García y Lara, 2005). La fábrica modular aparece como concepto organizacional que retoma el consorcio VW en el sentido de ser un modelo integrador de sistemas que busca llevar a puntos de optimización máxima la sinergia del agrupamiento industrial a partir de la producción de módulos, responsabilidad de un selecto grupo de empresas proveedoras, quienes en un nuevo contexto deben de asumir un rol estratégico en la producción pues su intervención puede incluir además de la fabricación de módulos, el diseño y la participación activa en el financiamiento de costos y gastos de operación (Juárez, 2002).

García y Lara (2005b) señalan que la producción modular en VWM significa reducir el nivel de complejidad que representa la producción de autos con diversidad en las componentes y aditamentos de acuerdo al destino final como se presenta actualmente en la industria automotriz.

## **2. La cadena de proveeduría.**

Las empresas suministradoras de partes y servicios en la industria automotriz han evolucionado como resultado de la búsqueda de flexibilización, innovación y especialización en los diversos procesos de la fabricación de automóviles. Por otro lado, por el desarrollo de estrategias productivas en el que se involucró fuertemente a los productores de partes con el interés de reducir los costos de producción, manteniendo e incluso elevando los estándares de calidad tanto de los procesos como del trabajo.

Las empresas proveedoras pueden establecer convenios de producción como entidades productivas independientes que se dedican simplemente al suministro de determinado producto o como empresas subcontratistas a quienes se les ha traspasado la responsabilidad de desarrollar procesos vitales. Es importante retomar lo mencionado en la introducción de este capítulo, típicamente las empresas ensambladoras finales al ser ellas las integradoras de todos los componentes y procesos fiscalizan a sus empresas subcontratistas con el fin de tener un control sobre la calidad, el desarrollo de los procesos y toda la información importante que le permita incrementar la productividad y competitividad de sus productos.

### **2.1 La estructura de proveedores y el uso de la subcontratación.**

La estructura de proveeduría de VW de México ha ido evolucionando. Este cambio se basa en la modificación de los requerimientos productivos de la planta ensambladora que se ha ajustado a los cambios del mercado del automóvil. La estructura de proveeduría ha pasado de ser una mera suministradora de servicios y de autopartes complementarias del proceso a ser la productora de componentes vitales del automóvil sin los cuales no se pudiera cerrar el ciclo productivo.

Al iniciar operaciones la planta en los años sesenta, VWM contaba con poco menos de 20 proveedores quienes se ubicaban principalmente en el Distrito Federal y el Estado de México. A inicios de 2008 la planta de VWM cuenta con 237 proveedores de los cuales el 82% son filiales de los grupos globales –como Jonson Control, Lear Co., Bosch, Magna, TRW, entre otros- y el restante 18% son proveedores locales.

La relación de VWM con sus proveedores se da como resultado, por una parte, de la relocalización de centros de trabajo de los corporativos de autopartes, y por otra, en el marco de la política industrial del gobierno mexicano a través de los *Decretos para la industria automotriz* donde se obliga a que las unidades tengan un alto contenido de parte nacionales. Esta situación condicionaba por completo a las empresas suministradoras, imponiendo límites a la innovación. Para Juárez (2005) esta situación hace que las empresas productoras de autopartes tengan una cartera diversificada de clientes, es decir, que no concentren su producción para una sola empresa (Juárez, 2005: 177).

La utilización de proveedores externos para la realización de actividades se da en VWM en dos etapas: en una primera etapa se subcontrata a empresas para la realización de actividades no productivas como servicios de comedor, limpieza y mantenimiento. Una segunda etapa se presenta en los inicios de la década de 1990 en donde se utiliza el trabajo de terceros en aquellas actividades que no afectarán a los trabajadores<sup>21</sup> de VWM.

La desintegración vertical de sus procesos se inicia con la línea de bastidor y algunas piezas para el motor del Sedan (García y Lara, 2005b). En año de 1991 VWM utiliza a empresas para el desarrollo de procesos productivos como son el montaje de llantas, el control de almacenes y la fabricación de piezas para motor.

Tras las modificaciones al CCT en el año de 1992, la empresa entra en una nueva etapa en su relación con los proveedores. Los cambios le permiten a la gerencia del consorcio redefinir la función de la planta como centro de trabajo para la producción de unidades para el mercado norteamericano. Los productos de VW se enfrentan a una alta competencia en el mercado estadounidense por lo que la gerencia se debe de asegurar que los proveedores subcontratados cuenten con la calidad requerida y la capacidad tanto productiva como de respuesta.

---

<sup>21</sup> El CCT 1990-1992 en su cláusula 16 señala: cuando se trate de trabajos que no corresponden a las actividades normales de la producción o cuando se trate de trabajo de servicio y/o mantenimiento de la unidad industrial, la Empresa podrá libremente encomendarlos a contratistas, bajo la exclusiva responsabilidad de éstos respecto a los trabajadores por ellos contratados y por lo tanto esos trabajadores serán ajenos a la Empresa y al presente Contrato Colectivo.

En este proceso VWM se aseguró de tener un diagnóstico de la capacidad de los proveedores nacionales, lo que le permitió saber en que nivel de la cadena de proveeduría podrían ubicarse los componentes producidos por estas empresas (Juárez, 2005).

El resultado del diagnóstico fue negativo para las empresas nacionales. Los principales argumentos fueron:

- Las empresas nacionales no tenían la capacidad para producir en la escala y la calidad que exigía el consorcio VW
- Los empresarios mexicanos no estaban dispuestos a establecer relaciones financieras que significarán riesgos
- Las empresas mexicanas eran reacias a establecer contratos con las grandes empresas internacionales.

Como señala Pries (1999) hasta inicios de la década de 1990 el sistema de aprovisionamiento de la planta era tradicional caracterizándose por la presencia de grandes almacenes y con proveedores que sólo le abastecían bienes complementarios de baja complejidad. Así a partir de los cambios organizacionales que emprende el consorcio, la estrategia para la planta de México requirió de toda un reestructuración de su sistema de suministro.

La integración que buscaba la planta de VWM con sus proveedores era aquella que le permitiera mejorar sus productos y reducir costos. Debido a la incapacidad de los proveedores nacionales para responder a estas necesidades, VWM buscó empresas que cubrieran estas necesidades y estuvieran dispuestos a concentrar su producción en un 100% para ella.

Los primeros subcontratistas externos que se instalaron fueron empresas alemanas quienes desarrollaron sus proceso de producción basados en el sistema Just in time/Kanban.

<b>Cuadro 2.1 Proveedoras de VWM</b>	
<b>1992</b>	
<b>Empresa</b>	<b>Producto</b>
Fischer Edelstahlrher	Tubos de compostura y acero especial
Kiekert GMBH	Chapas
Lunke Shon GMBH	Bisagras
Telefunken Electronic GMBH	Artículos electrónicos
Benteler AG	Bastidores
Degussa AG	Partes plásticas
Filterwrk Mann	Filtros automotrices
Tomado de Juárez (1997)	

Volkswagen de México inició operaciones para la implementación del *justo a tiempo*, la reducción del número de proveedores directos, el uso de relaciones de subcontratación y la

reducción de los almacenes (Pries, 1999). Este conjunto de elementos requirió de esquemas de proveeduría basadas en la instalación de empresas alrededor de la ensambladora.

El consorcio VW pone en marcha el proyecto de un nuevo parque industrial situado alrededor de la planta de VW. En 1996 concluye la construcción del parque Finsa en el que instalan 25 proveedores, entre ellos:

<b>Cuadro 2.2</b>	
<b>Principales proveedores de VW de México (Parque Industrial Finsa)</b>	
<b>1996</b>	
<b>Empresa</b>	<b>Producto</b>
Auxim de México (Extranjero)	Maquinado de Vidrio
Duroplast (Extranjero)	Partes de puerta
ElectroOptica (Extranjero)	Módulos delanteros
Findlay Industries Mexico (Ext)	Revestimiento
Gedas Norteamericana (ext)	Comunicación
Lear Corporation (Ext)	Asientos
Ayarep (Ext)	Facias
Productora de electroasientos Santa Fé	Bocinas
Refa Mexicana (Ext)	Troquelados y estampados
Rocwell Mexicana (Ext)	Módulos para puertas
Roth Técnica de México (Ext)	Sistema de escape
Siemens (Ext)	Arneses
Socop (Ext)	Luces interiores
Sommer Allibert (Ext)	Tableros
Tramsnafv Technologies	Partes plásticas
TRW (Ext)	Bastidor auxiliar y módulos de dirección
Turkney	Comunicaciones vía satélite
Jonson Controls (Ext)	Asientos
Desarrollo del Vidrio (Nal)	Vidrios

Fuente: Dirección del parque industrial Finsa 2004.

La construcción del parque Finsa completó el corredor industrial de VWM. García y Lara (2005b) identifican las ventajas que representa la cercanía geográfica de las empresas proveedoras con la ensambladora: a) eficiencia en la producción, b) acceso a recursos humanos y materiales especializados; c) acumulación de información especializada; d) complementariedad entre las actividades; e) innovación y eficiencia resultado de la competencia entre firmas y f) comparación el rendimientos de las empresas para evitar comportamientos oportunistas.

Este corredor industrial (ver imagen 2.1) está integrado por:

<b>Cuadro 2.3</b>
<b>Parques industriales y zonas donde se ubican empresas proveedoras de VWM</b>
Parque Industrial Finsa

Chachapa
Parque Industrial 5 de mayo
Parque Industrial Puebla 2000
Parque Industrial Resurrección
Cuautlancingo
Camino a San Lorenzo Almecatla/ Sanctorum
Zona industrial norte
Xoxtla
San Martín Texmelucan
Bralemex
Fuente: Pries (1999)



Imagen 2.1

Fuente: VWM. Corporate Relations, 2007

Para 1994 con la puesta en marcha del TLCAN, se estipula un contenido de partes nacionales del 60% (Juárez, 2005). Para hacer uso de las ventajas del tratado, VWM desarrolla proyectos para que sus proveedores se concentren en la región donde se ubicada. La maduración de este nuevo esquema de producción se da con la fabricación de New Beetle, proyecto desarrollado por completo en la planta mexicana, demostrando la capacidad de integración productiva, financiera y logística de las empresas.

VWM apuesta por un uso más intensivo y extensivo de las relaciones de subcontratación con el fin de aumentar los niveles de producción y al mismo tiempo reducir los costos de fabricación, cumpliendo con los altos niveles de calidad que requería el mercado internacional.

La cesión de procesos a las empresas subcontratistas en algunos casos implicó la transferencia desde VWM de maquinaria y equipo. Por ejemplo a la planta Johnson Controls de Tlaxcala, VWM le dio en consignación la maquinaria y el equipo con el que inició operaciones (Juárez, 1997). La empresa Refa Mexicana, que realiza procesos de estampados y troquelados, fue objeto de las transferencias productivas que no sólo incluía maquinaria sino, además trabajadores (Juárez, 1997). La transferencia de los procesos implicó no sólo el movimiento de puestos de trabajo de VWM a las subcontratistas, si no que representó la pérdida de fuentes de empleo dentro de VWM.

Como lo señala uno de los directivos de la planta: la dirección de compras de VWM aprovechó el parque para sus proyectos de *outsourcing*. En los últimos tres años se trasladaron 800 lugares de trabajo a la industria proveedora, una gran parte de estos al parque Finsa (Schreiber, 1998; tomado de Juárez, 2005: 180).

La subcontratación gira en torno al esquema de producción de módulos sub-ensamblados. Las partes fabricadas implican el uso de alta tecnología como son los sistemas de calefacción/aire acondicionado, estampado de partes interiores, ensambles metálicos, partes de metal sintetizado, software/hardware y sistemas EDI, entre otros (Juárez, 2005).

La fabricación de estos módulos se finca en una presencia creciente de la industria de autopartes integrada principalmente por empresas de origen extranjero. Las empresas pioneras en la proveeduría de módulos a VWM son: Johnson Controls and Lear, asientos; Brose and Meritor, puertas; Siemens/Alcoa Fujikura sistema eléctrico/electrónico; TRW suspensiones; Sommer Allibert, tableros.

Estas empresas siguieron el esquema JIT/Kanban que requiere de procesos continuos de certificación como los ISO 9000 y 14,000, QS 9000 y VDA 6.1<sup>22</sup>, la capacitación continua a los trabajadores y mejora de los procesos. La entrega *Just in Time* se coordinan por medio del sistema FIS (por sus siglas en alemán) a través del cual se manda el pedido para las empresas, quienes deben de proveer a través de los canales de logística en un lapso que fluctuaba de los 45 minutos a los 90 minutos, dependiendo de la distancia entre la ubicación de la empresa dentro del corredor industrial y el punto de uso. La logística de distribución de partes al interior de la planta se desarrolla por empresas como Seglo y Exel, empresa subcontratadas por VWM quienes son responsables de gestionar el stock del producto semielaborado en curso de fabricación (Martínez y Salgado, 2005). En caso de no cubrir el

---

<sup>22</sup> Las certificaciones ISO se les otorga a las empresas con un determinado estándar último de calidad, integridad ambiental, higiene y seguridad personal, seguridad pública y seguridad del producto. Las certificaciones QS se aplica a los proveedores internos y externos de producción, piezas y materiales destinados al uso en vehículos. Sus objetivos son: mejora continua, reducción de defectos y de desperdicios. La norma VDA contiene elementos de la estrategia de gestión y elementos relacionados con el producto y los procesos.

requerimiento, VWM sanciona a los proveedores con multas que van de los 600 US y los 1,000US el minuto.

Los factores mencionados le permiten a VWM desarrollar una jerarquización de su estructura de proveeduría (Juárez, 2005; García y Lara, 2005 b). En el primer nivel se ubican las empresas de nivel A que son las empresas que además de cumplir con las certificaciones cuentan con la capacidad para diseñar, desarrollar tanto productos como tecnología que mejore sus procesos de fabricación y por lo general le entregan a VWM módulos listos para ser insertados en las unidades. Se caracterizan por:

- La relación con VW se establece por contratos globales, es decir, empresas que le proveen a todos los centros de trabajo del consorcio VW.
- Experiencia técnica para producir productos complejos
- Capacidad para integrar tanto tecnología como logística para el desarrollo de módulos.

Los proveedores de nivel B o de segunda fila se caracterizan por fabricar productos de mediana a alta complejidad:

- Cuentan con experiencia para producir productos con cierto grado de complejidad y nivel de agregación
- Participan en la logística interna
- Son objeto de auditorías continuas de calidad y productividad, con seguimiento por parte de VWM de las deficiencias y la solución a los problemas detectados

Los de tercera fila son productores que por lo general se encargan de maquilar productos de baja complejidad:

- Proveedores de las empresas de primero o segundo nivel
- Baja capacidad financiera
- Contratos locales con plazo definido pero sujetos a la funcionalidad y calidad del producto que fabriquen.

La coordinación entre los tres niveles se da de forma tal que permita el flujo continuo de los módulos y partes hacia las líneas de ensamble. Es importante señalar que el proveedor de nivel A es reconocido por su alto desempeño económico, tecnológico y la coordinación de sus propios proveedores ya sean asignados por VWM y elegidos por ella. Un ejemplo lo detallan García y Lara (2005) en la producción de asientos. Lear-Puebla cuenta con distintos tipos de proveedores: a) un número de suministradores que ya ha sido reconocido por su corporativo y con los cuáles se ve obligado a trabajar; b) un grupo de empresas que libremente Lear Puebla puede elegir en función de la cercanía, los costos, etc.; c) otro conjunto de firmas que son designados por la ensambladora. En este caso VW le “sugiere” comprar los *insumos críticos* con su cartera de clientes (García y Lara, 2005b: 445).

La jerarquización de las empresas supone grados diferenciados de la fiscalización por parte de VWM sobre las empresas subcontratistas. El control estricto directo por parte de VWM sobre los procesos productivos se va degradando a lo largo de la cadena, lo que hace pensar que las empresas contratistas que subcontratan deben de fiscalizar sobre los aspectos relevantes para VWM en el interés de mantener los contratos productivos y comerciales.

En el 2001 VWM tiene como proveedores de primer nivel a 8 empresas proveedoras de módulos y 20 proveedores JIT.

Cuadro 2.4 JIT Módulos	
Empresa	Módulo
Alcoa Fujikura	Bordnetz (sistema eléctrico/electrónico)
TRW	Strut Assembly
Meritor	Puerta (NB)
Brose	Puertas (A4)
EOSA	Frontend
Sommer Allibert	Salpicadura
Johnson Controls	Asientos (NB)
Johnson Controls/Lear Corporation	Asientos (A4)

Fuente: Juárez (2005)

Cuadro 2.5 Ensamblajes JIT	
Empresa	Autoparte
Siemens/Arcomex	Complementary Zone Arneses
Benteler	Central Tube
Lunkomex	Pedal Assembly
Irausa	Roof liner
TRW	Cross Member
Kautex	Tanque de Gasolina
Norm	Rines
Devimex	Ventanas (NB)
Devimex/Vitro	Ventanas (A4)
A Engelmann	Tapon de tanque de gasolina
A Engelmann	Cubierta para espejos
Sommer Allibert	Tablero
Sommer Allibert	Panel Puerta lateral
Sommer Allibert	Consola central
Sommer Allibert	Compartimiento de guantera
FTE	Brake Tubeing
FTE	Brake Brooster
Valeo	Caja de aire acondicionado
Walker Gillette	Exhaust System
Triangel de México	Rug

Triangel de México	Rear Panel
Santa Fé	Spaker/suppor assembly
Peguform	Bumpers (A4)
Plastic Omnium	Bumpers (NB)
Fuente: Juárez 2005	

Es importante resaltar el hecho de que para garantizar la entrega a tiempo, en los puntos de uso y bajo las condiciones de calidad requeridas las empresas proveedoras cuentan con trabajadores conocidos como “hombres garantía” quienes están ubicados en las líneas de ensamble. La función principal de estos trabajadores es identificar los puntos críticos como son la recepción de materiales, paso de una estación a otra, puntos de embarque y los puntos de entrega, así como en caso de problemas funciona como testigo sobre quien debe asumir los costos VWM o la proveedora<sup>23</sup>.

En el interés de asegurar el buen funcionamiento de la cadena de suministro para la producción modular, VWM continúa con la aplicación del concepto de compras globales en que las empresas proveedoras se comprometen a suministrarle piezas de calidad y a bajos costos.

Actualmente se estima que el 59% de los componentes son de origen mexicano, 32% europeo, 5% americano/canadiense y el resto corresponde a diversos países (VWM, 2007). Esta situación plantea dos escenarios: a) aumento de las compras a las empresas subcontratistas ya instaladas en el corredor industria, y/o b) la instalación de nuevas empresas proveedoras, lo que significaría inversión y generación de puestos de trabajo.

Finalmente, el proceso de fragmentación y externalización que aplicó VWM y que ha concluido en la actual estructura de proveedores muestra cuan importante ha sido para la cadena de proveeduría el uso de la subcontratación para consolidarse como un conglomerado productivo exitoso. Además el control por parte de VW en la cadena de suministro es vital para poder asegurar que el trabajo de los contratistas y subcontratistas sea el que necesita, cumpliendo con los requerimientos para mantenerse en la competencia del mercado internacional.

### 3. Relaciones laborales y contrato colectivo de trabajo en VWM.

El examen del estado actual de las relaciones laborales entre VWM y el SITIAVW, a la luz de las modificaciones al CCT y el uso de relaciones de subcontratación como uno de los elementos centrales de la estrategia de reestructuración emprendida a partir del año de 1992, revela las consecuencias que trajo para los trabajadores dentro de la planta esta estrategia. Una cuestión a indagar es si la subcontratación era una estrategia inevitable y otra es cuál fue la respuesta del SITIAVW ante su implementación.

<sup>23</sup> La empresa Lear que suministra asientos cuenta con 6 trabajadores en las líneas de VWM quienes con los encargados de recibir los módulos en las líneas de ensamble y de resolver los problemas que se presenten (calidad, secuencias en la entrega, etc.) durante el ensamble. García y Lara (2005b)

El proceso de reestructuración productiva, iniciado en la década de 1990, estuvo acompañado de cambios en la estructura laboral de VWM. La planta necesitaba transformar las relaciones de trabajo que le permitieran aplicar nuevas técnicas de producción así como una nueva organización del trabajo. La externalización de una parte significativa del trabajo fue parte central de la reestructuración, como se ha señalado en el punto anterior, que le permitió compartir responsabilidad y el riesgo con las empresas subcontratistas.

En VWM se pueden identificar dos grandes etapas en las relaciones laborales: antes y después de 1992 (Pries, 1999). Antes de 1992 la organización del trabajo, la diferenciación horizontal y vertical de funciones y tareas, los mecanismos y criterios de adscribir personas a los puestos de trabajo, las normas las prácticas de remuneración, de adiestramiento de capacitación y de despido de personal, VWM los adaptó casi totalmente a las condiciones socioculturales del país. Esta situación se debe en parte a las características del mercado que no demandaba de altos estándares de calidad ni enfrentaba una fuerte competencia con otros productores lo que no requería de altos índices de productividad.

En el periodo de 1982 a 1990 la gerencia puso en marcha diversas estrategias en su intento por introducir la cultura de la productividad a los trabajadores mexicanos. Los trabajadores fueron objeto de constantes campañas de promoción de valores relacionados al esfuerzo constante, la responsabilidad, la creatividad y la fidelidad a la empresa (Juárez, 1999; 174).

Diverso estudios señalan que los trabajadores ante estas nuevas exigencias no siempre respondieron de forma complaciente. La resistencia se vio reflejada en las negociaciones del sindicato con la empresa. El periodo que corrió de 1982 hasta 1992 los diversos comités sindicales detuvieron las modificaciones al contrato colectivo sin formalizar los cambios productivos que pretendía la gerencia.

La flexibilidad del trabajo y las modificaciones en los CCT, que invocaban los nuevos conceptos como el trabajo en equipo, polivalencia, productividad y competitividad, fueron aceptadas sin grandes resistencias por los sindicatos corporativos<sup>24</sup> existentes en las plantas mexicanas de General Motors, Ford y Chrysler. En el caso de VW de México, el SITIAVW<sup>25</sup> resistió la modificación del CCT y la aceptación sin titubeos a las “mejores prácticas flexibles” del modelo japonés (Montiel, 2007).

---

<sup>24</sup> El sindicato corporativo se caracteriza por tener una afiliación coactiva, subordinado, autoritario, dependiente del apoyo estatal y de los incentivos negativos para evitar la salida de sus miembros a la vez que se limita, en el mejor de los casos, la lucha por ventajas económicas para sus agremiados por una vía tradicional. Su dependencia a grupos de poder involucrados al Estado le impide tomar cursos de acción que pudieran poner en entre dicho las políticas gubernamentales o empresariales, lo que se traduce en el deterioro de la función de representación y el predominio del control de la disciplina de la base Bensusán (2005).

<sup>25</sup> El SITIAVW forma parte del sindicalismo independiente o nuevo sindicalismo que se caracteriza por tener una trayectoria de evidentes esfuerzos por ejercer una representación autónoma de los intereses de los trabajadores y con al menos los atributos más importantes de la democracia interna (elecciones verdaderas, alta participación de las bases en las asambleas; estructuras intermedias de representación, condiciones de equidad para la participación electoral de las corrientes opositoras). Bensusán, 2004.

En el año de 1992 VWM logra transformar el CCT. A partir de este momento se rompe con el sistema de trabajo bajo el que se manejaba la empresa, desapareciendo el viejo esquema de escalafón e introduciendo el trabajo en grupos (Pries, 1999).

Las modificaciones al contrato colectivo fueron el resultado de la aceptación por parte de la Junta Federal de una petición hecha por la gerencia en el que se desconocían las relaciones individuales y colectivas (Juárez, 1999) aunado a la ausencia de una estrategia que le permitiera al sindicato enfrentar los cambios que estaba instrumentando la empresa y una confrontación al interior de la organización que impidió tener un frente común como sindicato (Montiel, 2007). Este hecho le permitió a la empresa:

- Cancelar la participación sindical en la determinación de programas de producción y ritmos de trabajo
- Se eliminó la regulación sobre el escalafón
- Desaparecieron a los representantes seccionales
- Canceló la figura de la asamblea general de trabajadores

El nuevo CCT incluía:

- Nuevas reglas para premiar o penalizar las actitudes en el trabajo
- Penalizar las faltas y los retrasos
- Modificación a la estructura sindical

Las transformaciones al CCT le dieron la facultad a la empresa de realizar un ajuste en su plantilla y poder acelerar el proceso de transferencia de los procesos productivos hacia las empresas subcontratistas. Aunque desde 1984 como resultado de la revisión contractual, el CCT señalaba la capacidad de la empresa de dar a contratistas externos trabajos que se hacían en VW (Montiel, 2007: 29; Bensusán y García, 2004) fue hasta después de 1992 que VWM pudo hacer un uso abierto de la cláusula sin que el sindicato pudiera actuar para detener la transferencia de las áreas productivas hacia empresas externas y con ello el cierre de las puestos de trabajo involucrados en esas áreas.

Este triunfo de la empresa estuvo acompañado de ciertas resistencias de los trabajadores a los sistemas productivos introducidos. Los trabajadores sienten inseguridad e incertidumbre sobre el rumbo que pudiera tener la empresa. El proceso de ajuste y adaptación al nuevo esquema productivo hacen que VWM se enfrente a un bajo nivel de producción que tiene que ser cubierto con horas extras. A pesar de los esfuerzos por cubrir las cuotas productivas el trabajo realizado presentaba deficiencias por lo que se rechaza una parte importante de la producción. En este contexto Montiel (2007) señala que la unilateralidad del proceso fue sustituida por la construcción de consenso con los trabajadores a través del desarrollo de grupos y talleres de trabajo en las áreas laborales, así como cursos intensivos de capacitación e información<sup>26</sup>. A nivel administrativo y gerencial se modificaron tanto la estructura vigente como las funciones que desarrollaban, por ejemplo el gerente general y el de producción dejaron sus puestos así como un número importante de personal de confianza fue despedido.

---

<sup>26</sup> El libro de Yolanda Montiel (2007) contiene un desarrollo más detallado de los procesos y efectos sobre las transformaciones que ha sufrido el CCT a los largo de la existencia del sindicato de VWM.

Las modificaciones al CCT permitieron el incremento del trabajo de las empresas subcontratistas. La mayor presencia de empresas subcontratistas se da tanto en las actividades consideradas como improductivas como son los servicios de comedor, mantenimiento, transporte, logística, entre otros, así como actividades productivas vitales para el proceso de producción del automóvil. Uno de los grandes logros alcanzados por la empresa fue precisamente el uso extensivo de la subcontratación de empresas especializadas en la producción de componentes y partes para el automóvil. Esto le permitió abaratar costos y contar con autopartes de calidad, cubriendo las especificaciones productivas demandadas a nivel mundial.

Si bien el CCT prohíbe la presencia de trabajadores subcontratados en actividades productivas, le da a VWM la facultad de ubicar a trabajadores externos para verificar la calidad de los autopartes provenientes de las empresas subcontratistas. La presencia de estos trabajadores la justifica por la complejidad de ciertos componentes que requieren supervisión y control en los puntos de entrega. VWM le ha propuesto al sindicato hacer explícito en el CCT la facultad de la empresa para ubicar a trabajadores de las empresas proveedoras para la manufacturación de autopartes dentro de las instalaciones de VWM pero sin estar sujetos al CCT del SITIAVW.

Autores como Juárez (2006) ha señalado que la presencia de estos trabajadores significa el primer paso hacia la modificación de la cláusula relativa al *trabajo de terceras personas*, con lo que pondría en riesgo la plantilla laboral.

La oposición sindical de esta propuesta se basa en dos argumentos: el primero se refiere al hecho de que al permitir que los trabajadores de empresas terceras puedan manufacturar los componentes en las líneas de producción se provocaría un desplazamiento de los trabajadores directamente contratados por VWM por estos nuevos trabajadores, situación que repercutiría negativamente en la plantilla laboral y por ende en el nivel de sindicalización del SITIAVW. El segundo argumento señala que las condiciones de trabajo estarían bajo un constante riesgo a descender. La presencia de trabajadores con condiciones laborales inferiores funcionaría como un factor que presionaría para que las condiciones de trabajo con las que son contratados los trabajadores de VW tendieran a ser menores, lo que incidiría negativamente en la situación económica de los trabajadores (Ex secretario general, SITIAVW).

### **3.1 Los efectos sobre los trabajadores.**

El proceso de modernización productiva, la fuerte reestructuración de las estrategias de aprovisionamiento y la subcontratación (Pries, 2000: 16) tuvieron efectos directos sobre el trabajo en VWM: se reducen los costos laborales<sup>27</sup>, se reduce la plantilla laboral y se atomiza al sindicato.

---

<sup>27</sup> El cálculo del porcentaje de los costos laborales en relación con el costo total de la empresa- que incluye salarios y beneficios de sindicalizados y empleados de todos los niveles- muestra que el impacto de 1992 fue drástico ya que los costos laborales pasaron de un 10% a un 4-5% (Juárez, 2006:7; García y Bensusán, 2004)

Gráfica 2.1



El uso de la subcontratación se presentó por medio de transferencia de procesos productivos y su consecuencia sobre los trabajadores fue la pérdida de puestos de trabajo directos en la planta. Un ejemplo es el área de arneses que costó la pérdida de 400 puestos de trabajo en VWM.

Otro efecto se da en la diferenciación salarial entre trabajadores de VWM y los trabajadores de las empresas proveedoras. Los salarios de los trabajadores de las proveedoras son la mitad e incluso hasta una tercera parte de lo ganado por los trabajadores de VWM (Pries, 2000; Juárez, 2006) y con ello las prestaciones sociales también se vieron afectadas negativamente.

