

Apertura y competencia globalizada: ajustes y reorganización del mercado de trabajo en Monterrey

Lylia Palacios Hernández *

Desde mediados de los años 80 y durante la década de los 90, la reestructuración del proceso productivo en gran parte de la planta industrial del país implicó la modificación, forzada o por convenio, de la regulación laboral establecida en el contrato colectivo de trabajo. En otras palabras, significó reducir el costo laboral como parte de la respuesta empresarial a la crisis y como requisito para integrarse a los mercados competidos de la globalización. El fenómeno desató luchas y resistencias esencialmente en sindicatos que habían logrado pactar notables prestaciones económicas y sociales. Entre estos destacaban los grandes sindicatos nacionales y de industria que habían conquistado, unos como prerrogativa corporativa y otros por reales movilizaciones sindicales, fuertes contratos colectivos que con el cambio de paradigma económico y de la ruptura del compromiso social del Estado se convirtieron en gastos onerosos y suprimibles para la empresa.

En Monterrey¹ la reorganización productiva tuvo menos elementos de conflicto laboral. La resistencia *organizada* por parte de los trabajadores y sus sindicatos fue menor en las secciones locales de

* Licenciada en Sociología y maestra en Metodología de la Ciencia por la UANL; doctora en Ciencias Sociales por la Universidad de Utrech, Holanda; Coordinadora del Instituto de Investigaciones Sociales de la UANL.

¹ Al referirme a Monterrey lo hago en el sentido extenso, como área metropolitana.

sindicatos nacionales, y casi inexistente al interior de la gran empresa privada de origen regiomontano.² En ésta, tal actitud no significó ningún resguardo para evitar los despidos masivos.³

La posibilidad local, y particularmente en su gran empresa privada, para transitar "pacíficamente" hacia la apertura neoliberal con sus implicaciones regresivas en la relación laboral en la localidad, descansó en el control que proviene, entre otras cosas, del antiguo sistema de relaciones laborales de corte paternalista autoritario, que modeló tempranamente una *cultura del trabajo de colaboración subordinada* y constituyó en el plano sindical un tipo de corporativismo de empresa, que dio vida a un modelo sindical de claro perfil subalterno (Palacios 2000, 2003, 2004). Esta *cultura de trabajo* se transformó en *ventaja extraordinaria* para el empresariado regiomontano, gracias a la cual éste pudo aprovechar tanto fases y coyunturas de auge (la posguerra, el *boom* del petróleo, la reorientación exportadora desde finales de los 80), como contener conflictos durante los periodos de crisis (crisis políticas como la de los años 30 y económicas como las de los años 70 y posteriores).

El carácter del nuevo modelo de inserción capitalista estaba muy

² Un caso excepcional fue la huelga de Metalsa (del grupo Proeza) encabezada por el sindicato adherido a la FNSI, federación del corporativismo empresarial. El 16 de febrero de 1984 estalló la huelga, la primera desde la fundación de la empresa en 1956; por el tipo de conflicto (proteccionismo vs. productividad), este movimiento puede interpretarse como la resistencia que el sindicalismo tradicional (incluido por supuesto el de colaboración), opuso a la política de reconversión industrial, que modificó y/o erradicó viejas prestaciones consuetudinarias para reemplazarlas por "estímulos" directos al mejoramiento de la calidad y la productividad.

³ "...a mí me tocó ver compañeros que se escondían, o sea, se sentía uno feo, sabías que iban por ti y te ibas atrás de la planta o te escondías, la misma desesperación, verdad. Y entraba Recursos Humanos con listas, yo me acuerdo que en ese tiempo salieron como 300, 400 gentes de la planta. Y es como decían, OK, te van a remunerar y todo, pero estás hablando de que te dan un dinero que al salir, no hay nada, no hay un trabajo que es seguro, o sea, sabías tú que el dinero que te iban a dar se te iba a acabar y fue una época muy fea" (entrevista realizada a un ex trabajador de una empresa de Vitro).

avanzado hacia finales del sexenio de Miguel de la Madrid (1982-1988); la economía se desregulaba, se abrían las fronteras y la inflación seguía incontenible. En 1987 arranca el primer "pacto de solidaridad económica" que el gobierno mexicano decretó como parte de su combate a la inflación. Para los trabajadores representó la contención inflexible al incremento del salario (los llamados "topes salariales"), así como la ampliación de facto de la flexibilización del trabajo y el fomento indirecto a la economía informal.⁴ Tales factores se encadenaron a la política de reducción del gasto público en materia social, incidiendo en el pronunciamiento del declive de la seguridad social, como síntoma generalizado de "una crisis más amplia del Estado Benefactor".⁵ Lo anterior se viene realizando desde hace más de 20 años de forma coercitiva y transgrediendo sin rubor los derechos fundamentales del trabajo pactados socialmente en la Ley Federal del Trabajo.