Un efecto de la reducción de la plantilla laboral fue la atomización del sindicato debilitando su estructura y su fuerza por la pérdida de representación de un número importante de trabajadores. La postura del sindicato se modifica después del golpe de 1992, llegando a ser una representación tolerante, pero que al final de cuentas ha optado por una estrategia de rendición de cuentas y consulta a la base.

Por otra parte, un número importante de puestos de trabajo se generó en las empresas proveedoras ubicadas en el corredor industrial. El incremento de empleo en estas empresas se da a partir de los años de 1992-1993. Los salarios pagados en estas empresas son menores de los que paga VWM y se caracterizan por contar con sindicatos corporativos – CTM, CROM- (Juárez, 1999; García y Bensusán 2004). Esta situación permite a VWM y a las contratistas tener marcos flexibles para la contratación de trabajadores (Juárez, 1999).

Ante la existencia de empresas proveedoras, el crecimiento de puestos del trabajo dentro de éstas<sup>28</sup> y el crecimiento marginal del empleo en VWM (con fluctuación constante de trabajo -contrataciones y recorte de personal-), el SITIABV plantea la posibilidad de sindicalizar a

<sup>28</sup> Según datos de Juárez Núñez en 1998, el empleo de las empresas proveedoras es de 6000 puestos de trabajo.

la nueva fuerza laboral de las empresas proveedoras. La respuesta de VWM fue contraria a esta propuesta y a cambio demandó mayores nivel de productividad y calidad en la cadena productiva, y reajuste en la plantilla laboral, generando competencia entre trabajadores de las proveedoras y los de VW (Juárez, 2006).

A partir del año 2000 se han presentado diversos intentos por parte de los trabajadores de las empresas proveedoras por integrar sindicatos que realmente los representen. En el caso de tres empresas subcontratistas se ha logrado el reconocimiento de sindicatos independientes: Siemens, Servicio en Operaciones Logísticas y Calidad en Operaciones.

El movimiento de trabajadores más reciente se presentó en la empresa Johnson Controls, al denunciarse las irregularidades del sindicato filial de la CROM. Los líderes del movimiento fueron despedidos pero continúan una campaña de denuncia y han demandado a la empresa por haberlos despedido injustificadamente pidiendo su reinstalación. Aunque todavía no tiene una respuesta confían que su lucha tendrá un efecto positivo sobre sus ex – compañeros (Extrabajador Jonhson Controls, 2008).

### **3.2 Reglas de juego en la cadena: el Código de Conducta.**

El corporativo VW AG firma en el año 2002 la Declaración de los Derechos Sociales y Relaciones Laborales con la Federación Internacional de Trabajadores de las Industrias Metalúrgicas y el Comité de Empresas Mundial. Esta declaración se inscribe dentro de los esfuerzos de organizaciones internacionales por alcanzar un trabajo decente<sup>29</sup>, en términos de la OIT, el cual involucra el desarrollo de relaciones sólidas dentro del lugar de trabajo y de la comunidad en que opera, basadas en un compromiso, más inmediato, entre empresas, sindicatos y gobierno (Graham, 2003). El comité Ejecutivo de VW AG señala que *los códigos de conducta y los compromisos autoimpuestos que representan pueden ser una contribución significativa de cara a la comprensión de los derechos humanos y la implementación de estándares de trabajo internacionales* (Zwickel, Vicepresidente del Consejo de Vigilancia de VW AG, SEAT Media Center, 2002).

La globalización se considera como un proceso necesario para garantizar la capacidad competitiva de la compañía en el contexto internacional y, consecuentemente, su futuro y la de sus empleados. Así mismo deja de manifiesto que empresa y trabajadores aceptan conjuntamente los desafíos que representa la globalización.

Los principios fundamentales que incluye el CC de VW (VW AG, 2002) son:

1. A todos los trabajadores se les reconoce el derecho de formar sindicatos y órganos de representación y a afiliarse a los mismos
2. Igualdad de oportunidades y de trato sin distinción de raza, color, sexo, religión, nacionalidad, orientación sexual, origen social y opiniones públicas.
3. Rechazo al uso consciente de trabajo forzados u obligatorios

---

<sup>29</sup> Para la OIT (1999) el trabajo decente resume las aspiraciones de los individuos en lo que concierne a sus vidas laborales, e implica oportunidades de obtener un trabajo productivo con una remuneración justa, seguridad en el trabajo y protección social para las familias, mejores perspectivas para el desarrollo personal y la integración social, libertad para que los individuos manifiesten sus preocupaciones, se organicen y participen en la toma de decisiones que afectan a sus vidas.

4. Rechazo al trabajo infantil
5. Remuneración y prestaciones correspondientes se conformarán, al menos a los respectivos requisitos legales vigentes en cada país o las normas mínimas aplicables a los sectores económicos
6. La jornada de trabajo se ajustará a las normas nacionales o sectoriales existentes
7. Cumplimiento, al menos, de las normas vigentes en cada país en materia de salud y seguridad en los lugares de trabajo y adopción de medidas pertinentes para garantizar el mantenimiento de las condiciones de empleo saludables.

Además se establece que estos principios tendrán que hacerse extensivos a sus socios comerciales, como condición favorable para la relaciones mutuas (VW AG, 2002).

En este sentido, al ser una recomendación hecha por el corporativo hacia los centros de trabajo y sus proveedoras, la Declaración debe de funcionar como un elemento básico de referencia para el cumplimiento de las obligaciones laborales marcadas tanto en la legislación nacional como en los contratos de trabajo. Sin embargo, aunque no existen mecanismos de sanción por su incumplimiento, ésta se encuentra implícita por que existe la amenaza de que VWM no renueve contratos con las proveedoras que no cumplan el CC. Al no ser una regla de cumplimiento obligatorio funciona como un mecanismo indirecto que lleva a las empresas a garantizar las condiciones laborales. Sin embargo, de acuerdo a las entrevistas con los representantes de las empresas proveedoras, se puede suponer que su reconocimiento queda acotado al grupo de empresas de primer nivel, lo que hace que las empresas de segundo y tercer nivel, al no ser objeto de seguimiento, tienden a incumplir las obligaciones laborales.

### **3.3 Estrategias laborales ante fluctuaciones del mercado.**

La competencia a nivel mundial en el mercado de automóviles obliga a las empresas ensambladoras a desarrollar innovaciones en el diseño de los automóviles que le permitan ofrecer una gama de productos que puedan cubrir los diversos nichos de una demanda en constante fluctuación.

Estas oscilaciones ocasionan que empresas como VWM tenga que ajustar su producción al mismo ritmo que la demanda se expande o se contrae. La respuesta de la empresa debe ser oportuna para evitar pérdidas económicas. En este sentido la flexibilidad del trabajo es central ya que un trabajo flexible le permite aumentar la producción en tiempo de bonanza o contraer la producción si es que el mercado no está marchando bien. Esto se relaciona con lo planteado: el CCT no le ofrece la suficiente flexibilidad lo que genera el incentivo para subcontratar.

A inicios del siglo XXI, VWM se enfrenta a dos factores que la presionan a ajustar su producción y reducir en la medida de lo posible sus costos productivos. El primer factor es el hecho de la contracción del mercado estadounidense, lo que afecta la producción de la planta de VW de México ya que su producción tiene como principal destino a ese país. El segundo se refiere a la competencia entre las distintas plantas del consorcio VW que lleva a los distintos centros de trabajo a buscar vías para incrementar su productividad así como reducir sus costos.

Para poder ajustar la plantilla laboral a los requerimientos productivos, la empresa recurre a su política de despido de trabajadores así como a la búsqueda del adelgazamiento del CCT, situaciones a las que se opone la representación sindical. Sin embargo se observa una flexibilidad por parte del sindicato que le permite encarar las demandas hechas por la empresa. En este sentido cabe preguntar si la aceptación por parte del sindicato de nuevos esquemas productivos responde a una debilidad por parte del sindicato la cual se refleja en la ausencia de una propuesta alternativa y viable a la subcontratación.

En el 2002 el sindicato acepta la creación de cinco nuevos tabuladores salariales más bajos de los que hasta ese momento contenía el CCT. La empresa plantea la posibilidad de la aplicación del esquema 5000x5000, condicionado al logro de proyectos productivos por los que estaba compitiendo la planta. Este esquema fue implantado en Alemania y consiste en la creación de nuevas plantas en las que se contrata a 5000 trabajadores desempleados. Por una parte, el pago a los trabajadores está ligado al rendimiento y flexibilidad individual en el tiempo de trabajo, y por otro lado, una parte de los riesgos de incumplimiento de los objetivos productivos se transfiere hacia los trabajadores (Bosch, 2003).

En el caso mexicano, el esquema se planteó como una alternativa para evitar el recorte de trabajadores, mientras que la empresa buscaba reducir su costo y a la vez incrementar la productividad y la calidad mejorando el proceso de trabajo a cambio de incentivos y un nuevo sistema de medición de calidad (Bensusán y García, 2004: 32). El esquema no se aplicó por el rechazo rotundo por parte de los trabajadores.

En el año 2002, ante la caída de la demanda de automóviles VWM anuncia un recorte de 2000 trabajadores. Plantea la propuesta del esquema 4x3 para evitar la pérdida de los puestos de trabajo el cual incluye una reducción de la jornada laboral y de salarios. La base sindical en asambleas de consulta realizadas por el comité aceptan la propuesta, lo que permite que las negociaciones de los años 2003-2004 culminen en acuerdos sobre una jornada reducida, en la que se trabajan 4 días y se descansan 3, con el que se evitó el despido de 1200 trabajadores. Este esquema se desarrolla a partir de la idea del costo compartido en el que participan el gobierno, la empresa, sindicato y trabajadores (Montiel, 2007). El programa 4x3 representa una reducción en el pago a los trabajadores, para compensar la caída en el ingreso de los trabajadores el gobierno federal a través de sus políticas de empleo otorga becas de capacitación a los trabajadores por un monto global de cerca de 30 millones de pesos (Montiel, 2007; Bensusán y García, 2004).

VWM abrió en el año 2007 una planta de camiones que se ubica a pocos kilómetros de la planta ensambladora de automóviles. Con el argumento de que la gerencia de la nueva planta se ubica en Argentina evitó que el SITIAVW pudiera afiliarse a los trabajadores contratados para esta planta y permitió la creación de un sindicato afiliado a la CTM. Esta decisión, se puede explicar por su respaldo a las planteamientos de la empresa, carencia de autonomía y ausencia de estrategias ante los cambios a nivel productivo (Bensusán y García, 2004), lo que indicaría que existe un freno para que el SITIAVW expanda su presencia en la cadena de proveeduría.

#### **4. La lógica de VWM.**

El capítulo hasta este punto analizó los cambios fundamentales que se produjeron en la estructura de proveeduría de Volkswagen de México y cómo el uso de relaciones de subcontratación le ha permitido a este encadenamiento productivo ser relativamente exitoso, al ser plataforma de producción para el mercado de Norteamérica, y los efectos que estos cambios y este tipo de relaciones han representado para los trabajadores.

Partiendo de este escenario, este apartado pretende reconstruir la perspectiva y lógica de los actores internos, en el interés de reconocer qué es lo que significa y representa para cada uno el uso de la subcontratación, puesto que suponemos que existe una visión contraria entre empresa y sindicato respecto de cómo combinar flexibilidad, productividad y empleo: mientras la empresa quiere reducir costos y más flexibilidad, como condición para preservar el empleo en VWM (propuesta 5000 x5000), el sindicato se opone a perder derechos adquiridos y a reducir la plantilla. El resultado es que tiende a aumentar la subcontratación y no se resuelven los problemas de productividad, competitividad y mala calidad de los nuevos empleos en la cadena productiva de VWM. Así mismo se busca mostrar que los actores no identifican alternativas en la que todos ganen, es decir, estrategias que permitan resolver la tensión siempre presente entre la búsqueda de mayor flexibilidad del trabajo y mejoramiento de la calidad de los puestos de trabajo.

#### **4.1 Las causas de la subcontratación.**

Empresas como VWM recurren al uso de la subcontratación en el interés, primero, de alcanzar altos niveles de especialización y el descenso continuo de los costos de producción.

Estas condiciones son aceptadas por el Lic. Miguel Ángel Guede (administrador del CCT de VWM) al argumentar de esta manera *Volkswagen se concentra en la fabricación del auto. Muchos servicios que no son el objeto de la fábrica son subcontratados para hacer más ágil la administración y enfocar sus esfuerzos en la producción del automóvil... En cualquier proceso de producción una empresa no puede ser todóloga.* Y pone el ejemplo de la producción de asientos: *hoy los asientos requieren de un desarrollo tecnológico importante, depende del tipo de vehículo y lo que el cliente demande, esto implica que las empresas hagan una inversión en el desarrollo de la tecnología. Si hay alguien que ya se dedica a la fabricación de asientos ellos deben de invertir en el desarrollo de los productos.*

Además enfatiza la *empresa va a comprar a aquel proveedor que le de el mejor asiento al mejor precio. VW no podría haber invertido en el desarrollo del diseño de autos y de los motores, que es el alma del automóvil, y además en el desarrollo de los otras partes. Especialización y costos van de la mano, pero no específicamente de los costos laborales, más bien es el costo del producto que se va adquirir.*

La reducción de costos es vital para enfrentar la competencia *para que funcione la cadena productiva, VWM se convierte en comprador (relación cliente-proveedor) como cualquier comprador busca calidad con un costo adecuado con una entrega en tiempo, en forma y con las garantías correspondientes.* Y agrega: *Los costos son responsabilidad del subcontratante, es problema de él si paga altos o bajos costos laborales, siempre y cuando cumplan el principio rector de VW (Declaración de Bratislava). No por ofrecer bajos*

*precios se tengan que violentar los derechos de los trabajadores.* Es decir, a lo largo de la cadena productiva deben de reducirse los costos y a través del código de conducta establece condiciones laborales mínimas cumplidas por ella y sus contratistas y subcontratistas. Sin embargo la cuestión está en saber qué tanto estas empresas cumplen los principios establecidos.

El CCT de VWM se vuelve rígido y con altos costos laborales para la empresa. Al respecto se hace el siguiente señalamiento: *se requiere mucha más flexibilidad para conseguir competitividad. El CCT es el más caro del sector por sus prestaciones excepcionales (mejor duración de la jornada- 42.5 h vs 48 h), 57 días de aguinaldo, reparto de utilidades garantizado, bono presencia, entre otros.*

Esta aseveración refuerza la idea de que el CCT representa para la empresa un factor que limita el incremento de la flexibilidad laboral así mismo la empresa considera que el costo laboral es muy alto, por ello busca que el pago esté más relacionado con el desempeño individual solo así *sería aceptable el costo del CCT.*

Entonces la reducción de costos y mayor especialización son elementos claves en el uso de relaciones de subcontratación. Esto se observa más explícitamente en lo que se conoce como el *global sourcing*: que se refiere a que *VW se casa con un proveedor que le surte prácticamente a todos los centros de trabajo bajo la idea de que a mayor volumen mejor precio. El riesgo es que si la empresa tiene algún problema por no operar o no funcionar bien representa la posibilidad de detener la producción.*

#### **4.2 Los efectos.**

En este apartado se identifican las consecuencias de la descentralización de los procesos en dos aspectos: a) en lo que se refiere a la productividad y competitividad de la planta; b) en lo que se refiere a las relaciones laborales con sus trabajadores y con los de las proveedoras.

En el tema de la productividad y competitividad se identifica la constante búsqueda de reducción de desperdicios y tiempos muertos: *la idea que VWM tiene de la competitividad no es producir más sino eliminar los desperdicios de los procesos productivos. En VWM se aplica un “sistema de minitransformaciones”. A partir de la metodología ISO 9000 se busca certificar todos los proveedores, empezando por los que están dentro de VWM, luego los de FINSA, siguiendo con los que están en el resto del país. Lo ideal sería que cada empresa lo haga con sus proveedores en el futuro.*

La empresa al lograr la reducción de desperdicios consigue: que los trabajadores sean más eficientes y productivos ya que desarrollan habilidades que les permite detectar cuellos de botella y resolver problemas además de que logra reducir sus costos ya que consigue que la materia prima con la que se trabaja se desperdicie en lo mínimo.

En el tema de las relaciones laborales la empresa no identifica problemas derivados del uso de la subcontratación. Las diferencias salariales y de condiciones laborales entre trabajadores de VWM y los de las contratistas y subcontratistas, no representan obstáculos al buen funcionamiento de la cadena productiva *hay valores entendidos en la cultura de VWM, razón que justifica la ausencia de conflictos, es bueno que el sindicato de Seglo y el*

*SITIAVW estén dentro de UNT por que ello quiere decir que comparten una filosofía y si pueden coexistir allí porqué no en la planta.* Si bien la estructura de la red de producción representa un delicado equilibrio, la empresa ha sabido establecer relaciones de trabajo lo suficientemente fuertes y comprometidas con la producción por lo que las diferencias en las condiciones laborales no son tema de preocupación. La calidad del trabajo es la suficiente para afrontar las necesidades del mercado a pesar de los problemas de productividad que se puedan detectar.

Al interior de la planta, se señala que la interrelación entre trabajadores hace que se sucedan conflictos entre trabajadores por ejemplo al compartir los mismos servicios como el transporte, el comedor, los baños. Para la empresa este tipo de situaciones son promovidas por el sindicato, *el SITIAVW quiere que se establezcan diferencias en ciertos aspectos, como en el uso del transporte, pero eso va contra la filosofía de la empresa que debe dar la misma calidad de servicios a todos los trabajadores, tal como se acordó en la Declaración de Bratislava.* Las diferencias en las condiciones laborales entre trabajadores de VWM y los de las proveedoras se revelan a partir de estos pequeños conflictos por el uso de los servicios, pero no representan gran riesgo para la estabilidad laboral en la cadena productiva y la continuidad de la producción.

En el tema de la Seguridad e Higiene, VWM desarrolla programas integrales tanto para sus trabajadores como para los de las proveedoras que laboran dentro de sus instalaciones. Esto le permite a la empresa reducir la incidencia de riesgos laborales. Sin embargo a partir de las entrevistas con sindicatos así como con empresas proveedoras, se evidencia el deslinde de VWM de cualquier responsabilidad en caso de accidente, ajustándose solo a proporcionar los primeros auxilios, servicio de ambulancia y traslado a algún hospital si es necesario.

Respecto a la presencia de trabajadores de las empresas subcontratistas dentro de sus instalaciones se le cuestionó al representante de VWM si esto generaba confusión dentro de los trabajadores al no identificar para quien trabajaban, es decir, si se borraban las fronteras entre uno y otro empleador, y cómo asume su responsabilidad al ser la beneficiaria del trabajo del conjunto de trabajadores. Su respuesta revela claramente cuál es la lógica bajo la que operan:

*La empresa proveedora es responsable de resolver y atender los conflictos individuales con sus trabajadores. La VWM no dice cómo los tiene que resolver pero la presiona para que lo haga. Se han tenido problemas con algunas empresas proveedoras y se han tenido que responder cuando la proveedora no tiene elementos propios y suficientes para afrontar sus obligaciones. Esta situación es injusta para VWM aunque no grave porque solamente ocurre excepcionalmente.* Esta fiscalización le permite reducir los riesgos de conflictos laborales y al mismo tiempo asegura que haya flujo continuo en el proceso.

Una fiscalización más estricta se observa en cuestiones que atañen a la calidad y sobre los niveles de producción. La presencia de alguna dificultad o problema en el proceso productivo implica efectos sobre toda la cadena de producción. Un hallazgo de la investigación derivado de la entrevistas es que este tipo de supervisión se realiza básicamente a las empresas de primer nivel, por lo que las empresas pequeñas que están

más alejadas en la cadena de suministro no son objeto de esta fiscalización lo que aumenta la probabilidad de que existan mayores problemas de calidad y productividad así como incumplimiento de las obligaciones laborales.

#### 4.3 Las alternativas.

VWM en ciertas áreas ha recurrido al *insourcing*<sup>30</sup> por ejemplo en el proceso de pintura de partes plásticas por que los proveedores no han alcanzado los niveles de calidad necesarios, la empresa reconoce que estas situaciones son marginales por lo que la tendencia de subcontratar procesos seguirá siendo utilizada siempre que el proceso lo requiera.

La subcontratación le ha permitido superar las rigideces del sindicato ante su demanda de mayor flexibilidad, por ejemplo, con el rechazo del sindicato de la propuesta del 5000X5000 se cerró la posibilidad de reducir el uso de la subcontratación. La estrategia que sigue la empresa es conseguir una mayor flexibilización numérica del trabajo, poder aumentar o disminuir la fuerza de trabajo según las necesidades de la producción, por medio de propuestas como el *banco de horas* por que *permitiría acompañar los vaivenes del mercado sin tener que despedir gente. Y agrega el auto es un producto estacional y por eso necesitan más flexibilidad en el manejo del tiempo de trabajo, en lugar de despedir y contratar. El banco de horas aseguraría la estabilidad de la plantilla.*

El representante de VWM a lo largo de la entrevista hizo evidente que el esquema 5000x5000 era una alternativa que la empresa consideraba viable a las necesidades de crecimiento y desarrollo para la planta de Puebla. Sin embargo, culpa al sindicato del fracaso de esta propuesta, principalmente de la dirigencia sindical al recurrir a la consulta a la base, considerándola carente de criterio para asumir decisiones tan trascendentales como la aplicación de nuevas estrategias de producción.

La menor bilateralidad entre empresa y sindicato la justifica por lo la ausencia de una dirigencia formada y capaz de dar propuestas.

#### 4.4 Perspectiva sobre la actual regulación y su adecuación.

El éxito la cadena productiva y la ausencia de efectos adversos de la subcontratación sobre VWM justifican su negativa se hacer una reforma en la LFT sobre esta materia *hay temas más importantes que la subcontratación.* La prioridad para el representante de la empresa, es contar las reglas que permitan una mayor flexibilización, como la inclusión del banco de horas alternativa a la extensión o contracción del trabajo según requiera la producción.

Asegura que una legislación más restrictiva *atentaría contra la rentabilidad de las empresas.* Además señala que una de las fallas más visibles por parte del Estado es la vigilancia a las empresas y la baja capacidad para hacer cumplir las obligaciones laborales. Esta insuficiencia es cubierta por empresas a través de sus códigos de conducta y la responsabilidad social que asume cada una. Estos mecanismos de vigilancia privados, para

---

<sup>30</sup> El *insourcing*, al contrario de la subcontratación (*outsourcing*), es la reincorporación de procesos productivos con el interés de tener bajo control aspectos críticos del proceso para cubrir los requerimientos productivos como calidad y productividad.

el representante de VWM, abren paso para que los derechos laborales sean respetados, aunque admite vacíos en la vigilancia a lo largo de la cadena productiva.

Finalmente, VWM asume una posición adversa a una reforma laboral que busque extender la responsabilidad solidaria y crear nuevas obligaciones para las empresas beneficiarias finales como VWM.

## **5. EL SITIAVW.**

Los efectos negativos de la subcontratación en la calidad de los empleos dentro de la cadena productiva son identificados por los dirigentes sindicales entrevistados. Sin embargo, se tiene opiniones diferentes sobre las acciones que se deben de tomar para reducirlos. El actual secretario de trabajo considera que los recursos del sindicato deben de centrarse exclusivamente en la defensa del CCT y la platilla laboral de VW, mientras que el anterior secretario considera que el SITIAVW puede actuar para detener esta tendencia, favoreciendo las condiciones laborales del conjunto de trabajadores de la cadena productiva. La acción sindical del SITIAVW se ve desfavorecida por sus propias limitaciones para aumentar sus recursos de poder y potenciar sus capacidades de organización en la cadena productiva.

### **5.1. Ventajas y desventajas del cluster VWM.**

La representación sindical identifica que el CCT es un elemento que permite mejorar la calidad de los empleos dentro de VWM, pero reconoce su alto costo es una de las razones por lo que la empresa busca mecanismos para evadir su pago, entre ellas está el uso extendido de la subcontratación. La subcontratación le permite a la empresa *evitar pagar un contrato tan alto como el de VWM, sólo superado por Ford Cuautitlán y Nissan (Civac) Cuernavaca*. Si bien las luchas sindicales buscan mantener el nivel de empleo, el objetivo no se ha cumplido y no sólo se ha reducido el número de trabajadores si no que además se han visto perjudicadas las condiciones de trabajo, principalmente para los trabajadores de nuevo ingreso.

Las consecuencias para los trabajadores, como ya se ha señalado en secciones previas, ha sido por una parte la contracción del empleo. La dirigencia sindical lo identifica como *un equilibrio entre el pago del CCT, para cerca de 11000 trabajadores, y tener contratación con terceros para aproximadamente el mismo número de trabajadores indirectos con una diferencia de salarios*.

Una segunda consecuencia es la reducción de las condiciones laborales en los trabajadores directos de VWM y sobre todo su impacto sobre los niveles salariales y las prestaciones que otorgan en las empresas subcontratistas quienes cuentan con CCT *básico*, conteniendo sólo las prestaciones que marca la ley.

En este sentido se advierte que ha tenido una posición defensiva más que propositiva *el sindicato tiene que defender el CCT que ha sido mutilado tanta veces. La defensa se debe de dar con argumentos. No estamos en contra de la productividad y de la flexibilidad, pero*

*esta se debe de extender a la empresa.* Hasta ahora el SITIAVW ha logrado defender con relativo éxito su CCT pero persisten las presiones por parte de la empresa para modificarlo.

El cumplimiento y respeto de los reglamentos de Seguridad e Higiene es vital tanto para la empresa como para el sindicato por lo que trabajan conjuntamente en el interés de reducir los riesgos laborales, pero este es también un campo en el que el sindicato no ha logrado una mayor presencia, como sucede en otros países. Sin embargo en caso de accidente de trabajadores de las proveedoras dentro de las instalaciones de VWM, la responsabilidad la delegan completamente sobre VWM quien a su vez se la transfiere a sus proveedoras. Al no interferir y dejar que las proveedoras y sus sindicatos se responsabilicen, debilita cualquier posibilidad de convertirse en un referente para los trabajadores y de ampliar su capacidad de representación a lo largo de la cadena productiva.

## **5.2 Relaciones con sindicatos de la industria.**

La fragmentación de la producción ha provocado una atomización entre el SITIAVW y los sindicatos de las empresas de autopartes, situación que no se ha contrarrestado por la incapacidad de los sindicatos para formar alianzas que le permitan disminuir los efectos negativos. Esto se debe tanto a problemas endógenos como exógenos a los sindicatos.

El SITIAVW señala que la integración a nivel sindical sólo se da con sindicatos miembros de la UNT. En el seno de esta organización con frecuencia tienen reuniones de trabajo en donde coinciden en el problema del deterioro de la calidad de los empleos. Los dirigentes sindicales coincidieron en señalar que todo queda en ese nivel sin llegar a crear propuestas ni estrategias conjuntas con las que puedan enfrentar el problema.

Por otra parte, la relación entre el SITIAVW y sindicatos de la CTM, CROM, FROC-CROC es nula. Esta ausencia de vínculos se explica, entre otras razones, por una crítica constante y explícita de la dirigencia del SITIAVW, *estos sindicatos aceptan los CCT con prestaciones y niveles salariales bajos por: 1) su subordinación al gobierno tanto estatal y federal, y 2) su subordinación a las direcciones de las empresas.* Es decir, son sindicatos sin prácticas democráticas ni intenciones de crear alianzas con sindicatos como el SITIAVW.

Un exsecretario sindical identifica como un tema importante la subcontratación ya que considera que es una modalidad que las empresas continuarán utilizando. Para este ex dirigente sindical los proyectos de expansión por parte de VWM representan mayor inversión para las empresas de autopartes por lo que habrá una mayor demanda de trabajadores pero advierte que existe el riesgo de sean empleados con contratos de protección lo que afectará la calidad de los empleos.

El menor deterioro de la calidad de los empleos en las relaciones de subcontratación puede afrontarse por dos vías, según señala el ex dirigente sindical:

a) Los sindicatos de las empresas proveedoras logren ser independientes. *La única manera de pensar en una depuración de los sistema de control en las empresas proveedoras no sólo en el caso de VW, también es el caso de las plantas de Silao, de Ramos Arizpe, Toluca*

*y en Chihuahua es que salgan del control de las centrales obreras. Bajo otras condiciones sindicales, según el ex dirigente del SITIAVW la subcontratación no sería tan desventajosa.*

*B) El Sindicato de Volkswagen pudiera tomar la responsabilidad de sindicalizar a los trabajadores de las empresas de autopartes, recuperar la afiliación e impulsar el mejoramiento de sus condiciones económicas y administrativas.*

La segunda vía ha sido en algún momento explorada por el sindicato. Sin embargo ha sido imposible de conseguir por que como señala el ex dirigente sindical la empresa y las centrales obreras son elementos que representan duros obstáculos hasta ahora imposibles de evadir. Así mismo se advierte la falta de capacidad de la representación sindical de sobrellevar los riesgos que este cometido representaría, *los estatutos del sindicato lo ponen como un sindicato nacional que pudiera afiliar a otros trabajadores de empresa proveedoras. El SITIAVW no lo ha hecho por que no cuenta con la estructura. Se necesita una estructura más grande para llevar a cabo un movimiento de sindicalización más amplio. No ha habido el suficiente interés y apoyo para llevar un movimiento como éste y aunque se ha hecho un intento con los sindicatos independientes, no hay el interés y el apoyo para concretar algo.*

De no lograrse alguno de estos dos factores afirma que *la subcontratación va a seguir avanzando tomando formas despiadadas de explotación, ya que están apareciendo las subcontratistas de las subcontratistas en empresas de segundo y tercer nivel, empresas donde realmente se violan los derechos de los trabajadores.*

Formalmente el sindicato podría afiliar a más trabajadores de otras empresas. Sin embargo, las normas informales pesan más, impidiendo que se extienda su presencia en la cadena de producción.

Por su parte el actual dirigente sindical considera que las relaciones de subcontratación son un elemento exógeno a los asuntos del sindicato. Menciona que ellos como trabajadores de VWM no tienen la culpa de los bajos salarios y prestaciones en las proveedoras. En su opinión el tema de la subcontratación no los afecta tan directamente, por lo que recalca que sus esfuerzos se centran en resguardar el nivel de empleo así como evitar que se deteriore la calidad del empleo dentro de VWM. Esta percepción contrasta con la que se tiene en otros países, donde los sindicatos de las empresas que subcontratan parte de sus actividades han sido los principales protagonistas de las luchas para mejorar las condiciones de trabajo a lo largo de las cadenas productivas y por obtener regulaciones que pongan un límite a la subcontratación, asignando responsabilidades a las empresas beneficiarias y fortaleciendo los sistemas de inspección del trabajo (Figueroa, 2008).

Esta postura muestra existen desacuerdos en los temas prioritarios de la agenda sindical, incluso dentro del mismo SITIAVW. Una de las explicaciones se basa en la desigual experiencia y conocimiento a profundidad de la problemática laboral entre dirigentes sindicales así como el relativo aislamiento e ignorancia de lo que se ha hecho en otros países ante el mismo fenómeno. Al estar al frente de la organización por ocho años el ex secretario sindical cuenta con elementos de análisis e información de la situación laboral, mientras que probablemente el actual secretario apenas está familiarizándose con el puesto y los temas prioritarios.

### 5.3 La situación interna.

En el caso del SITIAVW, como han documentado Bensusán y García (2002, 2004), Montiel (2007) entre otros autores, se observa una democratización en las prácticas internas del sindicato. El reforzamiento de la relación entre la base y la dirigencia se sustenta a través de la participación activa del conjunto de los trabajadores en la toma de decisiones. Un ejemplo es la consulta a la base sobre las propuestas planteadas por la empresa. En este sentido ambos entrevistados coinciden: *la participación de la base en la toma de decisiones del sindicato no sólo legitima la postura del sindicato sino que la fortalece.*

La consulta a los trabajadores es necesaria en un contexto donde las relaciones laborales son cada vez más complejas y donde es obvio que las empresa tratan de *reducir los CCT y en la medida de la posible bajar el valor del CCT. Para lograrlo la empresa está presionando a la dirigencia sindical para reducir las prestaciones.*

El sindicato se enfrenta a la disyuntiva de mejorar el CCT o mantener los puestos de trabajo ante una postura constante de la empresa de reducir el costo y aumentar la flexibilidad. Por ello insisten en la importancia de consultar con la base: *si este tipo de decisiones no se consulta con los trabajadores es muy difícil de sostener la postura.*

Enfatizan en que la comunicación, los consensos, las asambleas son medidas que más que nunca se deben de impulsar para lograr la credibilidad y la capacidad de representar a los trabajadores. Tomar decisiones sin consultar a la base pone en riesgo a los mismos sindicatos. Sin embargo, cabe suponer que la falta de orientación en las dirigencias respecto a las mejores alternativas para desalentar el uso de la subcontratación y aumentar la productividad, de manera que puedan sostenerse CCT con altos costos, puede traducirse también en la incapacidad para explicar a los trabajadores cuál sería la mejor manera de defender sus intereses estratégicos y no solamente los de corto plazo.

### 5.4 Posición frente a la posible reforma.

El SITIAVW reconoce que el deterioro de la calidad de las condiciones de trabajo no es exclusivo de las relaciones laborales vinculadas a la subcontratación. Por lo tanto este problema no sólo se resuelve con modificar las reglas de la subcontratación, *se necesita una reforma a la legislación favorable a los trabajadores. Las propuestas que se han hecho para reforma la legislación laboral, en lugar de ayudarnos, van a matar a los sindicatos y más a los independientes. Nosotros como sindicato tenemos que hacer una defensa de los CCT.*

La dirigencia sindical piensa que es poco probable lograr una reforma que sea más restrictiva hacia las empresas, justificándose con el argumento de que el gobierno tiene miedo de perder inversiones. *El gobierno le pide a los trabajadores a ser flexibles para que los grandes capitalistas puedan invertir en México, las mejoras las establecen en función de lo que piden los capitalistas, no de las peticiones de los trabajadores.*

A pesar de reconocer que la subcontratación vulnera la situación de los trabajadores a lo largo de la cadena de proveeduría no tienen claro qué tipo de normas o adecuaciones en la

ley pudieran frenar esta situación, es decir, no identifican claramente los intereses estratégicos de los trabajadores de la cadena productiva y el papel que pudieran jugar en la negociación de una reforma laboral. Al aceptar el hecho de que los sindicatos no tienen hoy en México la fuerza suficiente para lograr un cambio favorable a sus intereses, asume una posición conservadora respecto a una posible reforma, sin preguntarse porqué los sindicatos de otros países han logrado regulaciones más favorables en éste y otros temas esenciales para defender a los trabajadores de los efectos adversos de la globalización.

### **Conclusión.**

El cambio y adecuación de la organización de la planta VWM se sustenta en el uso extendido e intensivo de relaciones de subcontratación, externalizando actividades que antes eran desempeñadas internamente, lo que la convierte en un caso típico de subcontratación. Esta estrategia le permite conseguir por un lado niveles adecuados de calidad y productividad, y, por otro, construir un equilibrio en su estructura de relaciones laborales, tanto internamente como hacia el exterior, combinando niveles diferenciados de flexibilidad y costos.

Desde la perspectiva de los representantes de la empresa, la subcontratación es estratégica para el desarrollo de su proceso productivo. A través de la fiscalización sobre la calidad de la producción y la existencia de su código de conducta (Declaración de Bratislava) se incide sobre la vigilancia y el cumplimiento de las obligaciones laborales. Pero como se advierte a partir de las entrevistas, este elemento por sí sólo no garantiza mejores empleos y en los hechos se observa que el proceso de reestructuración ha involucrado el deterioro de la calidad de los puestos de trabajo.

Finalmente la acción sindical del SITIAVW en la cadena productiva pudiera incidir en el mejoramiento de las condiciones de trabajo sin que se vea afectada la competitividad. La baja capacidad de la acción sindical no sólo se deriva de un entorno institucional desfavorable sino de sus propias limitaciones para aumentar sus recursos de poder. Además el SITIAVW se resiste sin éxito a perder derechos adquiridos y reducir su plantilla y más bien tolera una flexibilización gradual para ajustarse a las necesidades laborales de la empresa, sin poner freno a la expansión de la subcontratación ni ofrecer alternativas para los trabajadores por este proceso.

## Capítulo III. La lógica de los actores externos

### Introducción.

Las empresas subcontratistas han jugado un papel destacado en la reestructuración productiva ya que a partir de ellas se ha organizado la producción y el suministro de partes para las unidades de VWM. De su nivel de productividad y calidad depende en gran medida la del producto ensamblado. Por su parte, los sindicatos de las empresas subcontratistas asumen igualmente un rol central al haber posibilitado niveles importantes de flexibilidad laboral y de disciplina. Ello sigue siendo cierto a pesar de los intentos recientes para detener el deterioro de las condiciones de trabajo en las empresas subcontratistas. Por todo lo anterior este capítulo analiza cómo los actores externos a VWM perciben su inserción dentro de la cadena productiva y sus consecuencias en la calidad de los empleos, ilustrando la diversidad de condiciones de trabajo.

Los supuestos considerados en el análisis y las líneas argumentativas de este capítulo son tres. El primero está ligado a los sindicatos. Suponemos al respecto que su preocupación central radica en los efectos negativos que la subcontratación ha tenido sobre los trabajadores así como en las restricciones que este proceso trae en su capacidad para desarrollar estrategias de acción colectiva que contrarresten estos efectos. Sin embargo, es posible que la restricción más fuerte se deba a la baja capacidad de la representación sindical mexicana, por problemas exógenos como la LFT o endógenos, como las disputas entre liderazgos y su falta de preparación para defender trabajadores en la globalización.

La hipótesis para este planteamiento es que a más autonomía de los sindicatos frente a las centrales oficiales y la empresa, habrá mayor capacidad para definir estrategias y seleccionar sus propias metas, mayor legitimidad entre los trabajadores, mayor capacidad de movilización en respaldo de las mismas. En este sentido, la pertenencia a una central independiente y con agendas propias frente a la reforma laboral, como es el caso de UNT, podría traducirse en una mayor capacidad de propuesta e influencia. Así mientras los trabajadores afiliados estén laborando en empresas más cercanas a VWM (por la cadena productiva) la relación con su sindicato sea más transparente y participativa y, por ende, éste tendrá mayor capacidad de influir sobre la empresa y de contar con apoyos externos, como el de la UNT, para contrarrestar en alguna medida la presión para abatir los costos laborales.

El segundo supuesto y su correspondiente argumento se refieren a las empresas subcontratistas y su relación con VWM: a más cercanía e interacción con VWM, puede esperarse más fiscalización por parte de ésta respecto de la organización del trabajo y los niveles de productividad en aquellas. Esto podría traducirse también en el incremento de la capacidad de la empresa para ofrecer mejores condiciones de trabajo. Sin embargo, creemos que el tamaño de las empresas es una variable tan o más importante que la interacción entre empresas beneficiarias y contratistas en tanto suponemos que el problema de la mala calidad de los empleos es generalizado en las empresas de menor tamaño. En este sentido, si bien una mayor interacción puede favorecer una mayor fiscalización de tipo privado sobre la empresa contratista, esta ventaja no alcanzaría a las empresas alejadas de

VWM, donde se supone que el deterioro de las condiciones de trabajo sea mayor. De ahí que puede suponerse que la combinación de mecanismos públicos y privados de vigilancia del cumplimiento de los derechos de los trabajadores sea la mejor opción para evitar el deterioro de la calidad de los empleos a lo largo de toda la cadena productiva.

La última hipótesis para este capítulo es que entre las empresas subcontratistas y los sindicatos haya una visión contraria sobre el tipo de regulaciones más conveniente en materia de subcontratación y, por ende, acerca del rumbo que debería tomar la reforma laboral en este aspecto. Saber hasta qué punto es o no así y valorar si es posible que las posiciones lleguen a acercarse se convirtió así en parte central de nuestra indagación, orientada a formular recomendaciones de política pública.

Este capítulo se divide en cuatro apartados: en el primero se presenta un breve perfil de cuatro empresas subcontratistas. Se presenta el caso de la empresa Alcoa Fujikura de Puebla que nos permite mostrar como a través de la transformación de las empresas y la subcontratación laboral los trabajadores van perdiendo derechos laborales. El segundo apartado se dedica al análisis comparativo de los Contratos Colectivos de Trabajo de tres empresas subcontratistas y VWM con la intención de mostrar sus principales coincidencias y diferencias. El tercero y cuarto se refieren a las percepciones de los representantes entrevistados de las empresas subcontratistas y de los secretarios generales de sus sindicatos, respectivamente.

## **1. La situación laboral en empresas proveedoras.**

### **1.1 Alcoa Fujikura de Puebla (AFP).**

La empresa Alcoa Fujikura (AF) se dedica a la producción de arneses automotrices. Este componente es vital en la estructura del automóvil ya que se considera como *el sistema nervioso* de los vehículos y aunque se calcula que representa menos del 1% del valor incorporado del automóvil (Carrillo, 2001) lo cierto es que sin ellos no se pudiera explicar el funcionamiento eléctrico-electrónico del vehículo.

El proceso de ensamble de arneses se caracteriza por comprender un complejo e intrincado conjunto de operaciones que no es posible automatizar por lo que se requiere de un extenso uso de mano de obra. En parte este factor explica el hecho de que las plantas se ubiquen en países que cuentan con una mano de obra a bajos costos. Como afirma Carrillo (2001), se trata de una industria muy internacionalizada, altamente especializada en la que cada vez más la producción se concentra en unos cuantos productores.

Las empresas productoras de arneses se han establecido en México desde la década de 1980, siendo Siemens y Delphi las empresas con mayor presencia en el territorio nacional<sup>31</sup>. Para 1997, el país importaba el 63.4% del total de arneses usados en la industria de Estados Unidos.

---

<sup>31</sup> Carrillo y Hurtado (2001) han señalado que Delphi ha trasladado casi por completo su producción a México, hasta el año de 2001 contaba con 58 fábricas ubicadas en 14 estados.

Siemens fue subcontratada por VWM para hacerse cargo del área de arneses. En el año de 2002 la empresa AF<sup>32</sup>, adquiere la planta y es a través de Alcoa Fujikura de Puebla (AFP) que asume la producción.

Esta empresa es proveedora modular que envía directamente sus productos a las líneas de ensamble por lo que cuenta con trabajadores ubicados en las instalaciones de VWM, situación que expresa el mayor grado de interacción entre trabajadores de la ensambladora y de sus proveedoras.

### 1.1.1 Empleo y trabajadores.

En el año 2000, Siemens empleaba a cerca de 2000 trabajadores. En 2007 bajo la denominación Alcoa Fujikura de Puebla empleó a 1477<sup>33</sup> trabajadores agrupados en 10 categorías de trabajadores. Los niveles salariales diarios van de la categoría más baja con \$71.56 a la más alta con \$161.29 (Ver cuadro 3.1).

La categoría que más trabajadores agrupa es ST11 con 608 trabajadores que representan el 41.2% del personal sindicalizado, seguido por ST2 con 20.4%, el personal laboral con el tabulador más alto representan sólo el 5.6% (ver gráfica 3.1).

<b>Cuadro 3.1</b>		
<b>Tabulador Salario Diario.</b>		
<b>Trabajadores sindicalizados AFP</b>		
<b>Puesto</b>	<b>2004-2006</b>	<b>2007</b>
ST01	61.09	71.56
ST1	69.13	80.99
ST11	80.84	94.70
ST12	85.68	100.37
ST2	91.76	107.49
ST21	98.43	115.31
ST22	105.51	123.61
ST3	116.51	136.49
ST31	125.71	147.26
ST32	137.68	161.29

Fuente: Elaboración propia en base a Contrato Colectivo de Trabajo AFP 2004- 2006, Información SITSP 2008.

<sup>32</sup> Alcoa Fujikura inicialmente se establece en Ciudad Juárez y más tarde abre otros centros de trabajo en Acuña y Puebla como una estrategia para ubicarse cerca de cliente.

<sup>33</sup> Si bien la reducción de puestos de trabajo es aproximadamente de 500 trabajadores en el periodo 2000-2007 sigue siendo una de las empresas subcontratistas que mas trabajadores tiene contratados

Gráfica 3.1



### 1.1.2 El sindicato.

El sindicato de trabajadores logró su independencia a raíz del movimiento de protesta que inició en diciembre de 1999 denunciando las irregularidades en el pago del aguinaldo y en los incentivos de productividad. Los más de 2000 trabajadores de Siemens denunciaron las malas condiciones laborales que predominaban en la empresa como: jornadas excesivas de trabajo, bajos salarios y acoso sexual hacia las trabajadoras (Juárez, 2005).

La duración del paro laboral llevó a que VW junto con sus proveedoras detuvieran su producción, lo que presionó a la gerencia a negociar el incremento en los salarios, mejorar las condiciones laborales y reconocer al Sindicato Independiente de Trabajadores de Siemens (SITS). Cuatro años después el sindicato denuncia la falta de pago de utilidades e interpone una denuncia ante el SAT. El logro inmediato fue el pago de un bono como compensación del pago de utilidades, lo que demuestra cómo la acción sindical es un factor clave de la calidad de los empleos.

### 1.2 Servicios en Operaciones Globales Logísticas (SEGLO).

La empresa Servicios en Operaciones Globales Logísticas (Seglo) inicia operaciones con Volkswagen de México en 1997 al encargarse de la cadena logística que incluye procesos de recibo, almacenamiento y suministro de materiales de partes nacionales e importadas. Esta empresa se encarga del adecuado flujo de materiales, partes y componentes en rutas y tiempos marcados para las líneas de producción. En el año 2002, VWM establece el Centro Logístico con lo que buscaba economizar, simplificar y agilizar la recepción y suministro de partes.

El Centro Logístico provocó que Seglo demandara a los trabajadores más habilidades y capacidad de respuesta ante problemas en el suministro. Los trabajadores estaban especializados en un solo tipo de actividad (montacarguistas, verificador de partes, administradores para el control, tractoristas y seguidores de material) por lo que no identificaban con facilidad los problemas del proceso ni contaban con las habilidades para

solucionarlos por lo que se ajustaron los criterios de calificación y desempeño, desarrollándose la cultura del trabajador multihabilidades (Martínez y Salgado, 2004).

La relación de subcontratación que se establece entre Seglo y VWM tiene más de 10 años con base a una actividad considerada como “no productiva”. La duración de la relación y la complejización de los procesos a lo largo de este periodo pueden ser un indicador que permita afirmar que a ambas partes les ha permitido afrontar los problemas de producción y por lo tanto se trata de una relación exitosa.

A partir del incremento de la competencia en los servicios logísticos, Seglo crea la empresa de Procesos Operativos de Materiales (Promat). A partir de las entrevistas que se sostuvieron con el gerente de Recursos Humanos y el representante sindical se sabe que Seglo para evitar la pérdida de proyectos crea esta empresa, contratando a trabajadores con salarios más bajos y un CCT inferior y así competir con las empresas logísticas que ofrecen costos más bajos a VWM.

### 1.2.1 Empleo y trabajadores.

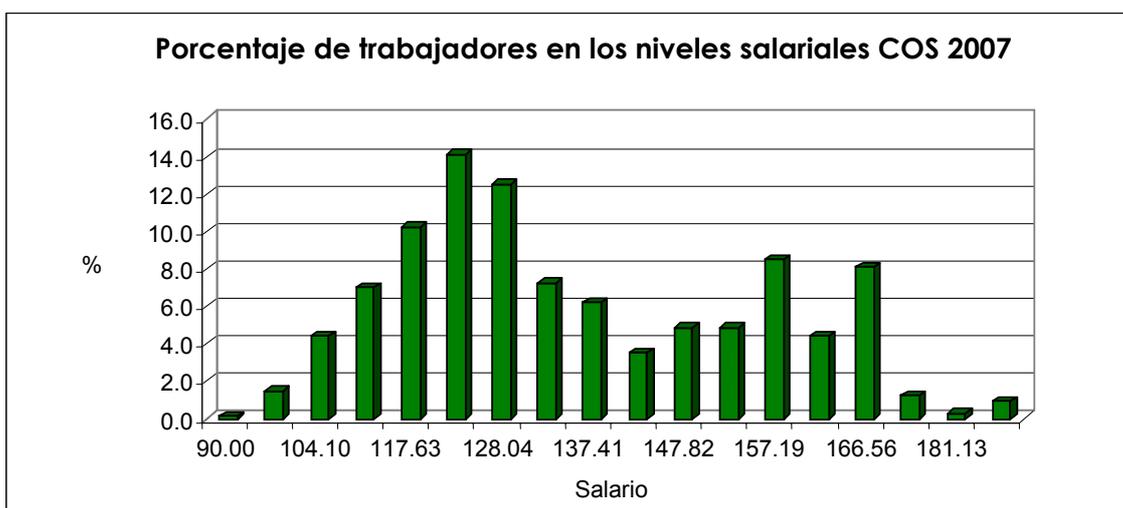
Los trabajadores están contratados por la empresa Calidad en Operaciones y Suministros S.A. (COS) que forma parte de Seglo. En el año 2000 se empleaba a 2300 trabajadores pero con las operaciones del Centro Logístico la plantilla laboral se redujo en un 30% quedando alrededor de 1700 trabajadores, actualmente cuenta con 743 trabajadores. Por su parte Promat contrata a 700 trabajadores. Entonces un poco más de 1400 trabajadores laboran para Seglo, contratados bajo dos CCT diferentes.

Esta evolución confirma cómo las presiones competitivas obligan a las empresas a realizar transformaciones en su estructura laboral las que afectan directamente el número y calidad de los empleos. En este caso, la empresa triangula la contratación de trabajadores a través de dos empresas, es decir, la subcontratación laboral le permite a las empresas reducir costos.

<b>Cuadro 3.2 COS Puebla</b>		
<b>Trabajadores sindicalizados 2007</b>		
<i>Salario Diario</i>	<i>Trabajadores</i>	<i>%</i>
90.00	1	0.1
93.69	11	1.5
104.10	33	4.4
111.39	52	7.0
117.63	76	10.2
122.84	105	14.1
128.04	93	12.5
132.21	54	7.3
137.41	46	6.2
142.62	26	3.5
147.82	36	4.8
153.03	36	4.8
157.19	63	8.5
162.40	33	4.4
166.56	60	8.1

171.77	9	1.2
181.13	2	0.3
195.00	7	0.9
	<b>743</b>	<b>100.0</b>
Fuente: Sindicato COS (2008)		

Gráfica 3.2



Los salarios de los trabajadores de COS están divididos en 18 niveles. Los trabajadores pueden acceder a un nivel más alto cada cuatro meses. Aproximadamente el 50% de los trabajadores se ubica en los salarios que van de los \$117.00 a los \$132.00 pesos diarios. Los trabajadores de Promat ganan en promedio 125 pesos diarios. Si bien a nivel salarial la diferencia es poca, más importantes están a nivel de las prestaciones (ver cuadro 3.3).

<b>Cuadro 3.3</b> Prestaciones entre COS y Promat		
	<b>COS</b>	<b>Promat</b>
<b>Vacaciones</b>	1 año de antigüedad = 10 días	1 año de antigüedad= 6 días
<b>Aguinaldo</b>	36 días de salario	15 días de salario
<b>Vales de despensa</b>	10% del salario base	No incluido
<b>Bono de productividad</b>	29 días de salario	No incluido

Fuente: CCT de Procesos Operativos de Materiales S.A. de C.V., CCT Calidad en Operaciones y Suministro.

Los trabajadores de COS deben de contar con un nivel mínimo de escolaridad de preparatoria. El representante de Seglo afirma que constantemente ofrecen cursos de capacitación para que los trabajadores desarrollen las habilidades necesarias para responder eficientemente en el servicio que proporcionan a VWM.

### 1.2.2 El sindicato.

Los trabajadores están afiliados al Sindicato Democrático de Trabajadores de la Empresa Calidad en Operaciones y Suministros (SDTECOS). La integración y organización del

sindicato se derivó del reconocimiento del sindicato de Siemens. En abril del año 2000 fue reconocido como sindicato independiente, resultado de la lucha que iniciaron los trabajadores por mejorar sus condiciones de trabajo. El sindicato de COS logró la titularidad del CCT de Promat, aumentando el nivel de sindicalización.

A partir de las entrevistas realizadas se puede advertir que la creación de esta última empresa resulta de la necesidad de mayor flexibilización del trabajo: por una parte se logra competir al mismo nivel de calidad que el resto de los trabajadores de las empresas de logísticas y por otro lado, se consigue que el trabajo sea contratado con niveles salariales y prestaciones inferiores. Ante este hecho el dirigente sindical señala que *puede tomarse como una flexibilización del sindicato que le permitió a la empresa volver a pelear por los proyectos y a nosotros recuperar puestos de trabajo*. Dicho de otra manera, ambos ganaron con esta estrategia, si bien las condiciones de trabajo se deterioraron.

### **1.3 AutoTransportación y Distribución Logística (ATL).**

Desde el año de 1998, la empresa Autotransportación y Distribución Logística (ATL) se encarga de la logística externa inmediata que se refiere a la coordinación y distribución de vehículos terminados de VWM. Los servicios incluyen la inspección, recepción, compra y almacenamiento de vehículos tanto los que salen de las líneas de VWM como los autos importados para su distribución en el mercado mexicano. ATL realiza sus operaciones dentro de los 9 patios de acomodo con los que cuenta la planta VWM.

La operación de ATL inicia en el *punto de conteo 8* que es cuando el proceso de ensamble de VW termina, los autos son comprados por ATL y asume la responsabilidad sobre las unidades (Martínez y Salgado, 2004). Las unidades pasan por un proceso de preparación (colocación de protecciones plásticas y aditamentos como tapones y plumas) para su traslado a los puntos de venta. Es importante señalar que en la preparación de unidades intervienen trabajadores de dos empresas externas *Servicios Profesionales de Aplicación y Suministro Expreso*.

Una vez que están listas las unidades son traspasadas a lo que se conoce como rampas de ubicación. Los operarios cuentan con información de las características y especificaciones de las unidades de acuerdo su destino. La unidad es ubicada por los trabajadores en los furgones para su traslado por trenes o en las madrinan para su transportación por medio de carreteras.

#### **1.3.1 Empleo y trabajadores.**

El personal que trabaja para ATL está contratado por la empresa Servicio en Operaciones Logísticas S.A. de C.V. (SOL) desarrollando actividades agrupadas en 8 operaciones (ver cuadro 3.4). La escolaridad mínima es de preparatoria y se debe contar con una alta habilidad para el manejo de las unidades, ya que las operaciones que realiza son delicadas y demandan una alta precisión. El trabajador es sometido a una capacitación previa al desarrollo de las actividades que incluye los manuales de procedimiento de ISO 9000, ISO 14000 y Reglamento Interno de la Planta. Sin embargo, de acuerdo a la entrevista con los representantes sindicales, la capacitación real y la adquisición de habilidades es un

procedimiento que descansa en el saber colectivo, en la experiencia de los operarios de más antigüedad.

<b>Cuadro 3.4</b>			
<b>Servicios en Operaciones Logísticas (SOL)</b>			
<b>Trabajadores sindicalizados 2007</b>			
<i>Categoría</i>	<i>Salario Diario</i>	<i>Trabajadores</i>	<i>%</i>
Operador entrenamiento	88.16	87	28.7
Inspector	94.34	184	60.7
Escaner	98.60	17	5.6
Revisor	107.21	1	0.3
Trincador	147.90	5	1.7
Sobrestante	158.31	1	0.3
Soldador	168.45	3	1.0
Maquinista	200.36	5	1.7
		<b>303</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Sindicato SOL 2007

**Gráfica 3.3**



El 80% de los trabajadores se ubican en los niveles salariales de \$88.16 y \$ 94.34 pesos diarios que corresponden operador e inspector, respectivamente (ver gráfica 3.3).

### 1.3.2 Sindicato.

Los trabajadores sindicalizados en el año de 2004 eran alrededor de 300 trabajadores (Martínez y Salgado, 2004), actualmente son 345 trabajadores. ATL por medio de la empresa SOL contrata a los trabajadores para realizar las operaciones, es decir, en la relación ATL-SOL se presenta una relación de subcontratación laboral. La operación logística es encargada por VWM a ATL, y ésta a su vez subcontrata a otra empresa que le proporciona los operarios (SOL). Al ser ATL la encargada de desarrollar los procesos, comúnmente los trabajadores son conocidos como trabajadores de ATL, pero en realidad el verdadero empleador es SOL.

Los trabajadores están afiliados al Sindicato Independiente de Trabajadores de Servicio en Operaciones Logística (SITSOL), al igual que los sindicatos de Alcoa y COS, logró su reconocimiento con el apoyo del SITIAVW. A pesar de ser un sindicato pequeño juntos a los sindicatos de Seglo y Alcoa han emprendido acciones de demanda de cumplimiento de sus derechos laborales como el reparto de utilidades.

#### **1.4 Johnson Controls.**

Johnson Controls (JC) forma parte de los cinco grandes consorcios productores de asientos (Lear Co., Magna Internacional, JC, Faurecia y Visteon). La capacidad productiva y tecnológica le ha permitido especializarse en la producción de asientos, incorporando más elementos interiores para el asiento. JC junto con Lear son dos de las empresas que concentran su capacidad productiva, lo que les permite ser más competentes y negociar sus contratos en términos de módulos con las ensambladoras para las que trabajan.

La planta de JC se instala en Puebla en el año 2000 por invitación de VWM. La empresa junto con Lear Co. son los responsables de suministrar de módulos de asientos a la planta, por ejemplo en el año 2004 JC producía el 45% de los asientos para el Jetta A4. Los asientos son entregados justo en el tiempo y en los puntos de uso por lo que la coordinación entre empresas debe ser perfecta a fin de que el suministrador no eleve sus costos por inventarios (Lara, 2005).

##### **1.4.1 Trabajadores y Empleo.**

En el año 2004 estaban contratadas 800 personas entre empleados y operarios. En 2007, según datos de la Secretaria de Desarrollo Económico del Gobierno del Estado de Puebla, JC cuenta con 572 trabajadores. Un estudio realizado por Lara (2005) revela que en el 2004 JC trabajaba cuatro días con dos turnos, pero estas jornadas de trabajo se adaptan a las necesidades de producción de VWM.

La producción y entrega de módulos a las líneas de VWM requiere de la presencia de trabajadores de JC en las líneas de VW (hombres garantía o residentes, como los nombra Lara (2005), que se encargan de detectar y resolver las fallas que presente el módulo de asientos.