En este artículo, nos referiremos de manera amplia a los cambios que desde los años 80 y los 90 han afectado al mercado laboral y a las relaciones de trabajo que en éste se viven, y de forma espe-

⁴ El gobierno de Miguel de la Madrid difundió ampliamente el programa "empléate a fondo" o "empléate a ti mismo" dirigido al sector que había perdido su empleo dentro de la economía formal. Una versión "moderna" la desplegó el gobierno de Vicente Fox al reeditar la promoción del autoempleo ahora con el discurso *emprendedor y competitivo* para enfrentar el creciente desempleo, pero que gran parte desemboca en el fracaso económico empleo informal. Para el 2001 el presidente de la COPARMEX declaraba que de una población económicamente activa de 40 millones de personas, "más de 20 millones de trabajadores mexicanos subsisten a través de un empleo generado en la economía informal o más claramente en la economía ilegal, careciendo de los derechos laborales mínimos de seguridad social." (Conferencia en el 5° Foro Laboral, Gobierno del estado de Nuevo León, 2002). Actualmente con datos de INEGI cerca del 70% de la población ocupada tiene empleo informal.

⁵ Sobre los orígenes y primeros efectos de la crisis de la seguridad social en América Latina en el umbral de los 80, ver Carmelo Mesa-Lago (compilador) (1986) *La crisis de la seguridad social y la atención a la salud*, Fondo de Cultura Económica, México.

cífica a modificaciones al interior de las grandes empresas nacidas en Monterrey. Uno de los propósitos del texto es observar desde el enfoque del trabajo la limitada visión emprendedora del principal sector del empresariado regiomontano, formado a lo largo de todo el siglo XX, en su respuesta laboral ante la crisis, apertura y competencia global. Este sector, tanto en las respuestas a la crisis del modelo productivo en los años 80 como en las estrategias de integración a mercados competidos en los 90, recurrió más a elementos regresivos y estáticos de la organización del trabajo como la disciplina laboral y el control sindical, soslayando los elementos dinamizadores de la formación y experiencia técnica, así como los aspectos progresivos de la *cultura de trabajo* internalizada en amplios sectores laborales. Es decir, la dirección empresarial bajo la lógica de maximizar ganancias de corto plazo, proteger fortunas familiares y evadir conflictos laborales ante situaciones inéditas, optó por la flexibilidad estática, aquella que se orienta a la reducción de costos laborales mediante la disminución del salario y el empleo. En lugar de potenciar algunas de las nuevas formas colectivas de organización laboral que se introdujeron como los equipos de trabajo, mediante la renovación negociada de la experiencia y saber obrero probado históricamente en estas empresas. Y no tanto para que aquellos realizaran una dudosa "obra social", sino para intentar proyectar soluciones gerenciales de integración menos inmediatistas, conservadoras y regresivas en materia de trabajo como las que se aplicaron, y terminaron por afectar no sólo a los trabajadores sino a la sociedad regiomontana en su conjunto.

Cambios en el mercado de trabajo regiomontano

En el contexto anterior, la reorganización del trabajo tuvo menos obstáculos en Monterrey por la debilidad del movimiento sindical independiente y por el predominio del corporativismo sindical de empresa. Durante el periodo de reconversión industrial (1984-1993

aproximadamente) el actor principal fue la gran empresa privada y se dirigió más hacia la reorganización administrativa y menos al cambio tecnológico (de la Garza 2000). En la localidad la situación fue semejante. Las grandes empresas regiomontanas (GER, en adelante) cerraron o vendieron los negocios no esenciales, diversificaron sus portafolios de negocios o acentuaron su especialización, redujeron sus plantas de personal administrativo y de producción, liquidaron deuda adquirida durante la bonanza petrolera, diversificaron sus mercados, disminuyeron los sistemas de seguridad social, invirtieron en modernización tecnológica e introdujeron nuevas formas de organización de trabajo (NFOT) terminando por modificar las relaciones laborales objetivas y subjetivamente.

En cuanto a las nuevas tecnologías duras éstas fueron en su mayoría del tipo control numérico, CAD/CAM o robots, destacando el sector de productos metálicos, maquinaria y equipo⁶, sumadas a la incorporación de diversas versiones de reingeniería y mejora continua. Respecto a las NFOT (tecnologías blandas), la tendencia principal fue la adaptación de equipos de trabajo inspirados en el modelo japonés ampliamente difundido por el marketing empresarial. En general, la gran mayoría se sumó a la tendencia en boga de incorporar técnicas para recuperar el saber del trabajador colectivo, aplicando todas las variantes de equipos de trabajo tanto a nivel operativo como en los procesos administrativos (Echeverría, 1993; Campero et al., 1993).

Las GER participaron de estos cambios, por ejemplo, Alfa introdujo en sus empresas el "sistema de trabajo de auto administración"; Cemex emprendió su reestructuración productiva y administrativa basada en el modelo de "organización de alto desempeño"; Vitro implantó los "equipos de negocios de productos" (para innovación a nivel gerencial).⁷ Casi todas implantaron "programas de calidad" e incorporaron en sus contratos colectivos y en reglamen-

⁶ *Entorno Económico*, 197, agosto de 1995, UANL.

⁷ En general todos los programas se basaron en el modelo de equipos de trabajo de alta flexibilidad y polivalencia de la fuerza de trabajo, desaparición de mandos de

tos internos de trabajo, el nuevo léxico de la productividad y la calidad.⁸

Empresas de los grupos Alfa y Cydsa fueron de las primeras que organizaron equipos de trabajo. Por ejemplo, en el caso de Hylsa del primer grupo, los *círculos de efectividad* ayudaron a solventar la crisis del acero y del grupo en 1981.⁹ En el caso de Cemex, sus plantas más modernas arrancaron ya con los equipos de trabajo del sistema de *organización de alto desempeño*.¹⁰ La tendencia expansiva y el relativo éxito de la reorganización administrativa de las GER se manifestaron en los primeros años de los 90.

Es importante destacar que la *novedad* social de las nuevas formas de organización en base a equipos de trabajo no fue el aspecto

supervisión y auto vigilancia de los propios trabajadores.

⁸ El caso japonés contiene características similares al caso regiomontano que nos interesa destacar. *Primero* la lucha que la empresa japonesa sostuvo en los años 50 contra el sindicalismo de clase para transformarlo en organismos "cooperativos", en la gran industria privada regiomontana se iniciaron (como política sistemática), desde la década de los 30. *Segundo*, al igual que en la industria japonesa la gran empresa local, desde entonces, extendió el beneficio de un vasto sistema de seguridad social (en gran parte autofinanciado con el ahorro de los propios trabajadores). *Tercero*, su hegemonía en la relación empresa-trabajador-sindicato, creaba un ambiente de seguridad en el empleo y el ascenso a través de mercados internos, y sustentados, al igual que en el país de oriente, en algo parecido a los "contratos implícitos" (Sobre el modelo japonés ver Coriat, 1992).

⁹ Los equipos se integraron con grupos pequeños de personas que trabajaban en una misma área y se reunían continuamente "con el propósito de identificar, analizar y proponer soluciones a problemas relacionados con su trabajo con la finalidad de mejorarlo" (Alfa: informe anual 1981).

¹⁰ Este fue el caso de la planta en El Yaqui, Sonora. Un asesor sindical nos platicó cómo se acogió el sistema entre los operarios: "Muy al principio los resultados eran excelentes, la gente se manejaba muy bien, había una disciplina muy buena entre los mismos equipos de trabajo, sin intervenir el asesor, coordinador o inclusive ni nosotros como sindicato, el rol de nosotros era nada más asesorarlos y ellos se manejaban solos, inclusive la disciplina que tenían los equipos de trabajo era que ellos mismos se castigaban, ellos mismos se prestaban dinero, ellos mismos manejaban su nómina, ellos manejaban su programa de vacaciones, de préstamos" (Entrevista a asesor sindical de FTSA).