##### **1.4.2 Sindicato.**

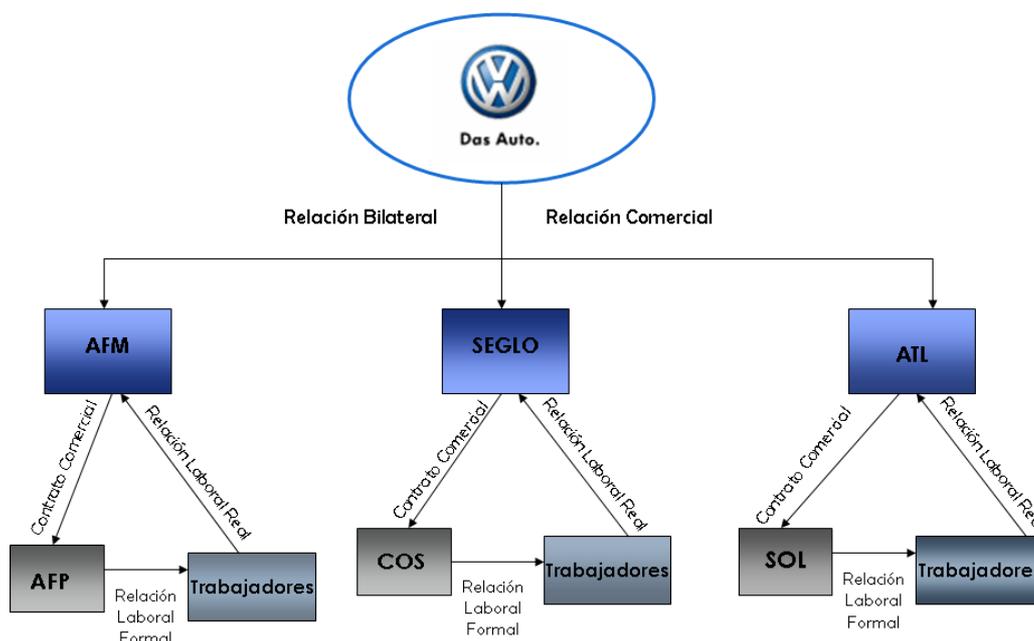
El sindicato JC es filial de la CROM, central que pertenece a lo que suele denominarse “viejo sindicalismo” o sindicalismo corporativo. Aparentemente las relaciones laborales transcurrían con cierta tranquilidad. Sin embargo en el año 2007, siete trabajadores fueron despedidos al denunciar las irregularidades que se dan dentro de la planta entre las que se encuentran una política de despido de trabajadores de más antigüedad y contratación de trabajadores eventuales a través de la empresa *One Digit*.

Se ha denunciado que el sindicato de la CROM actúa en contra el cumplimiento de los derechos de los trabajadores. Por ejemplo, éstos no tienen acceso a la información referente a las utilidades que declara la empresa ni se pagan las horas extras conforme lo marca la ley

(La Jornada de oriente, e-Consulta; 2007). Por su parte el sindicato se ha justificado argumentando que el CCT de JC es competitivo y que la mayoría de los empleados de la fábrica están satisfechos con las condiciones de trabajo. Además, debido a la difícil situación que atraviesa México, sostiene que es complicado negociar los CCT bajo la amenaza de la compañías de irse a otra parte (Chicago Tribune, 2007).

## 2. Relaciones de subcontratación.

A partir de los resultados del trabajo de campo se puede señalar que la subcontratación laboral -donde la relación se establece entre tres entidades funcionando de forma triangular- está siendo ampliamente utilizada por empresas proveedoras de VWM.



Esquema 1. Relaciones en la subcontratación de productos/servicios y de trabajo en la cadena de producción de VWM

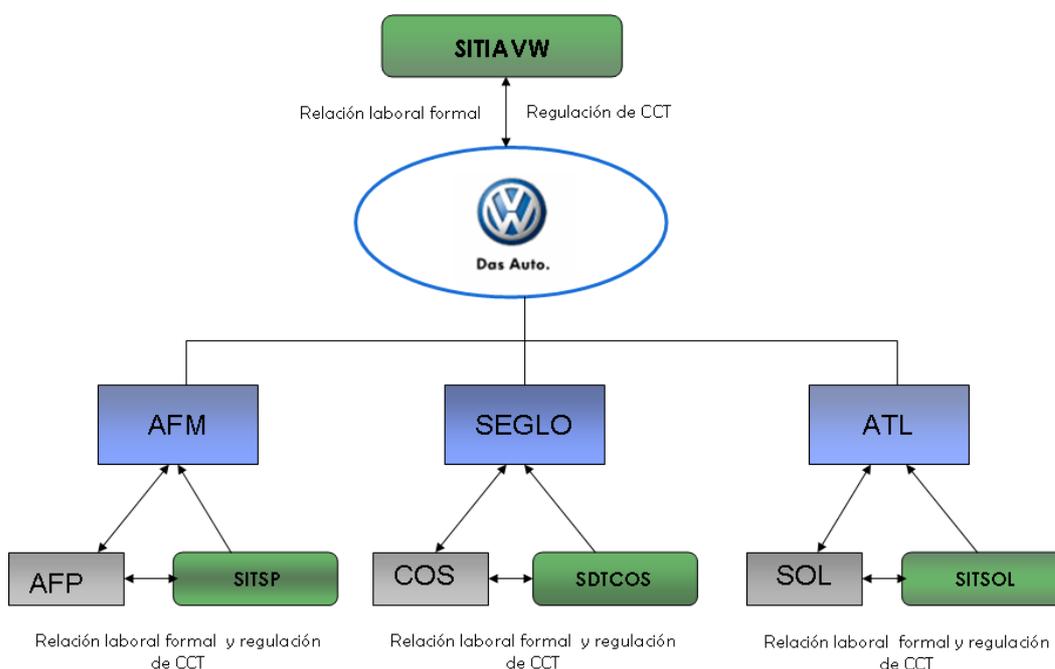
El esquema 1 muestra las relaciones de subcontratación en productos/servicios y laboral que se dan entre VWM y tres de sus empresas proveedoras. El primer tipo de contratación es una relación bilateral entre VW y la empresa que le suministra de algún servicio (Seglo, ATL) o producto (AF), quienes realizan el proceso con recursos propios (financieros, materiales y humanos).

Por otra parte, la subcontratación laboral es usada por las tres proveedoras (SEGLO, ATL, AFL). En la subcontratación laboral, como da cuenta la literatura, se presentan tres distintas relaciones: empresa beneficiaria-empresa subcontratista, empresa subcontratista-trabajador y empresa beneficiaria-trabajador. La dos primeras relaciones se formalizan (por ejemplo SEGLO-COS y COS-Trabajadores). La primera relación (beneficiaria-contratista) supone el acuerdo entre empresas sobre del tipo de proceso a desarrollar, las condiciones y la

duración del contrato. En la segunda relación (subcontratista-trabajador) opera la relación laboral formal por la existencia de un contrato de trabajo. Finalmente la relación de beneficiaria-trabajador supone la relación laboral real que no está formalizada por lo que queda en una zona de incertidumbre.

En la subcontratación laboral existe una relación comercial de prestación de servicios entre la empresa que utiliza los servicios del trabajo (en el esquema SEGLO, ATL o AFM) y la empresa que suministra de trabajadores (COS, SOL, AFP).

A diferencia de las empresas intermediarias que colocan a los trabajadores en las empresas y finaliza su función, COS, SOL y AFP permanecen como los empleadores formales de los trabajadores hasta que finalice el servicio.



**Esquema 2. Relaciones entre empresas y sindicatos**

El esquema 2 muestra las relaciones existentes entre empresas y sindicatos de trabajadores. En el caso de VWM, la relación laboral es directa entre empresa y sindicato, es decir, sólo existe un solo empleador con el cual los trabajadores firman su contrato de trabajo.

Teóricamente en la subcontratación laboral las condiciones de trabajo y el CCT son negociados por el sindicato (SDTCOS, SITSOL) con la empresa suministradora (COS, SOL) en las que SEGLO y ATL se mantendrían al margen, a pesar de que la relación laboral real se da en ellas por que son las que dirigen y ordenan al trabajador.

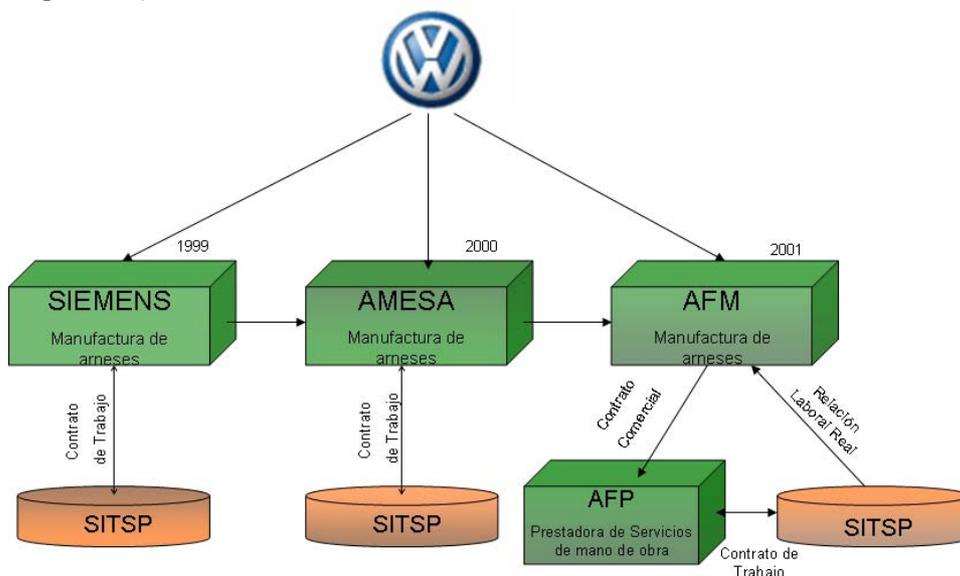
A partir de las entrevistas realizadas se sabe que en la práctica SEGLO y ATL son las que negocian con los sindicatos el contenido del CCT así como modificaciones en la organización del trabajo necesarias en los procesos que desarrollan para VWM. Es decir, en

la forma existen las empresas que suministran y administran el trabajo pero no en la realidad.

## 2.1 Siemens-Amesa-Alcoa Fujikura: de la producción de arneses a la prestación de servicios.

En este apartado se presenta el caso de la empresa Alcoa Fujikura el cual sirve para mostrar cómo a través de la reestructuración de las empresas y el uso de la subcontratación laboral los trabajadores van perdiendo derechos, sin que existan mecanismos legales que puedan evitar este proceso de elusión de responsabilidades laborales por parte de las empresas.

Siemens de México en el año de 1996 inicia los procesos de manufactura del sistema eléctrico-electrónico para las unidades de Volkswagen de México. La producción permaneció en manos de Siemens hasta el año 2000 cuando asume la responsabilidad la empresa Arnese y Manufacturas S.A (AMESA). En el 2001, Alcoa Fujikura de México compra los activos convirtiéndose en la principal suministradora de arneses de VWM (ver esquema 3).



Esquema 3. Proveedora de arneses para VWM

La empresa Alcoa Fujikura hasta inicios del 2008 era la principal proveedora de arneses para VWM. A mediados de año anunció el cierre definitivo de su planta ubicada en Puebla. La gerencia argumentó que la decisión fue tomada a partir del descenso en los niveles de competitividad de la planta, imposibilidad de ajustar sus costos y la decisión por parte de la ensambladora (VWM) de trasladar la producción del componente eléctrico-electrónico a empresas que le ofrecían mejores costos (La Jornada, e-consulta, Milenio Puebla, 2008). El cierre de la planta significa el despido de 1400 trabajadores (La Jornada de Oriente, Diario Intolerancia; 2008) en su mayoría mujeres y la desaparición de uno de los cuatro sindicatos independientes existentes en la cadena productiva.

El cierre de la planta deja inconclusas las demandas interpuestas por el sindicato ante SHCP por las irregularidades en las Declaraciones Fiscales de la empresa que arrojaban saldos cero en los montos correspondientes a la PTU. El incumplimiento en el reparto de utilidades se da en un contexto de transformaciones sufridas por la empresa, que se dan en el marco de la legalidad pero que en los hechos dan pie al incumplimiento de los derechos laborales.

A partir de entrevistas realizadas a la ex secretaria general del SITSP, quien nos proporcionó información relativa a las declaraciones fiscales de la empresa y los procesos de impugnación ante SHCP, y el acceso al archivo del Centro de Investigación y Estudios de Posgrado de la Facultad de Economía de la BUAP, se puede señalar que el proceso de transferencia de una empresa a otra estuvo acompañada de transformaciones legales en el tipo de actividad que declaró cada razón social. La última modificación le permite a la empresa hacer uso de la subcontratación laboral por medio de la creación de una empresa suministradora de mano de obra. Este hecho abrió espacios para que la empresa dueña de los activos de producción pudiera evadir el cumplimiento de responsabilidades laborales como es el reparto de utilidades. A continuación se explica más detalladamente.

<b>Cuadro 3.5</b>			
<b>Cambios en la razón social de la empresa productora de arneses para VWM</b>			
	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
<b>Razón Social</b>	Siemens S.A. de C.V.	Arneses y Manufacturas Especiales S.A. de C.V.	Alcoa Fujikura de Puebla S. de R.L. de C.V.
<b>Actividad Preponderante</b>	Compra, Venta, Importación, Exportación de aparatos electrónicos y científicos	Manufactura de Arneses	Prestadora de Servicios Administrativos y de Mano de Obra
Fuente: Siemens Declaración del Ejercicio 1999, AMESA Declaración del Ejercicio 2000, Alcoa Fujikura de Puebla Declaración del Ejercicio 2001 y Presentación electrónica de la declaración del ejercicio 2002,2003			

En el año de 2001 se deposita en la Junta Local de Conciliación y Arbitraje del Estado de Puebla el convenio (num. 72/E/2001) firmado entre el sindicato (SITSP), Arneses y Manufacturas S.A. de C.V. (AMESA), Alcoa Fujikura de de Puebla S. de R.L. de CV (AFP) y Alcoa Fujikura de México de R.L. de C.V. (AFM) en donde se especifica:

- 1) La sustitución patronal entre AMESA y AFP con intervención de AFM
- 2) AFM *adquiere los activos y elementos de producción de la sociedad Arneses y Manufacturas Especiales S.A. de C.V.*
- 3) AFM *se constituye solidaria y mancomunadamente en obligado responsable con el patrón sustituto (AFP)*
- 4) AFP *celebra contrato de administración con la empresa AFM para operar el negocio y centro de trabajo*
- 5) Las relaciones laborales continúan siendo reguladas por el CCT celebrado entre SITSP y AMESA

De esta sustitución se desprende que:

- A) El uso de la subcontratación laboral le permite a la empresa productora de arneses crear una empresa cuya actividad principal es la prestación de Servicios Administrativos y de Mano de Obra, por lo que no declara partidas que agrupan los costos de materias primas para la manufactura de arneses y bordentz<sup>34</sup>, es decir, la declaración fiscal solo la hace por la administración de la fuerza de trabajo.
- B) Los asuntos relativos a la relación laboral pasan del ámbito federal al ámbito local.
- C) Este mecanismo, como señala Juárez (2005) permite la entrega a SHCP de dos declaraciones, una: la de la empresa real dueña de los activos, de la producción y de los ingresos por las ventas, pero sin trabajadores; la otra: virtual, sin activos, sin producción, con trabajadores y con ingresos sólo equivalentes al valor de la nómina y a los gastos de administración de la operación de pagos de salarios.

### 2.1.1 Reparto de Utilidades.

En el año de 1999, Siemens declara ante la SHCP operaciones fiscales para el conjunto de sus plantas ubicadas en el país<sup>35</sup>, teniendo como actividades preponderantes la *Compra, Venta, Importación, Exportación de aparatos electrónicos y científicos* que desarrollan sus 13,000 empleados (contando gerentes y administradores) en sus oficinas de ventas y centros de fabricación. El resultado fiscal arroja una PTU promedio para cada trabajador de \$ 9869.1 pesos (ver cuadro 3.6).

<b>Cuadro 3.6</b>				
<b>PTU declaradas. Proveedor de arneses</b>				
	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
<b>Razón Social</b>	Siemens S.A. de C.V.	Arneses y Manufacturas Especiales S.A. de C.V.	Alcoa Fujikura de Puebla S. de R.L. de C.V.	Alcoa Fujikura de Puebla S. de R.L. de C.V.
<b>PTU (en pesos mexicanos)</b>	84,479,766	7,809,315	0	0
<b>Número de Trabajadores</b>	8560	3638	2949	Nd
<b>PTU promedio por trabajador (en pesos mexicanos)</b>	<b>9,869.1</b>	<b>2,146.6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Fuente: Siemens Declaración del Ejercicio 1999, AMESA Declaración del Ejercicio 2000, Alcoa Fujikura de Puebla Declaración del Ejercicio 2001 y Presentación electrónica de la declaración del ejercicio 2002.

En el 2000, AMESA declara operaciones sólo para la fábrica ubicada en Puebla, señalando como principal actividad la manufactura de arneses. La PTU promedio por trabajador en

<sup>34</sup> Comunicado Comisión PTU, SITSP. (2002)

<sup>35</sup> En 1998-1999 Siemens contaba con centros de fabricación en Guadalajara, Aguascalientes, Puebla, Querétaro, Ciudad Juárez, Nuevo Casas Grandes, Reynosa y Naucalpan. Las plantas de Aguascalientes y Puebla están dedicadas a la producción de arneses eléctricos para la industria automotriz. Juárez (1999).

este año es de \$ 2146.6 pesos, lo que significa una reducción de \$ 7722.00 pesos por trabajador.

En 2001, la empresa no otorga reparto de utilidades con el argumento de que AFP es empresa de nueva creación por lo que la LFT la exenta del reparto de utilidades.

Ante este hecho el sindicato impugna ante la SHCP. Los principales argumentos son (SITSP, 2002):

- AFP no es empresa de nueva creación, ya que hubo un procedimiento de sustitución patronal.

Esta sustitución les fue comunicada a los trabajadores en julio de 2001 por parte de la gerencia de la empresa quien entregó a cada uno una circular donde se les informa, de acuerdo con el artículo 41 de la LFT:

*la sustitución patronal de Arneses y Manufacturas Especiales, SA de CV por la sociedad denominada Alcoa Fujikura de Puebla S. de R.L. de C.V. como patrón sustituto reconoce para todos los efectos legales, todos y cada uno de los derechos laborales adquiridos por ustedes como trabajadores que prestaron servicios para AMESA tanto los derivados de la LFT como del CCT (AFP, 2001).*

- Cumplimiento del CCT firmado el 31 de enero de 2002, en el que AFP reconoce los derechos constituidos de los trabajadores y en los que claramente se describe en la cláusula segunda que es una empresa que Manufactura Arneses Automotrices.
- AFP recurre a artilugios para evadir su responsabilidad de cumplir con un derecho laboral. Esta ha declarado de forma incorrecta sus ingresos, ya que estos serían diez veces mayores, basándose en la declaración fiscal 2000 de AMESA

La respuesta de la SHCP a través de sus oficinas en Puebla fue la ratificación de que la *contribuyente es de nueva creación* (SAT, Expediente 033/07) por lo tanto no está obligada a pagar la PTU. A pesar de esta respuesta el sindicato continuó presionando para el pago de la prestación, logrando que la empresa les pagara un bono de compensación, sin embargo para los trabajadores éste fue menor a lo que les correspondía realmente.

Las evidencias recabadas nos permiten concluir que las transformaciones que presenta la empresa no sólo hacen que se violen los derechos de los trabajadores sino que además se está dejando de pagar impuestos, con el respaldo de la SHCP. De esta forma el supuesto subyacente en la LFT, en el sentido de que tanto ella como los trabajadores estarían igualmente interesados en que las empresas cumplan sus obligaciones fiscales-laborales no se cumple. Por el contrario, la SHCP es cómplice de la evasión a los trabajadores y a la sociedad a la vez que se pone de manifiesto la forma en que la reestructuración de las empresas está encaminada a eludir las obligaciones laborales y fiscales con total impunidad.

### **3. Contratos Colectivos de Trabajo.**

En este apartado se hace un análisis comparativo de los Contratos Colectivos de Trabajo (CCT) de las empresas Volkswagen de México (VWM), Alcoa Fujikura de Puebla (AFP), Calidad en Operaciones y Suministro (COS) y Servicios en Operaciones Logísticas (SOL).

La comparación permite identificar las diferencias de condiciones laborales y conocer la diversidad de situaciones que enfrentan los trabajadores subcontratados.

El estudio se realiza a partir del análisis de los CCT identificando tres tipos de cláusulas<sup>36</sup>: 1) Regulación de la contratación, 2) organización del trabajo y 3) Condiciones de trabajo. Cada una de estas dimensiones está integrada por un conjunto de disposiciones que permiten identificar los elementos que marcan las diferencias y similitudes que se dan entre empresas. (Ver Anexo 2).

### 3.1 Contratación y despido.

Los cambios realizados al CCT de VWM gradualmente le han permitido a la empresa contar con una de las plantas más flexibles. A cambio de esta prerrogativa el sindicato ha conseguido mantener mejores prestaciones laborales respecto a los trabajadores de las proveedoras (Bensusán, 2004b) pero las presiones de las empresas por flexibilizar los CCT siguen vigentes.

La contratación de personal en las cuatro empresas se realiza a través de los sindicatos pero se observa que las empresas cuentan con un amplio margen de acción que les permite contratar al personal que mejor cubra los requisitos si es que los candidatos de las empresas no lo son.

En el tema de las obligaciones de los trabajadores, el CCT de VWM dice *los trabajadores asumen la responsabilidad de la manufactura, de la calidad; búsqueda continua de mejora de procesos; desarrollo del trabajo con seguridad, orden y limpieza; capacidad para el ajuste básico, de la maquinaria, equipo y herramienta*. En el caso de las empresas subcontratistas se hace explícito que los trabajadores *deberán ejecutar sus labores, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempos y lugares designado* (CCT COS, 2007).

La contratación permite la polivalencia, es decir, se deja abierta la cláusula para que el trabajador sea polivalente sin que haya restricciones para el desempeño de varias funciones. Por ejemplo en VWM se señala *el desempeño de labores que corresponde a su nivel y a otros niveles de conocimiento, aptitudes y remuneraciones, que sean capaces de desempeñar, lo que determina su grado de eficiencia*. En las proveedoras el trabajo se vuelve aún más flexible, ya que no sólo debe de desarrollar diversas habilidades sino que debe de aceptar la facultad de la empresa para asignarlo a las actividades en donde sea más necesario.

En el caso del trabajo eventual, en los cuatro CCT se hace explícito la plena libertad de las empresas para el uso de estos trabajadores, así como el despido de trabajadores sin previa investigación. Sin embargo, dadas las diferencias salariales, el costo de los despidos es desigual, por lo que VWM tiene menor flexible numérica que las demás.

---

<sup>36</sup> El análisis de las cláusulas se basa la clasificación hecha por Bensusán (2005) para el análisis comparativo de los CCT de Luz y Fuerza del Centro, Comisión Federal de Electricidad y Telmex; además del análisis del CCT de Volkswagen de México realizado por Bensusán y García (2004b).

En lo que respecta al trabajo de subcontratistas, los CCT de VWM, AFP y Seglo incluyen cláusulas que hacen referencia a la subcontratación de servicios de terceras empresas. En VWM y Seglo se señala que los subcontratistas no podrán participar en actividades relacionadas a la actividad principal de la empresa, lo que funciona como una limitante para el uso indiscriminado de la subcontratación y el desplazamiento de trabajadores directos por subcontratados. En AFP se establece que podrá haber subcontratación en actividades propias del personal *sindicalizado, en calidad de trabajos eventuales*. Es decir, el riesgo de que los trabajadores sean despedidos y sean sustituidos por trabajadores subcontratados es alto. En VWM se tienen mayores restricciones. Por ejemplo, si los trabajadores son desplazados tienen que ser reasignados a otras áreas, reduciendo la posibilidad de que los trabajadores sean despedidos.

Finalmente, en los cuatro contratos los trabajadores subcontratados quedan marginados del CCT por lo que la responsabilidad de las obligaciones laborales le atañe sólo a la empresa subcontratista.

### **3.2 Organización del trabajo.**

Respecto a la organización del trabajo relacionada directamente con la flexibilidad se consideran las labores a desempeñar, el cambio en los puestos de trabajo, la capacitación, la planeación del trabajo y la productividad. Estos elementos inciden en la modernización de las empresas y los acuerdos empresa-sindicato.

La actual organización del trabajo demanda una creciente flexibilización del trabajo. En los contratos se observa una flexibilidad numérica y funcional. La primera en el sentido de ajuste del empleo a la demanda fluctuante del trabajo, y la segunda al uso de la fuerza de trabajo dentro de los procesos productivos (polivalencia y movilidad interna entre puestos de trabajo, departamentos, turnos, horarios) (De la Garza, 1993).

En el tema de la flexibilidad numérica, los trabajadores eventuales le sirven a las empresas para ajustar el nivel de trabajo necesario. Las CCT de las tres empresas subcontratistas especifican que se recurrirá a estos trabajadores ya sea por obra, tiempo determinado o por pedidos especiales que les haga VWM. Es decir, el trabajo eventual flexibiliza aún más al trabajo por que puede expandirlo o contraerlo como le convenga para los fines de la producción.

Respecto a la flexibilidad funcional, las cláusulas de cada uno de los CCT incluyen dos facultades exclusivas de la empresa: a) hacer las modificaciones en turnos y duración de la jornada en base a las necesidades de la producción y b) ubicar y mover a los trabajadores de puestos de trabajo. En el primer aspecto, el papel del sindicato se reduce sólo a ser notificado de las modificaciones en turnos y jornadas. Sólo en el caso de COS se establece que empresa y sindicato tomaran acuerdos para crear turnos especiales.

En el aspecto de la movilidad de los trabajadores entre diversos puestos de trabajo, en VWM se señala que ésta queda facultada *para cambiar a los trabajadores transitoriamente de puesto, actividad, turno y lugar de trabajo*. En el caso de las empresas subcontratistas se hace explícito el deber de los trabajadores de desempeñar las labores a las que sean

reasignados. Por ejemplo en el caso de SOL se señala: *la carga de las labores es flexible y cuando se necesite asignar trabajadores a otras áreas tendrán la obligación de realizar las labores* (ver Anexo 2). Exceptuando cuando los puestos requieran de una capacitación y pericia especial por parte de los trabajadores, estos no pueden poner objeción a ser movidos de un puesto a otro.

En el CCT de COS se establece que *la empresa podrá distribuir a los trabajadores de acuerdo con sus necesidades y estos deberán de desempeñar su trabajo, subordinados jurídicamente a ésta, con la intensidad, cuidado, esmero y eficiencia apropiados en el lugar que sean designados.*

En este sentido se pueden señalar tres aspectos. Los CCT estipulan la obligación y la respectiva capacidad de los trabajadores para desempeñar diversas funciones del proceso que desarrolla la empresa para la que trabajan. Las cláusulas de los CCT no limitan la polivalencia de los trabajadores. La segunda se refiere a una tendencia a la unilateralidad de la empresa para decidir sobre la movilidad de los trabajadores, enfrentando con más facilidad eventualidades derivadas de las fluctuaciones del mercado de automóviles. Otro aspecto es que indirectamente le permiten a las empresas establecer la intensidad del trabajo.

Las labores desempeñadas y los cambios en los puestos de trabajo se vinculan con un uso de la flexibilidad funcional. En lo que toca al tema de la capacitación en y para el trabajo se usa con la frecuencia necesaria para actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de los trabajadores, poniendo énfasis en la prevención de riesgos en el trabajo. Debido a la alta movilidad de los trabajadores, según muestran los CCT, la capacitación juega un papel importante ya que a través de ésta es que las empresas logran que el trabajador sea polivalente, con la capacidad de desempeñar las labores que se le han asignado aún y cuando esté en constante cambio de turno, área y actividad.

En lo que respecta a la productividad y calidad, el tema es de prioridad para VWM por lo que en su CCT queda explícita su facultad para establecer métodos y sistemas para mejorarla. El sindicato sólo puede hacer propuestas: *la empresa establece los métodos y sistemas que le permitan obtener mejores niveles de productividad, eficiencia y calidad, siempre y cuando no se contravengan los derechos de los trabajadores. El sindicato podrá proponer métodos y sistemas de trabajo que permitan mejorar la productividad, eficiencia y calidad.*

En el caso de AFP y COS se hace alusión al compromiso de ambas partes de aumentar la calidad y la productividad, pero no se establecen las formas bajo las cuales participarán en la consecución de este objetivo. En SOL no hay mención en el CCT sobre este tema.

En el caso de COS queda aún más claro que el CCT no puede ser un elemento que limite la facultad de la empresa para planear la producción con el interés de mejorar la prestación de los servicios. En SOL se señala que *le corresponde al patrón, la administración y dirección de la empresa, tomar las decisiones medidas y modificaciones o cambios que tiendan a mejorar la prestación de los servicios.* Esta aseveración nos muestra que debido a que SOL es subcontratista de ATL, la primera queda totalmente dependiente de las decisiones de ATL y ésta a su vez de lo que demande VWM. Así se observa que la

capacidad del sindicato para interferir en la organización del servicio que provee está limitada por los filtros que representan las dos empresas.

Se puede entonces afirmar que en el tema de la planeación y organización del trabajo los CCT no reflejan la existencia de acuerdos orientados a posibilitar la participación de los trabajadores en la organización del trabajo. En el tema de la productividad hay evidencia de acuerdos de co-participación para la modernización entre trabajadores y empresa. En AFP se señala la integración de una comisión mixta con el objetivo de crear estrategias para aumentar la productividad y la calidad.

Si bien los CCT hacen explícita una cierta corresponsabilidad de los trabajadores con el incremento de la productividad, se confirma que en todos los casos es nula la participación de los sindicatos en la planeación. Esta evidencia permite señalar que al sindicato no se le considera un factor necesario en la organización del trabajo. Como se demuestra en otras experiencias, una mayor participación de los sindicatos podría constituir una oportunidad para que las empresas mejoren su situación y ofrezcan condiciones de trabajo más ventajosas.

### **3.3 Condiciones de trabajo.**

En lo que respecta al pago de salarios, en los CCT hay una tendencia a hacer explícita la relación entre el pago y el desempeño individual de los trabajadores. En el caso de VWM el *Sistema de desarrollo salarial* se da por los conocimientos, habilidades, aptitudes, experiencia, eficiencia y actitud en el trabajo a partir de la calificación de habilidades técnicas y manuales y del cumplimiento de ocho requisitos.