cuantitativo como suma de trabajadores aislados, pues en muchas actividades productivas por su misma índole, el trabajo se ha organizado desde antaño en equipos conocidos como "cuadrillas", como es el caso de la industria minera y metalúrgica, en sectores de la química, entre los trabajadores telefonistas, electricistas, etc. Tampoco la *innovación* reside en que bajo esa modalidad colectiva los trabajadores pudieran involucrarse en la solución de problemas; nuevamente, la historia del trabajo puede mostrar cómo los trabajadores siempre han tenido que hacer gala de improvisación ante situaciones emergentes, de capacidad solidaria y colaboradora para resolver problemas de la producción muchas veces generados por indolencia o incapacidad gerencial: por la falta del equipo apropiado, por condiciones inseguras o falta de higiene, para facilitar el trabajo, para hacerlo menos pesado o monótono. Ambas capacidades: la organizativa y la intelectual, se desplegaron no obstante que el sistema de máquinas y de organización imperantes tendía a la fragmentación y a la rigidez.

El cambio reside en la ampliación en la *apropiación* capitalista de las capacidades asociativas e intelectuales de la fuerza de trabajo, dentro de una coyuntura política en la que el trabajo asalariado ha perdido valor social y económico (Antunes 2001, Meda 1998). Capacidades que siendo importantes para la valorización del capital fueron soslayadas por la visión rígida del *taylorismo* y la producción en masa. Para los trabajadores, el despliegue o no de estas capacidades muchas veces se transformó en forma de negociación o de resistencia. Por tanto, siempre que el capital tuvo condiciones propicias para incorporar el valioso saber obrero al proceso productivo lo hizo.¹¹

¹¹ Una experiencia amplia la ofrece la historia del trabajo en la principales empresas regiomontanas, donde, desde finales de la segunda década del siglo XX las prácticas paternalistas lograron la lealtad de muchos trabajadores que al sentirse reconocidos y valorados personalmente, no dudaron en volcar su conocimiento empírico al mejoramiento continuo de los más variados aspectos de la producción y su organización (Palacios 2004 y 2006).

Sin embargo, en la actual recuperación que se introdujo para adecuar el uso de la fuerza de trabajo a las nuevas tecnologías flexibles, el capital se ha tomado la precaución de que estos cambios no incentiven la comunicación y solidaridad entre trabajadores, así puede entenderse el por qué dentro de la "filosofía" del trabajo en equipos sobresalen los estímulos individualistas y el espíritu de competencia entre ellos mismos.

Capacitación y fuerza de trabajo en Monterrey

Como ya se mencionó, la posibilidad de tales cambios recayó principalmente en la gran empresa privada. En lo referente a capacitación fue también la que disponía de recursos para organizar y formar las nuevas habilidades y conocimientos para el trabajo. Esta selectividad en la capacitación, en el caso de Monterrey, relegó a más del 50% de la fuerza de trabajo empleada en la ciudad en niveles elementales de capacitación. Esta situación reflejaba la polarización del empleo entre la gran y pequeña empresa característica del mercado laboral de Monterrey. Hasta el año 2000 el empleo se distribuía en un 42% en la pequeña empresa, el 10.4% en la mediana y el 47.4% en la grande (Jurado, 2003: 109).¹²

Este fenómeno impactó en la necesidad creciente de personal calificado, acentuando el problema para las empresas por retener al personal más capacitado. Aun en estas circunstancias, ni gobierno, ni empresas vieron la oportunidad real de invertir en educación y preparación técnica que resolviera la precaria preparación de la fuerza de trabajo. Entre otros factores, una traba para ampliar los progra-

¹² Es muy interesante observar cómo sigue alterándose esta distribución a favor de la micro y pequeña empresa, en la medida en que se desestructura el mercado de trabajo basado en el empleo fijo y permanente. Para 2004 los micro negocios en Monterrey absorben ya el 33.51% del empleo, la pequeña empresa el 17.05%, el 7.94% la mediana y el 33.96% la gran empresa (INEGI, Base de Datos de la Encuesta Nacional de Empleo 1998-2004).

mas de capacitación en las empresas sigue siendo la resistencia gerencial para asumir el costo de tal preparación.¹³

Al interior de las GER, esta escasez planteó una serie de cuestionamientos a la tradicional política de selección y capacitación de recursos humanos, incluyendo un replanteamiento de orden político-ideológico como lo fue flexibilizar los criterios de contratación para abrir las puertas a obreros calificados con antecedentes sindicales, hasta entonces vetados por estas empresas. Huelga decir, que este cambio también fue alentado por el cambio pro-empresarial de los antes temidos sindicatos "rojos" u oficiales y por el apagado clima de movilización sindical, llamado por los gobernantes "paz laboral".