Las condiciones de trabajo en VWM son superiores a las marcadas en la LFT y a las de los otros tres CCT. En el caso de las empresas subcontratistas se cubren las condiciones básicas marcadas en la ley y adicionan algunas más, dependiendo de la empresa. Un aspecto interesante a destacar es que los cuatro sindicatos independientes han logrado incluir el pago de bonos de compensación por concepto de utilidades (independientemente de que éstas se registren), prestación muy apreciada por los trabajadores, que no existe en sindicatos de la FROC-CROC o en la CROM, como señalaron algunos de nuestros entrevistados.

Con respecto a la duración de la jornada laboral, se respetan los límites señalados en la LFT. En el caso de VW la jornada máxima es la diurna con 44 horas con cinco días laborables, mientras en las proveedoras está por encima de las 45 horas trabajando de lunes a sábado. Es común en los CCT el establecimiento de jornadas mixtas así como la extensión de los días laborables a los fines de semana.

En cuanto a la extensión de la jornada de trabajo el clausulado de VWM supera por amplio margen lo que se paga en las empresas proveedoras. Por ejemplo, la compensación del sexto día de trabajo es del 35% del salario tabulado y si se trabaja el domingo la prima se incrementa al 45%. En el caso de las empresas subcontratistas se trabaja de lunes a sábado, por lo que la extensión de la jornada se refiere al día domingo, teniendo una prima del 25% sobre el salario de ese día, lo que no llega a superar lo establecido en la LFT.

En el caso de las horas extras, VWM establece la posibilidad de trabajar más de 9 horas extras a la semana con un pago del 200% adicional al salario, siguiendo la LFT. En el caso de AFP, COS y SOL se marca sólo hasta 9 horas extras tal como lo establece la LFT, con el pago del 100% del pago ordinario.

Las prestaciones nos permiten analizar al conjunto de elementos que están relacionados a la retribución al trabajador y que independientemente del salario, contribuyen a mejorar el nivel de ingreso monetario de los trabajadores. Las condiciones de trabajo son más ventajosas para los trabajadores de VWM. Por el contrario, los contratos colectivos de las otras empresas respetan en lo fundamental lo establecido en la legislación laboral. Por ejemplo, en materia de cálculo de vacaciones y días de descanso, pago de aguinaldo, pago de las cuotas al IMSS no hay ninguna mejoría, cuando éste es el propósito de la negociación colectiva.

En el tema del registro de trabajadores a la seguridad social todos los entrevistados miembros de sindicatos independientes como corporativos coincidieron en señalar que no existen incumplimientos. El correcto registro de los trabajadores a la seguridad social se explica, por un lado, a la alta sindicalización dentro de la cadena productiva, lo que asegura en cierta forma el cumplimiento de este derecho. Por otro lado, al ser proveedor directo de VW es requisito indispensable cumplir con las prestaciones marcadas en la LFT. Por ejemplo, en COS el 100% de los trabajadores desempeñan sus labores dentro de las instalaciones de VWM para poder ingresar a planta deben mostrar una credencial en la que se especifica su registro al IMSS.

Las diferencias en los CCT de las subcontratistas no son sustanciales entre si, pero difieren respecto de lo que otorga VWM. Por ejemplo:

- a) En VWM y COS otorgan una retribución por concepto de premios de asistencia. En base a este premio VWM paga un bono anual que varía de 33 a 39 días. En COS es de 29 días basados en la productividad y la asistencia.
- b) Vales de despensa: en VWM el bono es por \$1450.00 pesos mensuales. En las tres empresas subcontratistas corresponde a un porcentaje que no rebasa el 10% del salario diario.
- c) En VWM y AFP se da una ayuda extra para la adquisición de útiles escolares: VWM con \$ 1044.11 pesos y AFP con \$150.00
- d) En los cuatro casos, las empresas le otorgan a los trabajadores un seguro de vida.
- e) Sólo en el caso de AFP se otorgan \$ 214.00 pesos mensuales a los trabajadores del turno nocturno por desgaste físico.

El costo del CCT de VWM es muy superior al de las otras empresas. El de VWM incluye cláusulas que otorgan más prestaciones y pagos extras como bonificaciones por el trabajo extra o el desempeño de los trabajadores en sus puestos de trabajo. Mientras las empresas subcontratistas se encuentran marginalmente por arriba de lo que marca la legislación. Parte de la explicación esté ligada al tamaño de las empresas. Así, AFP, que cuenta con 1477 trabajadores sindicalizados, es la que otorga más pagos extras por concepto como útiles y desgaste físico. Este factor es de por sí un motivo importante para impulsar la descentralización del proceso productivo hacia unidades con un menor número de trabajadores.

El cuadro 3.7 incluye los salarios y algunas prestaciones que se pagan en ocho empresas proveedoras de VWM. A excepción de la empresa de logística, las empresas realizan actividades similares a las que desarrollaba VWM en sus instalaciones antes del proceso de fragmentación y descentralización de la producción. Estas empresas se ubican en un nivel B o C dentro de la cadena de proveeduría, por lo tanto mantienen una relación más distante con VWM.

Cuadro 3.7								
Información sobre salario y remuneraciones en empresas de la cadena productiva de VWM								
Empresa	Alcoa Fujikura de Puebla S. de R.L. de C.V.	Calidad en Operaciones y Suministros S.A. de C.V.	Servicio en Operaciones Logísticas S.A. de C.V.	Servicios Profesionales de Aplicación S.A. de C.V.	México Painting Inc Services S. de R.L. de C.V.	FER Mexicana S. de R.L. de C.V.	Gestamp de Puebla S.A. de C.V.	Lupini Targhe S.A. de CV
<b>Trabajadores</b>	1477	743	345	296	100	60	nd	Nd
<b>Sindicato</b>	Independiente	Independiente	Independiente	FROM	COM	Federación Obrera Sindicalista	FROC-CROC	Sindicato Nacional de Trabajadores de la Ind. Automotriz, Similares y Conexos de la Rep. Mexicana
<b>Salario promedio</b>	113.91	139.71	132.92	65.05	98.75	92.07	85.00	48.35
<b>Vacaciones</b>	7 días con 25% de prima vacacional	10 días con 31% de prima vacacional	10 días con 60% de prima vacacional	6 días con 35% de prima vacacional	6 días con 25% de prima vacacional	6 días con 35% de prima vacacional	6 días con 25% de prima vacacional	7 días con 25% de prima vacacional
<b>Aguinaldo</b>	20 días	36 días	33 días	15 días	15 días	15 días	15 días	15 días
<b>Bono de productividad</b>		29 días al año		\$ 348 pesos a la semana	3% sobre el salario			
<b>Bono de calidad</b>				\$89. 68 a la semana				
<b>Bono de puntualidad/ asistencia</b>	\$ 60.38 semanales							
<b>Vales de despensa</b>	12% del salario base	10% del salario base	10% del salario base	\$ 158 al mes				
<b>Otro tipo de bono</b>	\$ 214 al mes por desgaste físico							

Elaborado en base a Directorio Industrial 2007 SEDECO Puebla; Contratos Colectivos de Trabajo de las empresas: Alcoa Fujikura de Puebla, Servicios en Operaciones Logísticas SA de CV, Calidad en Operaciones y Suministros SA de CV, Lupini Targhe SA de CV, Servicios Profesionales de Aplicación S.A. de C.V., Gestamp de Puebla S.A. de C.V., FER Mexicana S. de R.L. de C.V., Mexico Painting Services S. de R.L. de C.V

Las empresas con menor número de trabajadores tienen salarios menores, las prestaciones sociales solo incluyen las marcadas en la LFT y el sindicato forma parte de sindicatos corporativos como CROM o FROC-CROC.

En estos casos, se puede señalar que los factores de tamaño de la empresa y grado de interrelación entre empresa beneficiaria y contratista son elementos que influyen en los salarios y el tipo de prestaciones. Esta situación hace suponer que la vigilancia sobre los

requerimientos productivos por parte de VWM es laxa, por lo tanto, la fiscalización sobre las condiciones laborales se reduce, provocando que la calidad del empleo se vea afectada.

#### **4. Las empresas proveedoras: percepciones sobre causas y efectos de la subcontratación.**

Este apartado intenta identificar las lógicas de los actores externos –empresa proveedoras y sindicatos- frente al uso de la subcontratación y sus efectos sobre los trabajadores, con el fin determinar las semejanzas y diferencias en sus perspectivas. Nos interesa particularmente identificar las razones que hacen que se presenten estas diferencias y si se trata de lógicas contrapuestas o coincidentes, tanto respecto a la subcontratación como estrategia de competitividad así como respecto a las mejores formas de regulación destinada a preservar la calidad de los empleos.

##### **4.1 Las empresas proveedoras y su relación con VW.**

Los representantes de las empresas subcontratistas a los que se entrevistó identifican la subcontratación de productos/servicios como positiva por que les permite a las empresas especializarse y reducir costos.

Las gerencias señalan que la subcontratación forma parte de una tendencia de las grandes empresas a simplificar sus procesos productivos. El director de Recursos Humanos de AFP afirma, *que en el caso de VWM se presenta la necesidad de armar una cadena de proveeduría, logística y entrega (él la nombra el supply chain) para el producto final ya que con esto la armadora simplifica sus procesos y abarata costos, mientras que para nosotros significa crear núcleos o fases del proceso que se integran en algún punto.*

La fragmentación productiva ha sido acompañada de una complejización del producto no sólo para VWM sino para el conjunto de la cadena productiva. Este proceso ha sido asumido y salvado por las empresas para mantener la relación con la empresa beneficiaria final. Para AFP este proceso de adaptación es complejo porque tiene que cumplir y realizar su propio *supply chain* con proveedores de partes y componentes para responderle al cliente final.

Por su parte el encargado de la logística de Peguform señala: *los procesos se han hecho complejos por las propias necesidades del cliente que demanda más especialización en base a la evolución que ha sufrido el auto. La empresa (Peguform) tuvo que comprar máquinas nuevas para producir las facias del Bora que son más complejas que las del A4.*

Las empresas requirieron de una adaptación tanto organizacional como laboral. Diversos trabajos señalan el exitoso acoplamiento que se dio entre la reorganización de la producción y el trabajo. En este sentido el encargado del área de Recursos Humanos de Seglo los respalda al afirmar que *Seglo junto con sus trabajadores han sabido ajustarse a las necesidades de VWM y al manejo de la tecnología que ha ido mejorando en todo este tiempo.* Por su parte el representante de Peguform concluye *los trabajadores se han adherido al cambio.*

Respecto al tipo de relación con VWM los entrevistados coinciden en señalar que el trato comercial entre ellas es muy armonioso y que como todo cliente VWM tiene sus exigencias. Las proveedoras no han tenido problemas de adaptación para cubrir las necesidades productivas de VWM, lo que confirma que la estructura de proveeduría a través del uso de la subcontratación está funcionando adecuadamente.

La intensidad de la relación entre empresas se observa de la frecuencia de las reuniones entre representantes de VWM y los de las empresas de partes y componentes. Las reuniones entre VWM y los proveedores son muy frecuentes, concuerdan los entrevistados. En estas reuniones se abordan temas relativos a la producción, la técnica, la logística entre otros. En el caso de Seglo *cada una de las gerencias se reúne con su contraparte y toman acuerdos sobre los procesos o programas que se emprenderán. Por ejemplo, la parte de planeación se reúne con VW cuando ésta requiere hacer cambios o mejoras a procesos de la producción. Ambas partes se ponen de acuerdo y ponen en marcha las adecuaciones.*

Por ejemplo, al producir una parte que es de “vista”, los ingenieros de ambas empresas (Peguform y VWM) se reúnen diariamente en el interés de obtener productos de calidad y sin problemas de retrabajos o para detectar fallas con antelación. Esto les permite reducir al mínimo cuellos de botella que pudieran presentarse en las líneas de ensamble: *no es lo mismo hacer una pieza de interior que una pieza de vista. Nosotros hacemos una pieza de vista que es lo que le da al auto la imagen...por lo que los requisitos de VW son mayores.*

Las empresas a las que tuvimos acceso se caracterizan por ser empresas de primer nivel, realizan procesos involucrados con módulos o entregas just in time. La intensidad de la relación sugiere que VWM fiscaliza fuertemente sobre la calidad, la productividad y los tiempos de entrega. *VWM tiene claros sus parámetros de calidad y exigencia. En base a ello tiene toda la libertad de exigir a las empresas el cumplimiento de los requerimientos que necesita* (AFP, 2008).

La exigencia y fiscalización en aspectos productivos con importantes para VWM no así las relativas a las obligaciones y condiciones laborales. Las empresas estudiadas se caracterizan por hacer uso de terceras empresas quienes administran la nómina del personal, por lo tanto VWM está alejada de la relación que se establece entre ellas por lo que no incide directamente sobre el cumplimiento de las obligaciones laborales. Al menos que la relación de subcontratación laboral ponga en riesgo el equilibrio de la cadena productiva, VWM no fiscaliza a las subcontratistas y todo queda en el ámbito de recomendaciones sobre el seguimiento del código de conducta.

En tema de la fiscalización sobre las condiciones de trabajo, se advierte que el Código de Conducta de VW (Declaración de Bratislava) es poco conocido por los representantes de las empresas. Este no es condición necesaria en el desarrollo de las relaciones productivas y comerciales. En el caso de Peguform y Alcoa los entrevistados mencionaron regirse por su propio código de conducta, por que estos son superiores al de VWM: *el cumplimiento (del CC) no representa dificultad para nosotros, los aceptamos y lo vivimos por que los estándares de conducta y valores de Alcoa son superiores a los que maneja VW.*

#### **4.2 Relaciones laborales: condiciones de contratación y condiciones de trabajo.**

Los representantes de las empresas entrevistados rechazan que las diferencias salariales y en las condiciones de trabajo entre VW y las empresas proveedoras generen conflictos entre trabajadores. Para ellos las diferencias en las condiciones de trabajo no inciden negativamente en el desempeño de la cadena de producción.

La no existencia de conflictos la justifican en parte debido a que los trabajadores desde el momento de ser contratados aceptan las condiciones de trabajo, *Seglo tiene en su contrato bien claro las condiciones de trabajo que ofrece y desde el principio las personas conocen bajo qué condiciones trabajan.*

No se niega el hecho de que entre trabajadores pueda haber comparaciones por las prestaciones de una empresa a otra, pero se sostiene que de estas diferencias no surgen conflictos. El representante de Alcoa señala que *el trabajador es listo y sabe hacer las cosas cuando las quiere hacer*, y agrega *cuando se combina la satisfacción con el desarrollo tienes a trabajadores felices y en México hay trabajadores felices.*

El tema de la capacitación es importante para las empresas, ya sea que los procesos impliquen proceso complejos de manufactura (AFP), utilicen tecnología de punta (Peguform) o requieran de alta capacidad para suministrar autopartes (Seglo), el entrenamiento permite que los trabajadores estén actualizados de las normas y especificaciones que deben de cumplir, asegurando la cobertura de los requerimientos exigidos por VWM y mantener vigente la relación productiva o comercial: *VWM tiene sus propias auditorías de calidad y se califican ciertas partes del proceso en los que Seglo está involucrado. Estas auditorías integran la calificación del personal, por lo que las auditorías reflejan la capacitación de los trabajadores.* En AFP se menciona que la capacitación además le permite al trabajador desarrollar sus habilidades y al mismo tiempo la posibilidad de contar con una estabilidad laboral.

Hay coincidencia en que VWM cuenta con un amplio programa de Seguridad e Higiene. Se distingue que las empresas como Seglo, donde todo el personal labora en instalaciones de VWM, se adhiere a todos los programas que desarrolle la planta. Mientras Peguform y AFP desarrollan internamente sus propios programas, solamente en el caso de los *hombres garantía* de AFP estos deben de respetar y cumplir con el reglamento interno de VWM.

Tanto en Seglo como AFP señalaron que si su personal sufre algún accidente dentro de la planta, las empresas proveedoras asumen totalmente la responsabilidad sobre el trabajador *Desde que VWM contrata a Seglo como empresa queda bien definido que los problemas que surjan con los trabajadores deben de resolverse plenamente por Seglo.* Esta misma situación se presenta cuando un empleado llega a demandar por alguna razón a la proveedora y a VWM, *al momento de la conciliación se especifica que fue trabajador de Seglo y VWM nada tiene que ver. Durante el juicio inmediatamente queda declinada la responsabilidad de VW.*

Las normas formales e informales entre proveedoras y VWM le aseguran a VWM no tener que afrontar compromiso alguno.

#### 4.2.1 Los sindicatos y el CCT.

En el tema de la relación empresa-sindicato, en los casos de AFP y Seglo que cuentan con sindicatos independientes, se advierte un mayor vínculo e interacción entre los actores. Así, el representante de AFP señala que *sindicato y empresa han trabajado en un clima de cordialidad, de colaboración y de responsabilidad.*

Al nivel gerencial parece no importar la diferencia entre los tipos de sindicatos (independientes o corporativos) por ejemplo en AFP *no importa las siglas que sea, cuando se tiene la orientación de atender a la gente y atender al sindicato se resuelven los problemas, pero sobretodo el trabajo conjunto es lo que trae resultados. Lo que importa es la actitud de ganar, ganar... y eso trae resultados.*

Las empresas buscan reducir la influencia de aquellos factores que interfieran en el uso flexible del trabajo y el incremento constante de la productividad. En este sentido no se considera que los sindicatos representen un elemento de resistencia o que interfiera en las modificaciones organizacionales.

Las tres empresas advierten que los sindicatos contribuyen a mantener un clima laboral estable, independientemente de las diferencias que puedan existir respecto a la flexibilidad, pero advierten que el *sindicato debe de tener un concepto claro de la modernidad y la globalización, sólo así se puede tener éxito y contribuir a aumentar la productividad* (Peguform, 2008).

Los CCT no representan dificultad para la flexibilidad y movilidad del trabajo. En los casos de Seglo y AFP, los propios CCT le dan libertad a la empresa a realizar los cambios que considere pertinentes: *hay cláusulas que tratan de proteger al trabajador, pero todas ellas son revisables y la empresa si necesita cambios lo comenta con la representación sindical, y hasta el momento la relación entre empresa y sindicato es buena, de cooperación. Pero en general lo que pida VWM es lo que hace Seglo.*

Se advierte que siempre y cuando exista una buena relación con el sindicato este puede ser un elemento que contribuya al incremento de la productividad, *si se tiene una relación de choque con el sindicato es obvio que ante cambios en el proceso el sindicato los rechaza, pero esta situación depende de cómo la empresa trate al sindicato. Los cambios en los procesos de trabajo que realiza Seglo siempre se hacen en base a la solicitud de VWM.*

Así, para las empresas los sindicatos representan una fuerza que puede incidir en mejorar los procesos y los CCT los consideran un elemento que puede ser ajustado en base a las necesidades del proceso. Además no advierten diferencias entre sindicatos corporativos e independientes, lo que puede estar señalando que los sindicatos independientes están teniendo comportamientos discretos en la relación empresa-sindicato y pocas propuestas por ejemplo para el incremento de productividad o reducción de tiempo muertos que beneficien tanto a empresas como a trabajadores.

#### 4.3 Posiciones frente a la reforma de la legislación laboral.

Respecto de las fiscalizaciones realizadas por el gobierno, las empresas coinciden al señalar que atienden anualmente a una auditoría de la STPS sobre condiciones de seguridad e higiene, cumpliendo con las inspecciones calendarizadas por la STPS, así mismo mencionaron no tener problemas o fallas que ameriten ser sancionadas o que deriven recomendaciones sobre las prácticas de las empresas.

Al igual que en VWM, los representantes empresariales entrevistados señalan que la actual legislación en materia de subcontratación es adecuada y en caso de que haya una reforma laboral se inclinan por reglas flexibles que permitan crear las condiciones para una producción más flexible, sin afectar los derechos de los trabajadores. *Una reforma que promueva más flexibilidad, sin violar los derechos de los trabajadores, debería crear un clima de productividad, globalización, competitividad, todos conceptos que deben estar integrados en la legislación* (AFP, 2008).

Para ellos es inviable una legislación más restrictiva a las empresas beneficiarias, aluden al hecho que actualmente las empresas como VWM no asumen responsabilidad alguna sobre temas relacionados a trabajadores de las empresas subcontratistas pero señalan que no entra en conflicto con las prácticas laborales que tienen por que las empresas cumplen con sus obligaciones laborales.

El representante de Seglo, señala que la fiscalización hecha directamente por VWM funciona y obliga a las proveedoras a contar con la capacidad suficiente para responder ante las obligaciones laborales y considera como *injusto que explícitamente se señale en la LFT una mayor responsabilidad de las empresas beneficiarias finales*.

En el punto referente a la inclusión de restricciones específicas para permitir el uso de suministradoras de mano de obra solo con fines de especialización, el depósito de garantía de pago de las obligaciones laborales ante una instancia laboral entre otras regulaciones, coincidieron en señalar que este tipo de mecanismos desalentaría a las empresas a invertir. En el caso de la industria automotriz señalaron que existe y aplica la responsabilidad social, por medio del cual las empresas están comprometidas con sus trabajadores a otorgarles y garantizar el cumplimiento de sus derechos y de las prestaciones marcadas en los CCT.

Así las preferencias de las empresas se ordenan con base en profundizar la flexibilidad del trabajo y se hace una crítica a la adhesión de mayores responsabilidad de las empresas a la LFT, pero se acepta sin menoscabo la aplicación de mecanismos privados de monitoreo.

Finalmente, las empresas asumen que la fiscalización privada por parte de VWM es más efectiva por que está determinada por la intensidad de la relación entre proveedoras y VWM. La vigilancia se da sobre la calidad, productividad e indirectamente sobre las condiciones laborales, a pesar de que existan mecanismos de monitoreo privados como los códigos de conducta, estos no tienen baja influencia por que todo queda condicionado al tipo de vínculo que hay entre empresas. Para el caso de las subcontratistas los mecanismos de mercado son considerados como más eficaces, además de que reducen la necesidad de fiscalización estatal.

## **5. Los sindicatos.**

En este apartado se aborda la perspectiva de las dirigencias sindicales de las empresas subcontratistas. Se cuenta con los relatos por parte de dos de los tres secretarios de los sindicatos independientes que existen en el cluster de VWM. Estos sindicatos se han caracterizado por la defensa pública y abierta del resguardo de los derechos de los trabajadores, al tener autonomía tienen la libertad de plantear y buscar mejoras en las prestaciones laborales que se plantean en los CCT. Se intenta descubrir hasta que punto son ciertas estas aseveraciones y si en alguna medida al ser un sindicato independiente incide o no sobre las condiciones laborales de los trabajadores. Se incluye la percepción de un extrabajador de Johnson Controls y la perspectiva de los dirigentes estatales de la CROM, la CTM y la FROC-CROC.

Diversos trabajos señalan que la fragmentación de la producción y el uso de relaciones de subcontratación han tenido efectos negativos sobre los trabajadores tales como empleos temporales, menores salarios, menores condiciones laborales, así como bajos niveles de capacitación. La conjunción de estos factores provoca que estos trabajadores sean más vulnerables frente a la posible pérdida del empleo. Suponemos que los sindicatos están valorando antes que nada la posibilidad de generación empleos que ofrece la subcontratación, postergando la necesidad de mejorar su calidad por su debilidad o complicidad con las empresas.

### **5.1 Ventajas y desventajas de la subcontratación.**

Los dirigentes sindicales de los sindicatos independientes y el de la CTM coinciden en que la subcontratación ha tenido efectos negativos en los trabajadores. Identifican que el principal objetivo que buscan las empresas beneficiarias al utilizar la subcontratación es la reducción de costos, lo que justifica los salarios bajos y las menores condiciones de trabajo.

*El representante del sindicato de SOL señala las diferencias en los niveles salariales entre trabajadores se explica por que VWM quiere abaratar su producción y lo que se le exige a todos los trabajadores como norma de calidad es muy alta. Para VW es más fácil buscar a trabajadores con la mitad del salario que ellos pagarían pero exigiendo lo mismo. No existe ningún tipo de concesión hacia los trabajadores de las proveedoras para que su trabajo sea corriente. Ante el mundo VW mantiene un estándar de calidad y siempre quiere superarlo.*

*El secretario general de Seglo agrega: las diferencias salariales se explican por el hecho de ser proveedor por que la calidad del trabajador es la misma, los trabajadores de Seglo están bien capacitados. Somos buenos trabajadores.*

La subcontratación por otro lado, vuelve frágiles las relaciones laborales, la desprotección de los trabajadores es mayor cuando la terciarización sirve para encubrir relaciones de trabajo con la intención de ocultar al verdadero empleador o al menos facilita la evasión del pago de las obligaciones laborales.

En el caso de SOL el dirigente sindical señala: *ATL es una filial creada por los mismos alemanes y a nosotros se nos considera trabajadores de ATL, pero en realidad estamos*

*contratados por la empresa Servicios en Operaciones Logísticas SA de CV (SOL) que es contratada por ATL. Por lo tanto nosotros estamos subcontratados. ATL creó a Servicios en Operaciones Logísticas para que le administrara sólo al personal sindicalizado, por lo tanto ATL no tiene trabajadores.*

Por su parte el ex trabajador de Johnson Controls, miembro del grupo de denuncia de la mala calidad del trabajo en la empresa, afirma que *el trabajador es contratado como eventual, pero no es contratado por Johnson Control sino que es contratado por la subcontratadora One Digit, que es la que le da mano de obra a Johnson, así como es la que contrata al personal de oficina. Johnson Controls contrata a los trabajadores después de un periodo de tres meses de estar laborando, si el trabajador tiene la aptitud para el trabajo la empresa le da la planta y ya tiene el derecho a las prestaciones como trabajador sindicalizado.*

Los entrevistados coinciden en señalar que la subcontratación laboral está siendo permitida por las autoridades gubernamentales, además de ser cómplices del incumplimiento a la legislación laboral: *Hacienda (SHCP) permite la triangulación de operaciones de manera tal que le impide al trabajador defender sus derechos como las utilidades. Nosotros (los trabajadores de SOL) al no tener firmado un contrato con ATL no le podemos demandar a esta empresa el pago de las utilidades.*

Un caso interesante se observa en Seglo. La llegada de nuevos proveedores más baratos provocó que esta empresa perdiera áreas de trabajo, ante esta situación Seglo creó a la empresa Promat. A partir de las entrevistas se puede señalar que el sindicato convino con Seglo la creación de esta empresa que paga salarios inferiores a cambio de conseguir la titularidad del CCT *el Grupo creó a Promat que tenía costos más bajos y un CCT más barato y con ello le empezó a pelear proyectos a las demás empresas logística. Para defender la fuente de trabajo lo que hicimos fue buscar la titularidad del CCT de Promat. Como Promat empezó a crecer, el sindicato volvió a crecer con ella. Seglo mantiene operaciones principalmente en el Centro Logístico mientras que con Promat se consiguen proyectos en otras áreas.*

Esta nueva empresa creada por Seglo le sirve para proveer el mismo servicio, pero pagando salarios más bajos. En este caso el sindicato fue aval en la creación de Promat con lo que recupero puestos perdidos a costa de la calidad de los trabajos.

Una de las situaciones más comunes que señala la literatura en las relaciones de subcontratación es el problema de identificar al verdadero empleador. Sin embargo, en los casos analizados, los entrevistados aseguraron no enfrentar este tipo de problemas. Los trabajadores, según ellos, identifican con claridad quien es su patrón, así como las funciones que tienen que desempeñar en sus puestos de trabajo.

Esta respuesta se relaciona a la situación de accidente o despido los trabajadores sólo demandan a la empresa que los contrata. El representante de SITSOL advierte que en caso de accidente la empresa es la que se hace responsable, *el patrón es el que asume la responsabilidad y por lo tanto nada tiene que ver VWM.*

Esto permite señalar que las dirigencias sindicales no identifican el hecho que al ser VWM la beneficiaria final del trabajo que desarrollan los trabajadores de las diversas proveedoras tiene una responsabilidad directa sobre el cumplimiento de sus derechos laborales.

En caso de conflicto demandan solamente a la proveedora con lo que deslinda a VWM de cualquier responsabilidad. Con esta información se puede señalar la conveniencia de establecer el derecho de los trabajadores a demandar tanto a la empresa beneficiaria como a la subcontratista el cumplimiento de los derechos laborales como se ha establecido en legislaciones como la chilena.

Se les cuestionó si además de las prestaciones de ley sus empresas les ofrecían otras prestaciones, los sindicatos independientes señalaron recibir prestaciones como servicio de comedor, transporte, bonificaciones por desgaste físico entre otras (para más detalle ver apartado 3 de este capítulo). Los representantes de la CTM, CROM indicaron solo contar con las prestaciones que marca la ley.

Los dirigentes de sindicatos independientes y corporativos coincidieron en señalar que las utilidades es una de las prestaciones más incumplidas por las empresas. En los últimos años los montos de la PTU se han reducido y en muchos casos ha desaparecido lo que es contrario a la percepción de los trabajadores por que los ritmos de trabajo se mantienen o van en aumento<sup>37</sup>.

El representante de la CROM señala que las utilidades *representan un cáncer para la economía de las empresas*, y justifica el no pago de utilidades por una falla en cumplimiento del compromiso entre la empresa y los trabajadores. Para este representante, los trabajadores no reducen los desperdicios, presentan altas tasas de ausentismo en los puestos de trabajo aunado a la falta de ventas de los productos de las empresas. Estos elementos, provocan que las empresas no obtengan utilidades. Por lo tanto *ni empresa ni sindicato pueden garantizar el pago de utilidades cada año*.

La CTM identifica que la falta de utilidades es un problema que se presenta en todo tipo de empresas. El representante de este sindicato reconoce que las empresas han encontrado una forma fiscal que les permite evadir esta responsabilidad. Esta situación se agrava con la subcontratación, ya que las empresas sólo buscan pagar salarios y lo mínimo de la ley y *si no pagan las utilidades pues es mejor para ellas*.

En el caso de los sindicatos independientes, como se ha señalado, se iniciaron campañas de denuncia así como presentaron impugnaciones ante SHCP a las declaraciones de las empresas. El resultado fue el pago de un bono de compensación. Entonces, el tipo de sindicato (independiente o corporativo) si incide sobre las condiciones laborales y el cumplimiento de los derechos laborales.

---

<sup>37</sup> De acuerdo a datos de uno de los líderes del movimiento de denuncia de las condiciones laborales en Jonhson Controls, en el 2007 el pago utilidades oscilo entre los \$800 y \$1200 pesos, lo que para él es muy poco frente al trabajo y el aumento de las jornadas durante el año.

## 5.2 Los retos de la subcontratación y la estrategia sindical.

En el tema del ejercicio de la sindicalización los entrevistados hacen referencia a la falta de una solidaridad entre trabajadores. Los representantes sindicales tanto de COS como de SOL señalan que existe una relación con el SITIAVW, no así con sindicatos de otras empresas proveedoras. Esta situación se explica por que estos sindicatos forman parte de la UNT, organización que agrupa a lo que se ha llamado el nuevo sindicalismo. Si bien en las reuniones que realiza esta organización se toca temas relacionados a las diferencias salariales, se hace evidente en los hechos la ausencia de un apoyo real entre sindicatos. Mientras que con los sindicatos corporativos los critican por la falta de transparencia y democracia dentro de ellos *a este tipo de sindicatos les dicen que hacer y que no* (SIDTCOS, 2008).

Los miembros de la UNT llegan a coincidir en la demanda de mejoras y pueden incluso hacer movimientos conjuntos, pero no llegan a concretar opciones o estrategias viables en la que participen conjuntamente los sindicatos. En este sentido el secretario del sindicato de SOL agrega: *las reuniones que tienen con el SITIAVW se dan en el marco de los plenos que convoca la UNT. En estas reuniones se llega a plantear el tema de las diferencias salariales entre trabajadores, pero no se llegan a acuerdos o a estrategias a desarrollar conjuntamente.*

Por su parte el representante sindical de COS agrega: *en estas reuniones se plantean la necesidad de apoyarse solidariamente. Sin embargo, cada sindicato sabe hasta dónde llegar, si hay apoyo pero no nos involucramos en las decisiones de otro sindicato. En la denuncias del deterioro de los empleos se realizan conjuntamente protestas y escritos ... aunque todo queda hasta ahí no se hace algo más.*

Los representantes de la CROM, CTM y FROC-CROC ante la misma pregunta se pronunciaron por un respeto al ejercicio y la autonomía sindical. Sin embargo, el representante de la FROC-CROC le critica al SITIAVW su falta de consistencia y lo toma como una organización en crecimiento, con falta madurez. La CROM se señala que ellos no han tenido necesidad de acercarse al SITIAVW.

Los sindicatos independientes consideran al SITIAVW más como un factor de apoyo que como elemento que pudiera influir en la solución de conflictos. El extrabajador de JC hace referencia al apoyo que recibieron por parte del SITIAVW en su movimiento de denuncia en las irregularidades en el sindicato, sin embargo señala la falta de continuidad con el cambio de la dirigencia sindical, que muestra como la disputas internas le restan capacidad al sindicato para mantener un relación vigente de apoyo con otros sindicatos o grupo de trabajadores.

El representante de la FROC-CROC menciona que para poder establecer alianzas y estrategias conjuntas entre sindicatos es necesario tener voluntad. A su consideración, este movimiento debe de iniciar desde abajo, ya que las cúpulas no hacen nada. El representante de la CTM señala que el movimiento obrero esta dividido y esto le ha dado ventajas a la empresa para poder imponer y organizar la producción como más le convenga y enfatiza *de*

*entrada los sindicatos se han tardado en reaccionar a temas tan importantes como es la subcontratación.*

Los sindicatos de las empresas proveedoras y el de VWM no cuentan con la capacidad de gestión y promoción de acciones conjuntas que les permita detener la caída de los niveles salariales, situación que agrava la condición de los trabajadores en relaciones de subcontratación.

La coordinación entre sindicatos y el mantener una comunicación que les permita llegar acuerdos es una condición necesaria (aunque no suficiente) para equiparar y mejorar gradualmente las condiciones de trabajo y de seguridad e higiene tanto de trabajadores subcontratados como de VWM. Por lo tanto la poca interrelación entre sindicatos impide que haya coincidencias en los temas que pudieran afrontar conjuntamente.

En este sentido se observa que están valorando antes que nada la posibilidad de generación de empleos que ofrece la subcontratación, postergando la necesidad de mejorar su calidad en parte debido a su debilidad (ausencia de alianzas y estrategias) o complicidad con las empresas ya sea a través de los CCT o la tolerancia de prácticas laborales que impiden la cancelación de puestos de trabajo pero que golpean la calidad de los empleos.

### **5.3 Posiciones frente a la reforma de la legislación laboral.**

En el tema del deterioro de la calidad de los empleos los representantes sindicales aceptaron que no es un problema específico de la subcontratación si no que es un fenómeno que se presenta en todos los tipos de trabajos tanto formales como informales. Al cuestionarse sobre las obligaciones laborales que los empleadores subcontratistas evitan más cumplir los sindicatos independientes y la CTM enfatizan en el pago de las utilidades.

La CROM señala que la subcontratación no es tema que necesite de una atención inmediata. Considera que la subcontratación es un tema que enfrentarán los sindicatos en el largo plazo por lo que no es el momento para hacer propuestas sobre posibles cursos de acción.

Los sindicatos independientes junto a la CTM son los que advierten la necesidad de una reforma de la legislación no sólo en lo que respecta a la subcontratación sino una reforma integral. Los sindicatos independientes consideran que las propuestas de reforma hasta el momento presentadas intentan hacer modificaciones que le restan derechos a los trabajadores. Por ejemplo el secretario general del sindicato de COS dice:

*la propuesta de modificación de la LFT del año pasado pretendía quitar el derecho a huelga, cuando el derecho a huelga es el recurso más fuerte que tienen los sindicatos para hacer frente a la empresa, el último recurso para defender las prestaciones y los CCT, si esto se modifica se perjudica a los trabajadores.. Si la modificación representa bienestar para el trabajador, el sindicato apoyará la nueva ley.*

La legislación por sí sola no garantiza el respeto a los derechos laborales por lo que debe de contar con elementos que permitan su monitoreo y garanticen su cumplimiento. El líder sindical de SOL señala la *necesidad de una adecuación de la LFT, pero no sólo es suficiente una buena legislación si no que además se debe de ejecutar correctamente.*

Los sindicatos desconocen la existencia de mecanismos privados, como el CC, que pudieran ser utilizados en la defensa de los puestos de trabajo y en el mejoramiento de las condiciones laborales.

En cuanto al desempeño de las instancias encargadas de fiscalizar el cumplimiento de los derechos de los trabajadores los entrevistados señalan saber de inspecciones que realiza la STPS. Sin embargo las empresas no hacen del conocimiento de los sindicatos los resultados o las recomendaciones que emanan de las inspecciones, por lo que para ellos es poco lo que se puede hacer a partir de la fiscalización pública.

En cuanto al papel de los sindicatos y su influencia en una posible reforma de la legislación laboral para lograr mejores reglas en términos de la subcontratación se confirma la atomización que existe entre los sindicatos por que mientras para los sindicatos independientes el tema de la subcontratación debe ser discutido, solo uno de los sindicatos corporativos lo considera importante por que para el resto no los es. Sin embargo los sindicatos independientes no tienen ideas claras o vías por donde atacar el problema de la calidad de los empleos en relaciones de subcontratación. Más aún, no visualizan de qué manera un cambio de las reglas o las políticas públicas podrían mejorar la situación de los trabajadores bajo relaciones de subcontratación.

Sindicatos con un número de afiliados importante como el de COS, por ejemplo, señalan que ellos cuentan con la fuerza para poder incidir en una reforma y hacen referencia a que sin el proceso de logística que ellos realizan la producción de paralizaría. Mientras que sindicatos pequeños como el de ATL reconocen que no cuentan con la capacidad pero advierten que en conjunto los trabajadores podrían llegar a lograr algo en favor de su bienestar.

Finalmente, a diferencia de las experiencias internacionales donde los sindicatos fueron los impulsores de las reformas en materia de subcontratación, el escenario sindical es completamente distinto por que los sindicatos tienen percepciones diversas del problema sin los recursos que les permitan confrontarlas, discutir las y complementarlas entre si. Bajo las condiciones actuales los sindicatos no podrán influir en la dirección que pudiera llevar la reforma.

### **Conclusión.**

Se concluye que la perspectiva sobre cómo se ven afectadas las condiciones de trabajo a través de la subcontratación es diversa. En el caso de las empresas estudiadas hay mayor inclinación al cumplimiento como un elemento inherente a las características propias de la industria automotriz y, en particular, a la proximidad de las empresas con VWM.

A medida que las relaciones entre VWM y las proveedoras se diluyen, se incrementa el riesgo de incumplimiento del pago del reparto de utilidades. Las empresas no detectan que las diferencias salariales y de condiciones de trabajo inciden en la calidad de la producción. Además no han tenido problemas de adaptación para cubrir las necesidades productivas de VWM lo que significa que la estructura de proveeduría a través de la subcontratación está

funcionando adecuadamente. Las empresas rechazan una mayor fiscalización pero plantean la necesidad de mantener tal y como está la ventaja que representan las diferencias salariales en la subcontratación.

Por parte de los sindicatos de las empresas subcontratistas se demuestra que carecen de estrategias y de los recursos necesarios (económicos, políticos, de movilización, de negociación) para denunciar los efectos negativos de la subcontratación. Los sindicatos independientes son los que advierten los riesgos de mantener una tendencia al incremento de la subcontratación a costa de la calidad de los empleos. Por parte de los sindicatos corporativos sólo la CTM lo identifica como una situación que se está yendo de sus manos al no contar con herramientas para contrarrestarla.

La influencia de los sindicatos se refuerza al formar parte de organizaciones más grandes como la UNT. Sin embargo, se reconoce la ausencia de estrategias adoptadas a través de consensos. Por lo tanto hay problemas exógenos como la LFT o endógenos, como las disputas entre liderazgos y su falta de preparación, que impiden que se desarrollen estrategias para disminuir los posibles efectos negativos y conseguir nuevas reglas del juego.

## Conclusiones y recomendaciones de política pública

En este último capítulo se presenta las principales conclusiones obtenidas de la investigación y posteriormente se plantean algunas recomendaciones de política pública.

- La investigación realizada permite una mejor comprensión del tema de la subcontratación y sus efectos en la calidad de los empleos desde la perspectiva de las teorías utilizadas. La relación que establecimos entre las transformaciones productivas a nivel global, el desarrollo de encadenamientos productivos basados en la fragmentación productiva con el uso de la subcontratación como estrategia competitiva nos permitió distinguir los distintos arreglos que se dan entre empresas y sus efectos diversificados sobre la calidad de los empleos, así como comprender cómo el contexto institucional bajo el que se dan estas relaciones influye en el cumplimiento o no de las obligaciones laborales.
- El diseño metodológico –estudio de caso y comparación de las regulaciones en materia de subcontratación- sirvió para explorar la calidad de los empleos en una cadena productiva dirigida por el productor, recabando información a nivel micro sobre las diferencias en niveles salariales y en las prestaciones laborales incluidas en los contratos colectivos de trabajo de algunas empresas de la cadena productiva. Igualmente se obtuvieron evidencias acerca de cómo las transformaciones legales en una empresa permiten la evasión del pago de prestaciones laborales. Sin embargo, debido a la dificultad de acceder a las empresas proveedoras, faltó profundizar en las condiciones de trabajo en segmentos productivos de la empresa principal. De esta forma no se contó con suficiente evidencia acerca de la forma en que la calidad de los empleos se ve afectada a medida que se aleja la red productiva, según lo establece la teoría. Por su parte, la inclusión del análisis de las experiencias internacionales de reformas en materia de subcontratación muestran que es posible dar diferentes respuestas a la necesidad de asignar responsabilidad a las empresas beneficiarias en la fiscalización del cumplimiento de las obligaciones de los trabajadores subcontratados y reducir el de la subcontratación como un recurso para eludir dichas obligaciones con los consiguientes efectos sobre la calidad de los empleos. La selección de entre estas opciones depende del conocimiento profundo de la manera en que la problemática se presenta en cada país, por lo que el estudio de caso constituyó un recurso valioso para avanzar en el diagnóstico de las consecuencias de la subcontratación sobre la calidad de los empleos y explorar qué alternativas de regulación tendrían mayor viabilidad.
- En particular, la elección de la cadena productiva de VWM permitió indagar con más detalle lo que pasa con la calidad de los empleos en una estructura que ha privilegiado el uso de la subcontratación de productos/servicios y más recientemente la subcontratación laboral como estrategia competitiva. Las condiciones y los arreglos específicos entre la empresa beneficiaria, la contratista y subcontratista sobre el tipo de producto, la calidad y los tiempos de entrega están determinadas por el nivel de interacción entre ellas, así como su posición dentro de la cadena productiva. Además, el hecho de ser una cadena con un modelo laboral determinado por la presencia de sindicatos independientes que coexisten junto a sindicatos corporativos -con mayor presencia dentro de las empresas proveedoras- ofrece la oportunidad de ver en qué medida esta presencia incide sobre los alcances de la subcontratación y la calidad de los empleos. Dicho de otra manera nos permitió ver que los

sindicatos importan e inciden en la calidad de los empleos, aún cuando enfrenten limitaciones por el contexto en el que operan y debido a sus propias restricciones. Además la existencia del código de conducta de VW, con alcance global, muestra cómo los compromisos de naturaleza privada, asumidos voluntariamente por las empresas transnacionales, por si mismos no garantizan el cumplimiento de la normas laborales. No se tienen conclusiones claras respecto del peso que este tipo de mecanismos pudiera tener en la mejora de los empleos pero resulta evidente que, al menos en esta cadena productiva, la existencia del CC es casi un secreto compartido por muy pocos y que, mientras ello sea así, difícilmente podría generarse algún efecto positivo.

- El uso de relaciones de subcontratación por parte de la empresas beneficiarias como VWM es estratégico para el desarrollo de su proceso productivo, aunque pudiera estarse llegando a un límite o incluso haberse rebasado, al detectarse problemas de productividad. Sin embargo, al no contar con estrategias competitivas viables que sustituyan la organización productiva basada en la subcontratación, que garanticen el cumplimiento de las metas productivas, la mejora de los niveles de calidad y productividad, y reduzcan aún más los costos de producción para competir con las otras plantas de VW y atraer proyectos, la subcontratación continuará utilizándose como estrategia productiva.
- El tamaño de la empresa y el nivel de interacción son factores que influyen en la calidad de los empleos, tal como lo vimos en otros estudios sobre las cadenas productivas del sector del vestido (Locke y Romis, 2006). Los casos de las empresas analizadas en nuestra investigación, al estar ubicados adelante en la cadena productiva y ser de tamaño mediano a grande, refuerza la idea de la importancia del tamaño y la interrelación de las empresas de primer nivel al desarrollar procesos vitales para el ensamblado de unidades, como son las piezas de *vista* de la unidad o el sistema eléctrico-electrónico. Este tipo de empresas con mayor nivel de especialización, tienen la capacidad de homologar sus criterios productivos, basados en los de VWM, cumpliendo con la calidad en procesos y productos, así como también con la calidad y calificación suficiente de los trabajadores. Esta fuerte interrelación a nivel productivo involucra un mayor cumplimiento de las obligaciones laborales, mejores salarios -aunque menores a los de VWM superiores a los de empresas más alejadas-, así como mejores condiciones de trabajo expresadas en un mayor número de prestaciones en los CCT superiores a las de la LFT.
- Por su parte, las empresas más alejadas de VWM y de menor tamaño tienden a tener menores niveles de especialización y pueden presentar problemas de calidad y dificultad para cumplir los criterios productivos, lo que se asocia a peores condiciones de trabajo. La relación más laxa entre VWM y este tipo de empresas y sus menores niveles de productividad conlleva al cumplimiento sólo de las obligaciones laborales marcadas en la LFT. Así a medida que la cadena productiva se aleja se diluye la relación entre empresas, los salarios se reducen aún más y se deterioran las condiciones de trabajo, pero, al menos en esta cadena productiva, no puede decirse que los niveles de incumplimiento de las obligaciones laborales sean generalizados como ocurre con otros sectores.

- El uso de la subcontratación de productos/servicios y subcontratación laboral dentro de los casos analizados de la cadena productiva de VW muestra la diversidad de arreglos y sus implicaciones para la calidad de los empleos. La primera se presenta como una relación bilateral entre VWM y las empresas contratistas, como AFP y Seglo, en la que se establece las condiciones comerciales y productivas que de incumplirse, se penalizan con sanciones económicas. Además VWM establece sus propias reglas laborales y ejerce el monitoreo de cumplimiento de las mismas en el interés de reducir conflictos laborales.
- La subcontratación laboral se da, en el caso de Jonhson Controls y Peguform, a través de una empresa suministradora de personal. En los casos de Seglo, ATL y AFM, crean empresas subcontratistas de mano de obra (COS, SOL y AFP). Esto significa que las subcontratistas son sus filiales, aunque la relación directa entre empresas no es identificable a simple vista. Esta relación –entre empresa contratista y subcontratista-se encuentra alejada de VWM por lo que se relaja el monitoreo del cumplimiento de las condiciones laborales, aunque la calidad del trabajo debe ser homogéneo en el conjunto de la cadena productiva.
- La subcontratación laboral no formaliza la relación entre empresa beneficiaria y trabajador –que es la relación laboral real- por lo que se abren espacios de incertidumbre y mayores oportunidades para el incumplimiento de las prestaciones laborales marcadas en la Constitución, la LFT y los CCT. Teóricamente las empresas contratistas no tendrían por qué intervenir en la negociación de las condiciones laborales con los sindicatos de las empresas subcontratistas. Sin embargo los casos analizados muestran que las empresas contratistas negocian directamente con los sindicatos los cambios en los CCT, es decir, las empresas contratistas, como Seglo, AF y ATL, están utilizando a la subcontratación laboral como una forma de contratación que les permite contar con el número necesario de trabajadores –contratar y despedir en base a necesidades de producción- y reducir costos laborales – cumplen sólo lo que marca la LFT o están por encima de ella pero en niveles inferiores a las que paga VWM. Cabe advertir que este tipo de maniobras podría ser considerada como dolosa, según la propuesta de reforma laboral planteada por la STPS, si se pudiera demostrar que los trabajadores realizan en ambas empresas trabajos semejantes con condiciones diferenciadas.
- La subcontratación laboral, tal como actualmente se maneja ante la ausencia de restricciones legales explícitas, les está permitiendo a las empresas reorganizarse legalmente en diversas unidades con distintas razones jurídicas, de tal manera que puede eludirse el cumplimiento del reparto de utilidades, además de obligaciones fiscales como el pago de impuestos. Por ejemplo se entrega a la SHCP dos tipos de declaraciones: por una parte, la de la empresa real con activos, ingreso por ventas, utilidades pero sin trabajadores. Por otra, la de la empresa virtual sin activos, producción ni utilidades y con trabajadores. El caso de AFP muestra como la SHCP respalda los manejos contables de las empresas, creando las condiciones para que exista evasión tanto a los trabajadores como a la sociedad, con lo que no se cumple el supuesto subyacente en las disposiciones de la LFT relativas al reparto de utilidades, en el sentido de que tanto la ella como los trabajadores estarían igualmente interesados en que las empresas cumplan sus obligaciones fiscales-laborales.

- El cumplimiento del código de conducta, como instrumento para garantizar mejores condiciones de trabajo, no es condición necesaria para mantener vigentes los acuerdos comerciales y productivos entre VWM y sus proveedoras. Además la ausencia de sanciones en caso de incumplimiento favorece el desconocimiento de este tipo de instrumentos por parte de los representantes de las empresas. Puede pensarse entonces que este caso confirma la percepción que se tiene en diversos medios (académicos y sindicales) acerca de que los CC son más bien un instrumento para reducir presiones por parte de ONG's internacionales, tal como ocurre en VWM.
- Aunque hoy en día ha cobrado fuerza la expectativa de constreñir el enorme poder de las empresas transnacionales para mejorar la calidad de los empleos dentro de las cadenas productivas a través de los Códigos de Conducta, la investigación muestra que al menos en este caso, no es una herramienta adecuadamente aprovechada por los sindicatos. A excepción del SITIAVW, el código de conducta de VW es desconocido por los sindicatos de las empresas proveedoras demostrando que los sindicatos no están preparados para actuar en una economía globalizada donde este tipo de mecanismos junto a la interacción con otros actores, como ONGs, ha resultado en ocasiones útiles para contrarrestar el bajo nivel de cumplimiento de las legislaciones laborales y la creciente debilidad de sindicatos locales frente a las empresas transnacionales.
- Para el SITIAVW el uso extendido de la subcontratación se contrapone a su doble objetivo: defender sus derechos adquiridos y conservar su plantilla laboral. Por una parte se enfrenta presiones continuas de VWM por abaratar el CCT, quien gradualmente lo hace al reducir las prestaciones o establecer sistemas de pago vinculados al desempeño individual. Y por otro lado, la empresa gana más libertad para contratar y despedir a trabajadores en base a las necesidades de producción, al externalizar una parte importante de los puestos de trabajo. Estas tensiones lo llevan a tener una posición más defensiva que propositiva, como lo es la postura del actual secretario general (entrevistado en esta investigación) con el resultado de que se pierde capacidad de organización a la largo de la cadena productiva y dejar de ser punto de referencia para otros sindicatos, todo lo cual favorece el interés de las empresa de expandir la subcontratación. De esta forma identificamos el círculo vicioso en esta relación: la rigidez del sindicato en la defensa del CCT y su falta de capacidad propositiva respecto a cómo mejorar la productividad sin recurrir a la subcontratación, lleva a la empresa a privilegiar este tipo de forma de adaptación a las presiones competitivas, a la vez que debilita al sindicato.
- No existe entre los representantes sindicales entrevistados una percepción homogénea sobre la subcontratación y sus efectos en la calidad de los empleos. Mientras en los sindicatos independientes y la CTM se advierte de los efectos negativos y la necesidad de crear estrategias que los contrarresten, en los sindicatos corporativos como la CROM y la FROC-CROC no se considera como un tema de relevancia en su agenda. Incluso justifican el incumplimiento de prestaciones laborales con argumento relacionados a la incapacidad de los trabajadores de cumplir con metas de producción o reducir los desperdicios. Los que muestra cómo el corporativismo fue un vehículo adecuado para llevar el discurso de las gerencias de recursos humanos al seno de las comunidades de trabajo, legitimando no solamente la flexibilidad y la subcontratación sino trasladando a los

trabajadores los costos de la inserción de las empresas instaladas en el país en la economía mundial.

- Ni los dirigentes sindicales independientes ni el de la CTM tienen bien identificados los intereses estratégicos de los trabajadores en el tema de la subcontratación por lo que no cuentan con propuestas de acciones sólidas y viables para contrarrestar sus efectos negativos, lo que explican debido a la ausencia de recursos –económicos y humanos- y de apoyo entre sindicatos. La ausencia de estrategias se explica por la mala calidad del sistema de representación sindical – por problemas exógenos como la LFT o endógenos, como las disputas entre liderazgos y su falta de preparación para defender trabajadores en la globalización- impidiendo que se desarrollen propuestas para disminuir esos efectos negativos y conseguir nuevas reglas del juego que cierren el paso a las estrategias competitivas basadas en el deterioro de la calidad de los empleos.
- Esta baja capacidad de acción provoca que estén poco interesados en participar en el debate sobre una posible reforma laboral y que no se sienten protagonistas del cambio, ni siquiera considerando el papel que las centrales a las que pertenecen tienen todavía dentro del sistema. Esto marca una diferencia importante en el papel jugado por el sindicalismo en otros países de la región, al haber impulsado nuevas reglas del juego en las cadenas productivas.
- Los representantes de las empresas beneficiarias, contratistas y subcontratistas coinciden en señalar que el tema de la subcontratación no tiene porqué ser una prioridad en la agenda del gobierno, lo que es lógico por que la actual situación las favorece. Sin embargo, el representante de VWM se inclina por cambios hacia una mayor flexibilización del trabajo, planteando la alternativa del banco de horas, que de ser posible volvería menos necesaria la subcontratación y el uso de agencias de trabajo temporal. Por su parte los representantes de las empresas contratistas y subcontratistas se inclinan por cambios que mejoren la productividad, rechazando la posibilidad de que la legislación se vuelva más restrictiva en el uso de distintas formas de subcontratación.
- En estas circunstancias, hay que recalcar la importancia de que sea el gobierno quien esté promoviendo reformas a la legislación en materia de subcontratación por que significa que identifica como problema público el tema de la calidad de los empleos y reconoce deficiencias de la regulación actual por sus consecuencias negativas. Sin embargo, este esfuerzo es insuficiente tanto para frenar la expansión de la subcontratación como estrategia de reducción de costos como para mejorar la calidad de los empleos. Como lo muestra el estudio de la cadena productiva de VWM, no es suficiente con hacer responsable a la empresa beneficiaria sólo de las condiciones de seguridad e higiene de sus contratistas y subcontratistas ni eliminar las restricciones al uso de agencias de suministro de personal, lo que además contradice su interés por eliminar el uso doloso de la subcontratación. Más bien se necesita que la reforma incluya elementos que repercutan al mismo tiempo sobre la protección laboral y la productividad, como la fijación de sanciones específicas para castigar el uso simulado de agencias de suministro y de responsabilidades conjuntas entre beneficiaria y las subcontratistas en el cumplimiento de las obligaciones

laborales, a las par que se adopten políticas de apoyo a la capacitación que debe de brindarse a los trabajadores.

- Este tipo de medidas generarían incentivos para inducir nuevas conductas de las empresas. Empresas como VWM tendría un monitoreo más estricto sobre toda la cadena productiva bajo la amenaza de no contratar a las empresas que transgredan las norma laborales. Las empresas contratistas y subcontratistas estarían interesadas no sólo en cumplir estándares productivos sino además sus obligaciones laborales asegurando la continuidad de las relaciones comerciales y productivas. El conjunto de los trabajadores se vería beneficiado en sus condiciones laborales lo que funcionaría como un incentivo para mejorar la calidad del trabajo y la productividad.
- Finalmente, cabe concluir que la mala calidad de los empleos no es exclusiva de esta cadena productiva ni se explica por el fenómeno de la subcontratación solamente. Se asocia a un conjunto de factores como el tamaño de la empresa, a la presencia y la calidad de los sindicatos así como la calidad de la fiscalización, sea a través de mecanismos privados o de instituciones públicas como la Inspección del Trabajo y las Juntas de Conciliación y arbitraje.

### **Implicaciones de Política Pública.**

A continuación se plantean algunas recomendaciones de política pública con miras a atacar el problema público planteado en la introducción: ¿Cuánto Estado y cuánto mercado es conveniente para posibilitar a las empresas una mayor especialización y flexibilidad sin afectar la calidad de los empleos, principalmente por lo que se refiere a los derechos laborales básicos?

Estas recomendaciones se inscriben dentro *del análisis para las políticas públicas*. El granito de arena que aporta esta investigación alimenta la información requerida para elegir una mejor opción de política pública de la que se pudo haber tomado sin ella (Parsons, 2007).

Como hemos mostrado, México carece de una normatividad laboral acorde con el nuevo contexto y con la evolución que han experimentado las relaciones industriales en las que la subcontratación ha ganado peso específico. Desde hace veinte años México ha venido postergando el desafío de lograr una reforma laboral que corresponda a las necesidades del mercado laboral. Los resultados de esta investigación aportan evidencias para la construcción de un diagnóstico más amplio, indispensable para dar fundamento a cualquier decisión que se tome respecto de las reglas más adecuadas para atender el problema público que subyace detrás de la expansión de la subcontratación.

La comprobación del incumplimiento de ciertas obligaciones laborales como el reparto de utilidades, bajo una relación de subcontratación, dentro de una cadena productiva relativamente exitosa abre un espacio para la discusión sobre los mecanismos que pudieran frenar o detener estas prácticas. Aunque el diseño de las reglas adecuadas para atender este problema, acentuado por la expansión de la subcontratación en estas dos últimas dos décadas es imprescindible, la acción pública no se puede circunscribir al mero hecho de

contar con reglamentaciones ad hoc. Se tiene que diseñar mecanismos públicos efectivos para garantizar la vigilancia y cumplimiento de los derechos laborales, pero además se deben aprovechar los mecanismos privados de monitoreo que se derivan de los códigos de conducta, los que podrían coadyuvar al incremento del bienestar social en una economía global.

- I. Hasta donde lo sugiere este caso de estudio, se requiere una regulación que genere los incentivos adecuados para que empresas y trabajadores se comprometan con el mejoramiento de la productividad y al mismo tiempo con el cumplimiento de los derechos laborales. Es decir, una institucionalidad laboral- a distintos niveles- capaz de conciliar la flexibilidad con la protección de los trabajadores, de manera que la subcontratación y el deterioro de la calidad de los empleos no sean una salida inevitable frente a las presiones competitivas.
- II. Desde el punto de vista institucional hay que atacar tanto los problemas de diseño como los de implementación. En la legislación laboral se debe definir y regular con claridad la figura del trabajo en régimen de subcontratación, particularmente de la subcontratación de trabajo (suministro de personal), actualmente contemplada exclusivamente bajo la figura de “intermediario”.

Los resultados de la investigación permiten señalar que la subcontratación laboral debe ser reconocida y tratada de manera especial por la legislación laboral con el interés de evitar su uso excesivo y la simulación por parte de las empresas principales, como está sucediendo actualmente en la cadena productiva de VWM.

Por ejemplo en Chile y España existe un registro para este tipo de empresas, en donde se acredita una garantía de pago de las obligaciones laborales, se establecen periodos máximos de uso y las causas que permiten contratar trabajadores bajo esta figura - como puede ser licencias médicas, aumentos extraordinarios de actividad, trabajos urgentes, organización de congresos y conferencias entre otros-.

- III. Se puede imponer límites al uso discrecional de la subcontratación por medio de sanciones como la cancelación del registro de la empresa o sanciones económicas cuando se acredite que la empresa principal tiene interés directo en las empresas usuarias. Este tipo de regulaciones incidirían positivamente para erradicar la simulación y la evasión de las obligaciones laborales como se demostró en el caso de AFP.
- IV. Se debe también establecer una responsabilidad solidaria de las obligaciones laborales por parte de las empresas beneficiarias o patrones que utilicen el trabajo de empresas contratistas y subcontratistas sin estar sujeta a condiciones, como actualmente marca la LFT.

Esto evitaría que las empresas beneficiarias se deslindaran de cualquier responsabilidad como sucede con VWM, alegando que las contratistas tienen elementos propios para cumplir con las obligaciones de los trabajadores. Por ejemplo, en caso de alguna demanda laboral, las empresas subcontratistas la liberan de asumir alguna responsabilidad en los procesos de conciliación y arbitraje ante la autoridad.

Se puede establecer una responsabilidad subsidiaria de la empresa beneficiaria respondiendo de todas las obligaciones laborales así como una responsabilidad solidaria en caso de no ejercer control sobre las responsabilidades de sus empresas subcontratistas. Esta

normativa buscaría que se desarrolle un autocontrol por parte de las empresas, siendo ellas las más directamente interesadas del cumplimiento de la ley. En caso contrario los términos de su responsabilidad se verán agravados.

- V. En el tema de seguridad e higiene la legislación debe de marcar una corresponsabilidad de la empresa principal y la subcontratista, obligando a las empresas a estar informadas de las medidas y normas preventivas sobre el tema. Este tipo de regulación está incluida en otras legislaciones y está planteada en la propuesta de reforma laboral.
- VI. Introducir temas relativos a la relación entre trabajadores de la empresa contratistas o subcontratista y el sindicato de la empresa principal, mientras paralelamente se eliminan restricciones y se garantiza el libre ejercicio de los derechos colectivos. Abrir espacios para acciones conjuntas relativas al mejoramiento de las condiciones de trabajo entre los representantes de trabajadores de la empresa principal y la subcontratista, tal como ocurre en otros países, es una forma de evitar que toda la responsabilidad en el cuidado de los empleos recaiga en el Estado.

Este proceso de revitalización de los sindicatos favorecería la vinculación entre organizaciones, reduciendo las brechas que existen por ejemplo entre sindicatos independientes y corporativos que se perciben claramente en la cadena productiva de VWM. La inclusión de este tema en la reforma laboral mexicana incentivaría a la construcción de las condiciones necesarias para que el sindicalismo mexicano reestableciera puentes de comunicación, fortaleciera sus posturas y propuestas en la negociación con empresas y gobierno, así como le permitiría vigilar mejor el cumplimiento de las condiciones de trabajo.

- VII. Además de nuevas reglas en materia de subcontratación se deben de atender otros aspectos de la LFT que hoy debilitan por ejemplo, la posibilidad de tener contratos colectivos para toda la cadena, tomando en cuenta las características de las empresas como tamaño y tipo y grados de interrelación entre empresas.
- VIII. Se deben de crear las condiciones legales para mejorar el sistema de representación y darle vigor a la contratación colectiva como mecanismos para contrarrestar el deterioro de la calidad de los empleos con base en el impulso de la productividad y adoptar estrategias que posibiliten otorgar mejores salarios y condiciones de trabajo. Este problema no sólo se presenta en las relaciones de subcontratación sino en general.

Un mecanismo para lograr estos objetivos es que a través de la negociación colectiva se asegure el pago de compensaciones de las prestaciones laborales, como es el caso del reparto de utilidades. Este tipo de arreglos institucionales funcionan como una compensación de las fallas en el incumplimiento de las empresas y la vigilancia del gobierno.

Un ejemplo es el bono de pago de utilidades que está vigente en los contratos colectivos de empresas como VWM, COS, ATL. Independientemente del resultado de las declaraciones fiscales de la empresa, el trabajador cuenta con una garantía que lo compensa en caso de que empresa no presente utilidades, frenando en cierta forma el deterioro del empleo.

- IX. Se debe de fortalecer la capacidad de control y vigilancia. Es indispensable reforzar la fiscalización en las empresas de tamaño pequeño y micro como mecanismo para reducir la polarización en la calidad de los empleos. En la industria automotriz este tipo de empresas presentan los más bajos niveles de sindicalización y con ello la probabilidad de incumplimiento o sub-declaración de las obligaciones laborales.
- X. La imposición de sanciones por incumplimiento a la legislación laboral –incluyendo el respeto al derecho de los trabajadores a formar sindicatos y afiliarse al que mejor los representen- debe de llevar a que la empresa modifique su comportamiento de incumplimiento. La percepción de las empresas incluidas en la investigación es de una fiscalización laxa por parte del gobierno y alimenta las conductas de incumplimiento. La autoridad laboral no sólo debe tutelar a las empresas mediante educación y asesoría sino debe de vigilarlas y controlarlas cuando son reincidentes en conductas de incumplimiento. Actualmente, es más barato pagar una multa –en el remoto caso de que se detecte la violación a las normas- o aceptar una conciliación a la baja ante las Juntas de conciliación y Arbitraje que cumplir dichas normas. Los instrumentos de monitoreo privados como los CC podrían de ser aprovechados en los procesos de fiscalización por que no sólo respaldan el cumplimiento de los derechos laborales establecidos en la Constitución y la LFT, si no que amplían a la escala global los espacios de acción en el proceso de mejoramiento de la calidad de los empleos. Estos instrumentos crean la oportunidad para combinar los estándares internacionales y nacionales así como la fuerza de actores tradicionales con la de los nuevos actores emergentes en la globalización, con recursos de poder apropiados para el nuevo contexto.
- XI. Finalmente, los diseñadores de la política pública deben de tener claro que una reforma laboral que se ocupe del tema de la subcontratación por si sola no garantiza la solución a los problemas de la calidad de los empleos en tanto se tengan bajas tasas de crecimiento económico y los trabajadores se vean obligados a aceptar malas condiciones de trabajo. La reforma laboral debe además inducir una reestructuración y renovación de organizaciones sindicales, así como ofrecer incentivos que induzcan nuevos comportamientos de las empresas, alentando la innovación tecnológica y organizativa y aumentando el fortalecimiento de las capacidades de fiscalización y de impartición de justicia por parte del gobierno.

## Bibliografía

- Alvarado Rosas Concepción y Antonio Rivera. “La subcontratación de las grandes empresas de la confección en la zona metropolitana de la Ciudad de México”, en *Problemas del Desarrollo, Revista Latinoamericana de Economía*, vol. 33, número 130, julio-septiembre, 2002.
- Anderson, John (2005). *Flexicurity: Workfare or inclusion*, Centre for Labour Market Research, University of Aalborg, Denmark.
- Arteaga, Arnulfo (2007). “*Perfomance* de los actores en el cambiante escenario de la industria automotriz. De la estrategia de la ETA a la intervención sindical”, en *Un Siglo de sindicalismos en México. Los desafíos del movimiento obrero vistos a través de su historia*, Universidad de Sonora/ El Colegio de Sonora/Universidad de Querétaro, México.
- Arteaga, Arnulfo (2006). “Proyecto Futura. Ford Hermosillo, Sonora” en *Relaciones triangulares del Trabajo (subcontratación y/o terciarización)*, Cámara de Diputados/FESMEX.
- Arteaga, Arnulfo (2003). *Integración productiva y relaciones laborales en la industria automotriz en México*, UAM-I División de Ciencias Sociales y Humanidades/Plaza y Valdés, México.
- Asociación Mexicana de la Industria Automotriz, Boletín de la Industria Automotriz Mexicana 1980-2007.
- Bagnasco, Arnaldo (2007). “El capitalismo que cambia, el trabajo y las condiciones de vida. Tendencias generales vistas desde Italia”, en *Sociología del Trabajo, Trabajo y Vida: veinte años de Sociología del Trabajo*, nueva época, otoño, número 61.
- Benson John y Nick Ieronimo (1996). “La subcontratación en el mundo empresarial de Australia” en *Revista Internacional del Trabajo*, Oficina Internacional del Trabajo, Volumen 115, número 1, Ginebra.
- Bensusán, Graciela (2008). “Entre lo público y lo privado. Las vías de la protección laboral en la industria maquiladora de prendas de vestir en México”, en *Veredas. Revista del pensamiento sociológico*, Año 9, número 16, primer semestre.
- Bensusán, Graciela (2007). *Normas, hechos y percepciones: la situación laboral en la industria del vestido en México*, Resumen del Informe Final, Levi Strauss Foundation/ Universidad Autónoma Metropolitana, Julio, México.
- Bensusán, Graciela (2006). “Diseño legal y desempeño real: México”, en *Diseño legal y desempeño real: instituciones laborales en América Latina*, UAM-Xochimilco/Porrúa ed./ Cámara de Diputados, México.
- Bensusán, Graciela y Carlos García (2004). *Negociación y conflicto laboral en VWM: oportunidades y restricciones para la renovación sindical*, ponencia presentada en el Seminario Internacional Auto 21, Hamilton, Ontario, 22-24 Octubre.
- Bensusán, Graciela (2005). “El sindicato Mexicano de Electricistas y la reestructuración laboral de Luz y Fuerza del Centro”, en *Revista Mexicana de Sociología*, número 3, julio-septiembre.
- Bosch, Gerhard (2003). “La evolución de la negociación colectiva en Alemania: una descentralización coordinada”, en *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 21, número 1.

- Bronstein, Arturo S. (1999). *La subcontratación laboral*, ponencia Seminario Internacional sobre el Derecho del Trabajo ante el nuevo milenio, OIT.
- Bronstein, Arturo S. (1997). “Reforma laboral en América Latina: entre garantismo y flexibilidad” en *Revista Internacional del Trabajo*, Oficina Internacional del Trabajo, Volumen 116, número 1, Ginebra.
- Caamaño Rojo, Eduardo (1999). “Las contrataciones atípicas y el contrato de trabajo a tiempo parcial”, en *Revista de Derecho, Estudios e Investigaciones*, volumen X número 1, diciembre.
- CAFOD (2003). *Limpie su computadora. Condiciones laborales en el sector de productos electrónicos*, Trade Justice Campaign.
- Carnoy, Martin; Castells, Manuel y Chris Benner (1997). “Mercados laborales y formas de empleo en la era de la flexibilidad. Estudio monográfico de Silicon Valley”, en *Revista Internacional del Trabajo*, Oficina Internacional del Trabajo, Volumen 116, número 1, Ginebra.
- Carrillo, Jorge y Raúl Hinojosa (2001). “Cableado en el norte de México: la evolución de la industria maquiladora de arneses”, en *Región y Sociedad*, enero-julio, vol XII, número 21.
- Castillo, Juan José (2007). “La soledad del trabajador globalizado”, en *Sociología del Trabajo, Trabajo y Vida: veinte años de Sociología del Trabajo*, nueva época, otoño, número 61.
- CEREAL (2007). *Transnacionales de la electrónica y derechos laborales en México*, Octubre, México
- Chile. Poder Legislativo, Ministerios de Trabajo y Previsión Social, Subsecretaría de Trabajo. *Ley 20.123 (2006). Regula el Trabajo en Régimen de Subcontratación, el funcionamiento de las empresas de servicios transitorios y el contrato de trabajo de servicios transitorios*, Agosto.
- Contreras F., Oscar (2007). *Pequeñas empresas globales: aprendizaje tecnológico y creación de empresas intensivas en conocimiento en un conglomerado automotriz*, Proyecto Estudio sobre el impacto de la ampliación de la Ford Motor Co. en Hermosillo Sonora.
- Dean, Matteo (2008). *Outsourcing ¿oportunidad o riesgo?*, Centro de Investigación Laboral y Asesoría Sindical A.C., abril
- De la Garza Toledo, Enrique (2006). “Del concepto ampliado de trabajo al sujeto laboral ampliado”, en [\*Teorías Sociales y Estudios del Trabajo: Nuevos enfoques\*](#). ANTHROPOS, UAM-I.
- De la Garza Toledo, Enrique (1993). *Reestructuración productiva y respuesta sindical en México*, Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM.
- De la Garza Toledo, Enrique (1994). *La Modernización Industrial en México*, UAM-I.
- Echeverría Tortelo, Magdalena (2006). “Los riesgos laborales de la subcontratación”, en *Debate al Aporte Laboral*, no. 19, Dirección del Trabajo, abril.
- España. *Real Decreto 216/1999* Sobre disposiciones mínimas de seguridad y salud en el trabajo de los trabajadores en el ámbito de las empresas de trabajo temporal.
- Figueroa Valenzuela, Rodrigo (2008). “Regulación de la subcontratación y el suministro de trabajadores en Chile. Alcances y perspectivas para construcción de las relaciones laborales”, en *Veredas. Revista del pensamiento sociológico*, UAM-X, año 9, número 16, primer semestre

- Fressmann, Rebecca (2005). *Subcontratación de mano de obra en México. Reglamentación legal y realidad sociopolítica*, primera edición, Fundación Friedrich Ebert, Representación México,
- Fuji, Gerardo y Santos M. Ruesga, coord. (2004). *El trabajo en un mundo globalizado*, Pirámide, Madrid.
- García, Anselmo, Leonard Mertens y Roberto Wilde (1999). *Procesos de subcontratación y cambio en la calificación de los trabajadores. Estudio de casos en México*, CEPAL-ECLAC, Red de reestructuración y competitividad, División de desarrollo productivo y empresarial.
- García, Alejandro y Arturo Lara (2005). “Modularidad, convergencia tecnológica e instituciones en la industria automotriz. Una introducción”, en *El Auto Global*, CONACYT/BUAP/UAM/Universidad Iberoamericana, México.
- García, Alejandro y Arturo Lara (2005b). “Coordinación interfirma y cercanía geográfica. El caso de Volkswagen-Puebla”, en *El Auto Global*, CONACYT/BUAP/UAM/Universidad Iberoamericana, México.
- Graham, Ian (2003). “Negociación sostenible: Los acuerdos laborales se tornan mundiales” en *Educación Obrera*, OIT, No. 130.
- Gereffi, Gary (2005). *New offshoring of jobs and global development*, ILO Social Policy Lectures, Jamaica, December.
- Gereffi, Gary (2001). “Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización” en *Problemas del desarrollo*, abril-junio, volumen 32, número 125, IIE-UNAM.
- Gereffi, Gary (1999). *A commodity chains framework for analyzing global industries*, Duke University.
- George, Alexander L and Bennet, Andrew (2004). *Case studies and theory development in Social Science*, Belfer Center for Science and International Affairs, MIT
- Gerring, Jonh (2004). “What is a case of study and what is good for?”, en *American Politycal Sciencies Review*.
- Humphrey John. “Los nuevos métodos de producción y la flexibilidad laboral”, en *Sociología del Trabajo*, numero 18.
- Banco Interamericano de Desarrollo (2004). *Se buscan buenos empleos. Los mercados laborales en América Latina*, Informe de progreso económico y social, Washington D.C.
- Iranzo, Consuelo y Marcia de Paula Leite. “La subcontratación laboral en América Latina”, en *Teorías sociales y Estudios del Trabajo*, UAM, 2006.
- INEGI (2004). Censos económicos.
- INEGI (2001). Encuesta Nacional de Empleo, Salarios, Tecnología y Capacitación.
- INEGI (2008). Encuesta Industrial Mensual.
- INEGI. Banco de Información Económica, Sistema de Cuentas Nacionales.
- Ricardo Infante y Máximo Vega-Centeno (1999). “La calidad del empleo: lecciones y tareas”, en *La calidad del empleo. La experiencia de los países latinoamericanos y de los Estados Unidos*, Oficina Internacional del Trabajo.
- Juárez Núñez, Huberto (2006). “Global production and worker response: the struggle at Volkswagen de Mexico” en *Working USA. The journal of Labor and Society*, Volume 9, March.

- Juárez Núñez, Huberto (2005). “Puebla, región anfitriona. VW Empresa líder. Un agrupamiento automotriz”, en *El Auto Global*, CONACYT/BUAP/UAM/Universidad Iberoamericana, México.
- Juárez Núñez, Huberto (2005). “De cómo se está anulando el derecho de los trabajadores a participar en las utilidades de las empresas”, en *Trabajadores. Revista de análisis y debate de la clase trabajadora*, año 9, número 50, Septiembre/octubre, Universidad Obrera de México.
- Juárez Núñez, Huberto (1999) “La productividad y el trabajo en el contexto de la producción esbelta en VW de México”, en *Enfrentando el cambio. Obreros del automóvil y producción esbelta en América del Norte*, BUAP/Wayne State University, Segunda edición, 1999.
- Juárez Núñez, Huberto (1999). *Perfil de Siemens*, Centro de Investigación y Estudios de Posgrado de Economía, BUAP.
- Juárez Núñez, Huberto (1987). *Programa de Estudios de la Industria Automotriz, Informe de Ejercicio 1986, Volkswagen AG*, FE-BUAP.
- Juárez Núñez, Huberto (2000). *Plantas gemelas, plataformas continentales y fábrica modular en la industria del Automóvil. Variantes de una estrategia empresarial en América del Norte*, ponencia presentada en el seminario “El pensamiento crítico ante los cambios del sistema mundial”.
- Juárez Núñez, Huberto (1997). “Impacto de los nuevos sistemas de integración industrial en regiones en desarrollo” en *Revista Aportes*, BUAP, México.
- Juárez Núñez, Huberto (1999). *Nuevos sistemas de integración industrial y su impacto en las áreas de localización*, V Seminario Internacional de la RII, Toluca, México.
- Junta Local de Conciliación y arbitraje del Estado de Puebla. Convenio num. 72/E/2001
- Kovács Ilona y Sara Falcao Casaca (2007). “Flexibilidad y Desigualdad en el trabajo: tendencias y alternativas europeas” en *Sociología del Trabajo, Trabajo y Vida: veinte años de Sociología del Trabajo*, nueva época, otoño, número 61.
- Labarca, Guillermo (1998). *Formación para el trabajo en industrias mexicanas*, documento desarrollado en el marco del Proyecto “Políticas y estrategias para mejorar la calidad, eficiencia y relevancia del entrenamiento y de la educación técnica y profesional en América Latina, Centro Interamericano para el desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional”.
- Locke, Richard, and Monica Romis (2006) *Beyond Corporate Code of Conduct: Work organization and Labor Standards in Two Mexican Garment Factories*, Corporate Social Responsibility Initiative, Working Paper no. 26, Cambridge, MA, Harvard University.
- López, Diego (1996). “Subcontratación y precarización del empleo” en *Boletín Oficial*, Dirección de Trabajo, Chile, Octubre.
- Martínez Muñoz, Aleida y Amellali Salgado Cortés (2005). “La logística de aprovisionamiento de partes y distribución de unidades en Volkswagen de México”, en *El Auto Global*, CONACYT/BUAP/UAM/Universidad Iberoamericana, México.
- México. Ley Federal del Trabajo, texto vigente, DOF 17-01-2006.
- Mercader Uguina, Jesús (2007). *La nueva ley reguladora de la subcontratación en la Construcción*, Editorial Lex Nova, España.
- Montiel H., Yolanda (2007). *Breve historia del Sindicato Independiente de Volkswagen de México*, Friedrich Ebert Stiftung/SITIAVW, México.

- Montiel H., Yolanda (2002). *Jornada reducida o despido. La participación democrática de los trabajadores en las decisiones de Volkswagen en Puebla*, Tenth Gerpisa Internacional Colloquium, Co-ordinating competencies and knowledge in the auto industry, 6-8 de Junio.
- OIT (2002). Perspectivas en *Revista Internacional del Trabajo*, Oficina Internacional del Trabajo, Volumen 121, número 3, Ginebra.
- OIT (2006). *Panorama Laboral*.
- OIT (1999). Trabajo decente. Conferencia Internacional del Trabajo, Oficina Internacional de Trabajo Director General.
- OIT (1997). Calidad de los nuevos empleos en los noventa, *Panorama Laboral*, Oficina regional para América Latina y el Caribe.
- Palley, Thomas I. (2006) "Trade, employment and outsourcing: some observations on US-China economic relations", en *Offshoring and Internationalization of employment. A challenge fro a fair globalizations?*, Proceedings of the France/ILO symposium, International Institute for Labour Studies.
- Parsons, Wayne (2007). *Políticas públicas. Una introducción a la teoría y a la práctica del análisis de las políticas públicas*, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales-Sede Académica México,
- Partida Rocha, Raquel (2001). "Empleo flexible: el trabajo subcontratado en Jalisco", en *Región y Sociedad*, El Colegio de Sonora, julio-diciembre, vol. XIII, número 22.
- Pérez Sáinz, Juan Pablo (2003). "Exclusión Laboral en América Latina: viejas y nuevas tendencias" en *Sociología del Trabajo*, siglo veintiuno de España editores, número 47, invierno.
- Piore, Michael J. "Notes for a Theory of labor market stratification", en *Labor Market Segmentation*, Conference on Labor Market Segmentation, Harvard Univerity, 1973
- Pizarro, Roberto (2001). *La vulnerabilidad social y sus desafíos. Una mirada desde América Latina*, CEPAL-ECLAC, Chile
- Portes, Alejandro (2004). "La sociología en el continente: convergencias pretéritas y una nueva agenda de alcance medio", en *Revista Mexicana de Sociología*, UNAM, número 3, julio-septiembre.
- Pries, Ludger (2000). "Reestructuración productiva y estrategias de aprovisionamiento" en *Región y Sociedad*, El Colegio de Sonora, enero-julio, Vol XII, número 19.
- Red de Abogados Laboristas Democráticos (2008). *Proyecto "Javier Lozano Alarcón" de reforma a la LFT*, Abril.
- Ricardo Infante, Máximo Vega-Centeno (1999). "La calidad del empleo: lecciones y tareas", en *La calidad del empleo. La experiencia de los países latinoamericanos y de los Estados Unidos*, Oficina Internacional del Trabajo.
- Rojas García y Salas Páez (2008). "La precarización del empleo en México, 1995-2004" en *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, segunda época, año 13, número 19.
- Rueda Peiro, Isabel y Simón Domínguez, Nadima, coord. (2006). *El dilema de la industria del vestido en México. Los casos de Aguascalientes y Yucatán*, colección Jesús Silva Herzog, Miguel Angel Porrúa, UNAM/Instituto de In Investigaciones Económicas/Facultad de Contaduría y Administración, México.
- Salkind, Neil J. *Métodos de investigación*, Prentice Hall, México 1999.

- Seidman, Gay (2005). *Stateless Regulation and consumer pressure: Historical experiences of transnational corporate monitoring*, Research in Rural Sociology and Development.
- Sindicato Independiente de Trabajadores de Siemens Puebla (FESEBS) (2002). *A las autoridades hacendarias y laborales mexicanas. Texto de Impugnación*, Comité Ejecutivo Sindical y Comisión PTU.
- Uruguay. D.O. *Ley No. 18.099. Derechos de los Trabajadores. Normas para su protección ante los procesos de descentralización empresarial*, Febrero, 2007.
- Van Liemt, Gijsbert (1995). *La reubicación internacional de la industria. Causas y consecuencias*, OIT, Ginebra.
- Velásquez, Mario (1996). “Instituciones labores y subcontratación en Chile”, en *Las instituciones laborales frente a los cambios en América Latina*, Instituto Internacional de Estudios Laborales-OIT, Ginebra.
- Volkswagen AG (2002). *Declaración sobre los derechos sociales y las relaciones laborales en Volkswagen*, Bratislava, IFM-Consejo Mundial de Empresas.
- Volkswagen de México (2007). *Corporate Relations*.
- Volkswagen de México (1993). *Una semblanza de nuestra historia en México*, Dirección de Relaciones Públicas, México.

#### **Internet**

Balance Financiero. VW exportará 90% de su producción en 2008.

<http://www.balance-financiero.com/detIndustria.php?id=219>

Consejo superior de cámaras. Ampliación europea, multilocalización productiva y competitividad: reflexiones para la industria subcontratista española, España. La subcontratación en España. <http://subcont.camaras.org/subcontratacion/SubconSpain.asp>

SEAT Media Center. SEAT celebra el acuerdo alcanzado por el grupo VW, Barcelona 2002 [www.media.seat.com/view\\_object.html?obj=31,1609,1432,c,11094](http://www.media.seat.com/view_object.html?obj=31,1609,1432,c,11094)

España. BOE núm. 120 *Ley 32/2006 Reguladora de la Subcontratación en el Sector de la Construcción*, Estatutos de los Trabajadores, Ley de Prevención de Riesgos Laborales Ley 31/1995 [www.mtas.es/INSHT/legislation/L/lprl.htm#articulo28](http://www.mtas.es/INSHT/legislation/L/lprl.htm#articulo28)

España. BOE núm. 120 *Ley 32/2006 Reguladora de la Subcontratación en el Sector de la Construcción*, Estatutos de los Trabajadores, Ley de Prevención de Riesgos Laborales Ley 31/1995 [www.mtas.es/INSHT/legislation/L/lprl.htm#articulo28](http://www.mtas.es/INSHT/legislation/L/lprl.htm#articulo28)

Grzetich, Antonio y Hugo Fernández (1999). Situaciones de trabajo y protección de los trabajadores. Estudio Nacional Uruguayo. [www.ilo.org/public/english/dialogue/ifpdial/downloads/wpnr/uruguay.pdf](http://www.ilo.org/public/english/dialogue/ifpdial/downloads/wpnr/uruguay.pdf)

OIT. Educación Obrera. *Las directrices de la OECD para las empresas multinacionales: un instrumento de responsabilidad social empresarial*, John Evans Secretario General Comisión Sindical Consultiva ante la OCDE. <http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actrav/publ/130/4.pdf>

Proceso. La iniciativa de reforma pretende “institucionalizar la subcontratación” de trabajadores, Mayo.

[www.proceso.com.mx/noticia.html?sec=1&nta=59890&nsec=Nacional](http://www.proceso.com.mx/noticia.html?sec=1&nta=59890&nsec=Nacional)

Propuesta de los Diputados Daniel Dehesa y Pablo Trejo, Grupo Parlamentario PRD  
<http://gaceta.diputados.gob.mx/Gaceta/60/2008/mar/>

República de Ecuador. Mandato Constituyente no. 8 Mandato Terciarización  
[www.asambleaconstituyente.gov.ec/index.php?option=com\\_content&task=view&id=3503&Itemid=89](http://www.asambleaconstituyente.gov.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=3503&Itemid=89))

Volkswagen de México (2003) Prospecto Definitivo, Registro Nacional de Valores CNBV,  
[www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/content/de/investor\\_relations/fixec\\_income/debt\\_issuance\\_programs.-bin.acq/qual-DownloadFileList.Single.DownloadFile.0004.File/VW-pcb-ef2-R4-BMV.pdf](http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/content/de/investor_relations/fixec_income/debt_issuance_programs.-bin.acq/qual-DownloadFileList.Single.DownloadFile.0004.File/VW-pcb-ef2-R4-BMV.pdf)

### **Entrevistas.**

Aaron Espinoza. Secretario general del Sindicato Democrático de Trabajadores de la Empresa Calidad en Operaciones y Suministros

Benjamin Davis. Representante en México de American Federation of Labor. Congress for International Organization.

Faustino Avelino Yáñez. Secretario general del Sindicato Independiente de Trabajadores de Servicio en Operaciones Logísticas.

Guillermo Vélez. Gerente de Recursos Humanos Peguform.

Horacio Garmendia. Director Jurídico de la Secretaria de Trabajo y Previsión Social Delegación Puebla.

José Enrique Morales Montaña. Ex trabajador Johnson Controls-Puebla e integrante del movimiento de denuncia de las condiciones de trabajo en la empresa.

José Luis Rodríguez Salazar. Ex secretario general del Sindicato Independiente de Trabajadores de VWM, Similares y Conexos.

Miguel Ángel Guede R. Gerente, Administración del Contrato Colectivo y Grupos de Trabajo Volkswagen de México.

Miguel Rodríguez. Departamento de Recursos Humanos de Seglo Puebla

Rafael Alarcón. Gerente de Recursos Humanos de Alcoa Fujikura de Puebla.

Víctor Cervantes. Secretario general del Sindicato Independiente de Trabajadores de VWM, Similares y Conexos

## Anexos

### Anexo I

**Cuadro. Objetivos y supuestos para cada actor.**

Actor	Objetivos	Supuestos
VWM	<p>a) Por que subcontratar y los obstáculos que enfrentar para ellos (legales, contractuales o en las prácticas)</p> <p>b) Fiscalización: si fiscaliza a sus proveedoras sobre el cumplimiento de las obligaciones laborales, seguridad e higiene; y si este proceso es general para todas sus proveedoras o sólo para determinado nivel de subcontratación.</p> <p>c) Saber si está conforme con la legislación vigente sobre subcontratación o no, y en tal caso, que es los que buscaría modificar</p>	<p>1. Las empresas beneficiarias que cuenten con Códigos de Conducta internos fiscalizan a sus empresas en el cumplimiento de las obligaciones laborales, por lo que las empresas de primer nivel están más presionadas a cumplir con estas obligaciones. A medida que la cadena de proveeduría se aleja, las empresas no son objeto de los códigos de conducta por lo que se da un mayor incumplimiento de las obligaciones laborales.</p> <p>2. El uso de relaciones de subcontratación por parte de empresa beneficiarias, como VWM, es estratégico para el desarrollo de su proceso productivo; si la legislación vigente les ha permitido funcionar exitosamente no buscarán hacerle modificaciones, o buscarán cambios inclinados hacia una mayor flexibilización del trabajo y el uso más intenso de la subcontratación.</p> <p>3. El caso VW es un ejemplo de éxito en materia de descentralización productiva en que las empresas beneficiarias y subcontratistas ganan a costa de sacrificar los derechos laborales y la calidad de los nuevos empleos que se generan en el sector.</p>
Empresas proveedoras	<p>a) Qué tan intensa o no es la relación con la VW, qué tan fiscalizadas están.</p> <p>b) Condiciones de trabajo: conocer los niveles salariales y de condiciones laborales para poder hacer una comparación y clasificación de ellas.</p> <p>c) Saber si están satisfechas con las actuales reglas del juego o no, y en tal caso, qué es lo que pretenderían que cambie</p>	<p>1. A más cercanía e interacción con la VW, más fiscalización por parte de ésta y mejores condiciones de trabajo.</p> <p>2. A menor tamaño mayor posibilidad de eludir la LFT, lo que favorece el uso de la subcontratación. Por tanto podemos suponer que los problemas que se observan en cuanto a la mala calidad de los empleos son más generales ya que no solamente depende de cómo regulemos la subcontratación o el uso de agencias de colocación sino de qué tanto fiscalicemos a las pequeñas y medianas empresas, les demos instrumentos para elevar su productividad y posibilitemos la acción colectiva para lograr un mejor reparto de los beneficios de la subcontratación 3. Suponemos que las proveedoras están satisfechas con las actuales reglas que les permiten convertirse en subcontratistas para abatir los costos pero seguramente tienen expectativas de contar con apoyos públicos para mejorar su desempeño</p>

<p><b>SITIAVV</b></p>	<p>a) identificar su perspectiva (razonamiento y lógica) sobre la existencia de relaciones de subcontratación, cómo ésta puede ser un factor que afecta las condiciones laborales de los trabajadores de VWM y atomiza los esfuerzos para la sindicalización y si tiene o no alternativas para resolver las tensiones que subyacen en estas prácticas</p> <p>b) saber por qué el SITIAVV no ha aceptado la aplicación de esquemas como el 5000 x 5000 que pudieran evitar la pérdida de empleos y su traslado hacia empresas proveedoras pero bajo condiciones laborales diferenciadas</p> <p>c) conocer su perspectiva sobre la actual legislación en materia de subcontratación, si identifican soluciones alternativas que beneficien a los trabajadores y en qué sentido: mayor intervención estatal, mayor intervención del sindicato, mayor responsabilidad social y fiscalización de proveedoras por VWM.</p>	<p>El interés estratégico del SITIAVV es preservar los empleos dentro de VW. No se preocupa por sindicalizar a los demás trabajadores del sector y aunque lo hiciera encontraría trabas legales que le impedirían lograr su meta. Debería en consecuencia tener un papel protagónico en la promoción de una legislación más restrictiva de la subcontratación, lo que es posible por su pertenencia a la UNT, actor clave de una posible reforma, si bien ello no le permitirá contrarrestar la debilidad debida a la falta de un sindicato nacional de industria en el sector.</p>
<p><b>Sindicatos de empresas subcontratistas</b></p>	<p>a) identificar las diferencias salariales y de condiciones laborales y conocer la diversidad de situaciones que enfrentan los trabajadores subcontratados</p> <p>b) saber si el sindicato cuenta con estrategias que le permitan contrarrestar los efectos negativos sobre los niveles salariales y las condiciones laborales del uso de relaciones de subcontratación.</p> <p>c) Saber cuál es la perspectiva sindical acerca de la legislación vigente: ¿es adecuada y suficiente para proteger a los trabajadores o no, y en tal caso, que aspectos se deberían de modificar?</p> <p>d) Queremos saber si hay diferentes o semejantes posiciones y estrategias en los distintos sindicatos entrevistados y a qué se deben: a su naturaleza (más o menos autonomía, tamaño, afiliación a centrales o afinidad política con partidos) o a factores exógenos, como a las condiciones de las empresas en que trabajan sus afiliados (nivel dentro de la cadena productiva, tamaño, nacionalidad, etc).</p>	<p>1. Los sindicatos mexicanos en el sector automotriz, particularmente los que están en empresas subcontratistas, carecen de estrategias y de los recursos necesarios (económicos, políticos, de movilización, de negociación) para denunciar los efectos negativos de la subcontratación. Adicionalmente, su capacidad de propuesta es muy limitada por lo que están poco interesados en participar en el debate sobre una posible reforma laboral. Posiblemente, esta situación sea diferente en el caso del SITIAVV o de otros sindicatos del sector, inscritos en la UNT, lo que le permitiría influir sobre las posiciones de esta organización para colocar el tema en un lugar importante de la agenda del cambio institucional.</p> <p>3. Los sindicatos, en general, opinarán que la subcontratación ha tenido efectos negativos en los trabajadores. El uso de la subcontratación y de empresas de contratación temporal ha impedido que los sindicatos puedan desarrollar estrategias de acción colectiva que contrarresten estos efectos. Sin embargo, puede suponerse que la mala calidad del sistema de representación sindical mexicano- por problemas exógenos como la LFT o endógenos, como las disputas entre liderazgos y su falta de preparación para defender trabajadores en la globalización, han impedido que se desarrollen estrategias para disminuir esos efectos negativos y conseguir nuevas reglas del juego que cierren el paso a las estrategias competitivas basadas en el deterioro de la calidad de los empleos. Con todo puede haber diferencias: a más autonomía de las centrales oficiales y de la empresa, mayor capacidad para definir estrategias y seleccionar sus propias metas, mayor legitimidad entre los trabajadores, mayor capacidad de movilización en respaldo de las mismas, y mayor capacidad para decidir el uso de sus recursos de poder.</p>



## Cuestionario para Volkswagen de México

### Uso de la subcontratación por parte de VWM

1. ¿Qué circunstancias llevaron a VWM a extender el uso de la subcontratación?

- Aumento inesperado de la producción ( )
- Cambio o desarrollo de nuevos proyecto ( )
- Cambio en la organización de la producción ( )
- Rigidez del CCT ( )
- Conflictos sindicales ( )
- Baja productividad y calidad de los trabajadores de VW ( )

2. Dada la complejidad de los productos que se fabrican en VW ¿qué es lo que se requiere para que los programas de cooperación interfirma (incluidas las relaciones de subcontratación) funcionen adecuadamente?

- Calidad Total \_\_\_\_\_
- Entrega a tiempo \_\_\_\_\_
- Bajos Costos \_\_\_\_\_
- Capacitación de los trabajadores de proveedores \_\_\_\_\_
- Capacitación de las gerencias \_\_\_\_\_
- Todas las anteriores \_\_\_\_\_

### Efectos de la subcontratación

Puesto que la organización de la producción de VWM se basa en el desarrollo de una estructura de proveeduría

3. ¿Ha tenido VW problemas con sus proveedores? Si fuera así. ¿Cuáles son las causas de estos problemas?

- Bajos niveles de calificación de los trabajadores subcontratados ( )
- Bajos niveles de calificación de los gerentes de las proveedoras ( )
- Bajos salarios en las empresas proveedoras ( )
- Temporalidad del empleo en las empresas proveedoras ( )
- Falta de compromiso de los trabajadores ( )
- Fallas técnicas en las proveedoras ( )
- Falla en la coordinación entre empresas ( )

4. Como es sabido, las condiciones de trabajo (salarios, prestaciones, niveles de calificación, etc) entre los trabajadores de VWM y las de los trabajadores de las proveedoras son muy diferentes. ¿Ha generado esto algún tipo de conflicto entre los trabajadores de la empresa proveedora y los trabajadores de VWM?

5. ¿Ha tenido VWM conflictos con los trabajadores de las proveedoras sobre quién es el verdadero empleador?

6. ¿Otorga VWM a los trabajadores de las proveedoras que laboran en sus instalaciones las mismas medidas de seguridad que a sus propios trabajadores?

7. ¿Ha enfrentado VWM problemas derivados de accidentes de los trabajadores de subcontratistas?

### Problemas en la operación de VWM originados en el CCT

8. La existencia de un CCT como el de VWM ¿Le permite a la empresa adaptar y organizar al trabajo de acuerdo a los cambios que requiere el mercado?

9. Si no es así, cuáles serían los principales obstáculos: ¿restricciones en la contratación del personal, en el manejo de las horas de trabajo, altos costos laborales en comparación a los que existen en otros países?

10. ¿Es el CCT un factor que obliga a descentralizar la producción a otras empresas?

11. ¿Cree usted que los sindicatos y el de VWM en particular, contribuyen a que exista un clima laboral adecuado?

12. ¿Cree usted que el sindicato es un factor que contribuye u obstruye el incremento de la productividad del trabajo?

13. De acuerdo a su experiencia, la sindicalización en las empresas proveedoras de VWM, ¿Influye o no en su desempeño?

#### **De la fiscalización de VWM a las proveedoras**

14. ¿Controla o monitorea VWM a sus proveedoras para garantizar los niveles de calidad y productividad requeridos? ¿Lo hace sobre las condiciones de trabajo y el cumplimiento de las obligaciones laborales?

15. ¿Controla o monitorea las subcontrataciones que hacen sus proveedoras con terceras empresas?

16. Como lo establece la Declaración de Bratislava de 2002 ¿Anima VWM a las empresas subcontratistas a otorgar remuneraciones y prestaciones apropiadas, incluyendo el cumplimiento de las obligaciones laborales? Si es así ¿cómo lo hace?

17. ¿Qué ventajas y/o desventajas supone para VWM vigilar el cumplimiento del Código de Conducta?

18. ¿VWM ha tenido en algún caso que hacerse cargo de las obligaciones laborales incumplidas (tales como el pago de cuotas de seguridad social, de los salarios o de las indemnizaciones) por sus contratistas?

19. ¿Utiliza VW algún criterio de selección de sus empresas proveedoras que le evite convertirse en responsable solidaria de las obligaciones laborales de estas últimas?

#### **Perspectiva sobre la regulación**

20. Cree Ud. que el actual marco legal en materia de subcontratación, que deslinda las responsabilidades de la empresa beneficiaria y las subcontratistas, es adecuado o suficiente para:

- a) permitir a las pequeñas y medianas empresas beneficiarse al convertirse en subcontratistas de empresas como VW
- b) generar empleos
- c) asegurar empleos de calidad

21. ¿Es necesaria una adecuación o reforma de la actual legislación laboral, como lo ha señalado el actual Secretario de Trabajo, para asegurar que se cumplan mejor los derechos de los trabajadores en las empresas subcontratistas?

En el caso de que la legislación laboral se volviera más restrictiva y, por ejemplo, señalara: a) la obligación de las empresas beneficiarias de fiscalizar a sus subcontratistas, b) el depósito de una garantía de pago de las obligaciones laborales por parte de las empresas y c) restricción en el uso de empresas de colocación sólo en ciertos casos

22. ¿Cree que estas medidas ayudarían a mejorar la calidad de los empleos o generarían desempleo?

23. Estas restricciones han llevado en otros países a las grandes empresas beneficiarias a recentralizar en buena medida la producción: ¿Cree que esto podría ocurrir en la VWM?

24. En algunos países el problema de la baja calidad de los empleos se resuelve en parte estableciendo los salarios de manera coordinada por sectores de actividad económica ¿Considera viable en el sector automotriz la creación de categorías laborales y niveles salariales homogéneos, aplicables de acuerdo a las condiciones de las empresas (tamaño, actividad, etc)?

25. ¿Considera que este tipo de mecanismos ayudarían a mejorar las condiciones salariales y laborales de los trabajadores bajo régimen de subcontratación o provocaría desempleo?

26. ¿La estructura de fiscalización por parte del gobierno, a cargo de la Inspección del Trabajo, es suficiente y adecuada para garantizar el cumplimiento de las obligaciones laborales por parte de las empresas, sobre todo las de menor tamaño?

27. ¿Debería el gobierno asumir mayores o menores responsabilidades en este aspecto? ¿Cuáles agregaría o eliminaría?

28. ¿Qué tipo de estrategias debería desarrollar el gobierno para mejorar la situación de los trabajadores bajo régimen de subcontratación?

- Mayor fiscalización de las empresas ( )
- Estímulos a las Pymes ( )
- Reducción de las cuotas de seguridad social ( )
- Reducción de cargas fiscales al salario ( )
- Políticas públicas de empleo como capacitación, becas, créditos al salario ( )



### Cuestionario Sindicatos

Nombre del sindicato \_\_\_\_\_

Tipo de sindicato: Empresa ( )  
Industria ( )  
Nacional de Industria ( )  
Gremial ( )

¿El sindicato es miembro de alguna central? ¿Cuál? \_\_\_\_\_

#### Trabajadores.

¿Cuántos trabajadores están afiliados al sindicato? \_\_\_\_\_

¿Cuántos son trabajadores eventuales y cuántos fijos? \_\_\_\_\_

¿Qué porcentaje de los trabajadores desempeñan sus labores en las instalaciones de Volkswagen de México (VWM)? \_\_\_\_\_

### **Contrato, salarios y condiciones de trabajo**

¿Cuál es la duración de los contratos? \_\_\_\_\_

¿Cuáles son los niveles salariales de los trabajadores? \_\_\_\_\_

Además de las prestaciones de ley ¿La empresa ofrece a sus trabajadores otro tipo de prestaciones?

Vales de despensa ( )  
Bonos de productividad ( )  
Bono de puntualidad ( )  
Servicio de comedor ( )  
Servicio de transporte ( )  
Otro \_\_\_\_\_

¿Qué tanto varían los salarios respecto a los de VWM? \_\_\_\_\_

¿Qué factores explicarían estas diferencias?

I. Condiciones de la empresa

Tamaño de la empresa ( )

Ser subcontratista de VW ( )

Otro (mencionar) \_\_\_\_\_

II. Condiciones del trabajador

Nivel de calificación ( )

Nivel de escolaridad ( )

Productividad ( )

¿Cuántos trabajadores están dados de alta ante el IMSS y cuántos no?

\_\_\_\_\_

¿En el último año hubo reparto de utilidades? ¿De cuánto fue aproximadamente?

\_\_\_\_\_

¿Ha tenido su sindicato noticias acerca de si la VW ha cumplido con su Código de Conducta y vigilado a la empresa subcontratista donde laboran sus afiliados? Si fue así diga si esta vigilancia tuvo alguna consecuencia.

\_\_\_\_\_

### **Sobre la acción sindical**

El desempeño de labores en las instalaciones de VWM se realiza bajo la supervisión y condiciones de trabajo de la ensambladora ¿esto provoca confusión en los trabajadores sobre quién es el verdadero empleador? ¿En qué forma? \_\_\_\_\_

En caso de conflicto, ¿se ha demandado a VWM por el cumplimiento de las responsabilidades laborales?

\_\_\_\_\_

¿Ha encontrado su sindicato apoyo en el de VW para defender a los trabajadores? ¿En qué forma? \_\_\_\_\_

¿El SITIAVW y su sindicato han emprendido acciones conjuntas para mejorar las condiciones de trabajo y de seguridad e higiene de los puestos de trabajo? Nos puede dar un ejemplo

---

¿El SITIAVW y su sindicato se reúnen con frecuencia? \_\_\_\_\_

Además de las reuniones con el SITIAVW ¿su sindicato tiene reuniones con otros sindicatos o centrales de trabajadores? \_\_\_\_\_

¿En estas reuniones hablan sobre la problemática de las diferencias salariales entre trabajadores?

---

¿Llegan a algún acuerdo o estrategia para evitar que este problema se agudice? Nos puede mencionar el tipo de estrategias

---

¿Cree Ud. que la actual estructura sindical es adecuada para enfrentar los problemas que plantea la descentralización de los procesos productivos en la industria automotriz? ¿Por qué?

---

---

#### **Sobre el actual régimen de subcontratación**

¿Cuáles considera que son las ventajas y desventajas de la subcontratación para los trabajadores? (Señalar las ventajas y desventajas)

Ventajas:

Horarios de trabajo flexible  
Facilidad de movilidad entre empresas  
Capacitación en diversos puestos de trabajo

Desventajas:

Menores niveles salariales  
Menores condiciones de seguridad e higiene  
Dificultad para acceder a mejores puestos de trabajo  
Inestabilidad en el empleo

¿Cuáles considera que son las obligaciones laborales que los empleadores subcontratistas evitan más cumplir?

Seguridad social y jubilación	( )
Pago por horas extraordinarias, vacaciones y días feriados	( )
Pago de utilidades	( )
Licencia por maternidad y obligaciones familiares	( )
Salud y seguridad en el trabajo	( )

¿Cree Ud que los problemas se resolverían o mejorarían si tuviéramos otro tipo de regulaciones y/ o un sistema de detección de los incumplimientos más eficaz? ¿Por qué?

---

#### **Sobre la adecuación o reforma de la legislación en materia de subcontratación**

¿Podrían influir los sindicatos y, en particular el suyo, en una posible reforma de la legislación laboral para lograr mejores reglas en términos de la subcontratación? ¿En qué forma?

---

Para evitar el uso excesivo relaciones triangulares. Es conveniente que la legislación, (explicar por que si o por que no)

- Obligue a la empresa principal a fiscalizar a sus subcontratistas en el cumplimiento de las obligaciones laborales
- La empresa subcontratista deposite una garantía de pago de las obligaciones laborales ante la autoridad laboral
- Reconocimiento de la figura de empresas de contratación temporal como patrones
- Prohibir que la empresa de contratación temporal (suministradora de personal) sea filial de la empresa principal (beneficiaria)
- Especificar las causas que permiten el empleo de personal a través de empresas de contratación temporal (permisos, maternidad, ferias y exposiciones, aumentos inesperados de la actividad de la empresa, etc.)

¿En su opinión, esto desalentaría a la VWM de hacer las inversiones prometidas en su planta y en la cadena de proveedores? ¿Por qué?

---

¿Prefieren los sindicatos- el suyo en particular- sacrificar la calidad de los empleos o tiene alguna otra idea de cómo resolver este dilema (de perder las inversiones y con ello la generación de empleos)?

---

### **Del papel del gobierno**

¿Qué opinión tienen sobre el desempeño de las instancias encargadas de fiscalizar el cumplimiento de los derechos de los trabajadores, como es el caso de la Inspección del Trabajo?

---

¿Han tenido conocimiento de inspecciones en la empresa en que laboran sus agremiados?

---

¿Qué estrategias debe desarrollar el gobierno para mejorar la situación de los trabajadores bajo régimen de subcontratación?

- Mayor fiscalización a las empresas ( )
- Sanciones más severas al incumplimiento ( )
- Estímulos a las Pymes ( )
- Reducción de las cuotas de seguridad social ( )
- Políticas públicas de empleo como capacitación, becas, apoyos al salario ( )



### **Cuestionario para empresas de proveedoras para VWM**

#### **Intensidad de la relación con VWM**

1. ¿Los procesos que desarrolla para VWM se han complejizado, es decir, ha pasado de procesos simples a complejos?
2. ¿Qué tan frecuente su empresa reúne con VWM?

3. ¿Cuáles son los principales problemas que se abordan?

- a) la calidad del producto
- b) los tiempos de entrega
- c) productividad del trabajo
- d) coordinación de la producción y entrega,
- e) organización de la producción

4. ¿Cuáles son las causas de estos problemas?

- Bajos niveles de calificación de los trabajadores ( )
- Bajos salarios ( )
- Temporalidad del empleo ( )
- Falta de compromiso de los trabajadores ( )
- Fallas técnicas ( )
- Falla en la coordinación entre empresas ( )

5. ¿La empresa conoce el código de conducta de VW (conocida como carta de Bratislava 2002)?

6. ¿Qué tipo de coordinación existen entre su empresa y VWM para el cumplimiento código de conducta?

#### **Sobre la subcontratación de procesos**

7. ¿Se recurre a la contratación de terceras empresas para que desarrollen ciertas partes del proceso que realiza?

8. ¿Qué circunstancias la obligan a subcontratar?

- Aumento inesperado de la producción ( )
- Cambio o desarrollo de nuevos proyecto ( )
- Cambio en la organización de la producción ( )
- Rigidez del Contrato Colectivo de Trabajo (CCT) ( )
- Conflictos sindicales ( )
- Baja productividad y calidad de los trabajadores de la empresa ( )

9. En caso de subcontratar ¿la empresa monitorea las subcontrataciones que realizan sus proveedoras con terceras empresas (para garantizar los niveles de calidad y productividad así como de las condiciones de trabajo y cumplimiento de las obligaciones laborales)?

#### **Relaciones laborales**

10. ¿Cuál es el nivel de calificación de sus trabajadores?

11. ¿Este nivel de calificación es suficiente para poder desarrollar adecuadamente su producción o necesita dar capacitación con cierta regularidad?

12. ¿Cuáles son los niveles salariales que maneja su empresa?

13. Además de las prestaciones de ley ¿Qué otro tipo de prestaciones le otorga su empresa a sus trabajadores?

14. Como es sabido, las condiciones de trabajo (salarios, prestaciones, niveles de calificación, etc.) entre los trabajadores de VWM y las de los trabajadores de las proveedoras son muy diferentes. ¿Considera usted que esta situación genera conflictos entre trabajadores?

15. En caso de que se suscite algún problema con sus trabajadores ¿Qué medidas asume su empresa para resolver el problema?

16. ¿VWM asumen alguna responsabilidad?

17. La existencia del CCT ¿Le permite a la empresa adaptar y organizar al trabajo de acuerdo a los cambios que requiere VWM?

18. Si no es así, cuáles serían los principales obstáculos: ¿restricciones en la contratación del personal, en el manejo de las horas de trabajo, altos costos laborales en comparación a los de otras empresas?

19. ¿Cree usted que los sindicatos contribuyen a que exista un clima laboral adecuado?

20. ¿Cree usted que el sindicato es un factor que contribuye u obstruye el incremento de la productividad del trabajo?

### **Sobre la regulación en materia de subcontratación**

21. Cree Ud. que el actual marco legal en materia de subcontratación es adecuado o suficiente para:

- a) permitir a las pequeñas y medianas empresas beneficiarse al convertirse en subcontratistas de empresas como VW
- b) generar empleos
- c) asegurar empleos de calidad

22. ¿Es necesaria una adecuación o reforma de la actual legislación laboral, como lo ha señalado el actual Secretario de Trabajo, para asegurar que se cumplan mejor los derechos de los trabajadores en las empresas subcontratistas?

23. En el caso de que la legislación laboral se volviera más restrictiva y, por ejemplo, señalara: a) la obligación de las empresas beneficiarias de fiscalizar a sus subcontratistas, b) el depósito de una garantía de pago de las obligaciones laborales por parte de las empresas y c) restricción en el uso de empresas de colocación sólo en ciertos casos

¿Cree que estas medidas ayudarían a mejorar la calidad de los empleos o generarían desempleo?

24. ¿La estructura de fiscalización por parte del gobierno, a cargo de la Inspección del Trabajo, es suficiente y adecuada para garantizar el cumplimiento de las obligaciones laborales por parte de las empresas, sobre todo las de menor tamaño?

25. ¿Debería el gobierno asumir mayores o menores responsabilidades en este aspecto? ¿Cuáles agregaría o eliminaría?

26. ¿Qué tipo de estrategias debería desarrollar el gobierno para mejorar la situación de los trabajadores bajo régimen de subcontratación?

- Mayor fiscalización de las empresas ( )
- Estímulos a las Pymes ( )
- Reducción de las cuotas de seguridad social ( )
- Reducción de cargas fiscales al salario ( )
- Políticas públicas de empleo como capacitación, becas, créditos al salario ( )

## Anexo II

<b>Comparativo Contratos Colectivos de Trabajo</b>				
<b>Cláusulas</b>	<b>VWM</b>	<b>AFP</b>	<b>COS</b>	<b>SOL</b>
<b>I. Flexibilidad numérica (Contratación)</b>				
Plazo para proporcionar candidatos	6 días hábiles	3 días	Empresa establece la fecha en que los requiera	3 días
Vacantes	Potestativo de la empresa de cubrir las o no	Potestativo de la empresa de cubrir las o no	Potestativo de la empresa de cubrir las o no	NE
Contratación a prueba	Hasta 30 días	N. E.	Hasta 30 días	Periodos que de común acuerdo empresa y sindicato establezcan
Eventuales	Potestativo de la empresa a contratar por tiempo fijo u obra determinada	Potestativo de la empresa a contratar por tiempo fijo u obra determinada,	Potestativo de la empresa a contratar por tiempo fijo, obra determinada o temporadas especiales	Potestativo de la empresa a contratar por tiempo fijo u obra determinada
<b>II. Flexibilidad Funcional</b>				
Labores a desempeñar	De acuerdo a su nivel y a otros niveles de conocimiento, aptitudes y remuneración	De acuerdo a su habilidad, asiduidad y cumplimiento están obligados a desempeñar el trabajo que se les ordene	Desempeñar el trabajo que se les ordene y que ordinariamente ejecuten	N.E.
Cambios de puestos de trabajo	Hasta por 15 días potestativo de la empresa; de 16 a 45 notificado al sindicato; + de 45 días convienen bilateralmente	Facultativo de la empresa	Facultativo de la empresa	Facultativo de la empresa
<b>III. Tiempos de Trabajo</b>				
Semana laboral	Lunes a Viernes	Lunes a sábado	Lunes a sábado	NE
Duración de turnos de trabajo	1ro. 44 horas; 2do. 42 horas; 3er. 40 horas	48 horas	1ro. 48 horas; 2do. 45 horas; 3er. 42 horas	1ro. 45 horas; 2do. 42 horas; 3ro. 40 horas
Turnos discontinuos o especiales	Determinados por la empresa de de acuerdo a las necesidades, notificando al sindicato	No especificado	Bilateralmente se decide	Fijados por la empresa, notificando al sindicato
Horas Extras	Puede exceder 9 horas a la semana	Hasta 9 horas a la semana	Hasta 9 horas	Hasta 9 horas
<b>IV. Prerrogativa sindical</b>				
Permiso a Comisión Revisora	61 trabajadores incluyendo al comité ejecutivo hasta por 30 días	N.E	N.E.	A un número de trabajadores determinado por el sindicato hasta 100 días
Permisos sindicales	31 trabajadores relevados de sus labores por ser miembros del comité ejecutivo	7 trabajadores relevados de sus labores por ser miembros del comité ejecutivo	NE	3 miembros del comité sindical
<b>Cláusulas</b>	<b>VWM</b>	<b>AFP</b>	<b>COS</b>	<b>SOL</b>

<b>V. Salarios y Costos No Salariales</b>				
Mecanismo de sistema salarial	Bilateral. Variables: conocimientos, habilidades, experiencia, aptitudes, eficiencia y actitud	NE	Bilateral. Variables: conocimiento, habilidades, experiencia y actitud	NE
Ascenso en nivel salarial	Requisitos: antigüedad de 9 meses en el puesto, disciplina, puntualidad, asistencia y capacitación	Requisitos: un año de antigüedad, experiencia, habilidad, aptitud, disponibilidad y asistencia	Requisitos: antigüedad de 5 meses en el puesto, certificación de habilidades técnicas y productivas, habilidades manuales, disciplina, orden y seguridad	NE
Eventuales	Incremento de finiquito en 50%	NE	NE	NE
Premio mensual	1 día de salario por cero faltas y no más de dos retrasos	240 pesos por cero faltas	NE	NE
Premio Anual	Diez premios mensuales: 33 días de salario tabulado; Once premios mensuales: 35 días	NE	29 días de salario	NE
Vacaciones	14 días con prima de 16 días	7 días con 25% de prima vacacional	10 días con 31% de prima	10 días con 60% de prima
Enfermedad	100% del salario hasta 120 días al año	NE	NE	NE
Seguro de vida	3 meses + 20 días por cada año trabajado	12 meses de salario por muerte natural y 24 meses de salario por muerte accidental	24 meses por muerte natural, 48 meses por muerte accidental	24 meses por muerte natural, 48 por muerte accidental y 72 meses por muerte colectiva
Ayuda para útiles escolares	1044 pesos al año	150 pesos al año	NE	NE
Aguinaldo	57 días de salario	22 días de salario	36 días de salario	33 días de salario
Anticipo de utilidades	32 días de salario tabulado			
Vales de despensa	1450 pesos mensuales	12% del salario	10% del salario	10% del salario
Transporte	Gratuito	Gratuito	NE	NE
Comedor	pago de 4.5 pesos	NE	NE	NE
Otro	NE	214 pesos por desgaste físico al mes	NE	NE
<b>Tiempos de Trabajo</b>				
Turnos continuos	Sexto día de labores se paga prima de 35% del salario; si es domingo 45%	Trabajo en día domingo con prima del 25%	Trabajo en día domingo con prima del 25%	Trabajo en día domingo con prima del 25%
Turnos discontinuos	Jornada en sábado o domingo: prima de 120% del salario	NE	NE	NE
Horas extras	Hasta nueve horas: 100% salario; más de nueve horas: 200% del salario	Como marca LFT	Como marca LFT	Como marca LFT
Fuente: Contrato Colectivo de Trabajo: Volkswagen de México (VWM), Servicio en operaciones logísticas (SOL), Alcoa Fujikura de Puebla (AFP), Calidad en Operaciones y Suministro (COS) / Nota: NE es equivalente a no especificado				