La preparación de cuadros técnicos tuvo que comenzar a ser satisfecha por las propias empresas que crearon, ampliaron o revivieron departamentos de capacitación, contando en algunos casos con el involucramiento directo de las federaciones sindicales.¹⁴

El tipo de capacitación que ha predominado es la formación polivalente o multihabilidades, respuesta estratégica para reducir los contratiempos que ocasiona a la productividad el ausentismo

¹³ Al respecto, en muchas empresas se ha restituido el puesto de "aprendiz" con salarios más bajos como forma indirecta de transferir al trabajador el costo de su entrenamiento. A nivel escolar desde el año 2000 aproximadamente el sector privado comenzó a abrir escuelas tecnológicas como la de Santa Catarina y la de Escobedo con el objeto de preparar técnicos a la medida.

¹⁴ A pesar de estar plasmada en la Ley Federal del Trabajo la obligación patronal de capacitar a sus trabajadores, esta actividad se mantuvo con un bajo perfil porque la capacitación era poco necesaria en una economía protegida. Respecto de la participación sindical destacan las federaciones del corporativismo empresarial como la FNSI, FTSA, FENASA. Por ejemplo, la FTSA cuenta con un programa de formación sindical desde los años 70 y en 1986 fundó el INCASIN (Instituto de Capacitación Sindical), orientado básicamente a preparar cuadros de dirección intermedia (comités ejecutivos, comisiones revisoras de contrato, delegados departamentales, etc.), para adiestrarlos en las nuevas formas de trabajo y normas de negociación colectiva.

bajo el sistema de puesto fijo o de trabajo especializado.¹⁵ Este tipo de formación garantiza además el ascenso por capacidad, permitiendo la movilidad vertical de los trabajadores más valiosos para la administración y arraigarlos, sin obligarse a continuar la formación del resto de sus empleados. Otra opción regresiva para hacerse de personal preparado ha recaído en el aprovechamiento de la sobre oferta de profesionistas que egresan de las numerosas escuelas de educación universitaria, captando así personal mejor formado con bajo costo salarial.

El diseño de programas y políticas de recursos humanos inspirados en los equipos de trabajo, en la promoción de *dinámicas* para involucrar a los trabajadores, en el estímulo a la participación colectiva, etc., tuvo su momento de auge en los años 90, durante la fase optimista de la apertura comercial animada por el primer éxito exportador, la inversión en recursos organizativos y tecnológicos, la apertura de nuevos negocios y reforzado por las expectativas que abría la firma del TLCAN.

De la seguridad a la vulnerabilidad laboral

Los cambios que se han suscitado al interior de las GER forman parte de una amplia transformación técnica y social del mercado de

¹⁵ Es interesante notar que uno de los primeros argumentos al que recurrieron por igual voceros empresariales, gubernamentales e incluso sindicales para respaldar el "urgente cambio" hacia la calidad, se centraba en la crítica a la baja productividad de la fuerza de trabajo, al poco empeño en el puesto de trabajo, al ausentismo, etc. En suma, a los malos hábitos del "trabajador mexicano". Sin embargo, este comportamiento, no era sino parte de un contexto extensivo a casi todas las decaídas economías industrializadas de occidente. Desde la década de los 70 en países como Francia las diversas manifestaciones de descontento dentro de la fábrica evidenciaban que el trabajo parcelado y repetitivo, característico del sistema ford taylorista, había llegado a sus límites: "una crisis de su eficiencia como técnica de dominio sobre el trabajo". Tal ineficiencia se concretaba en la presencia de tres *síntomas* al interior de la fábrica: el ausentismo, la rotación de personal (turn over) y la "falta de cuidado" en la producción (Coriat, 1982: 125-126).

trabajo nacional. Los más significativos se llevaron a cabo antes de la crisis de 1995. Uno de los cambios estructurales más sentidos socialmente es el desplazamiento del empleo formal por el informal, entendido éste como el empleo carente de seguridad y prestaciones sociales. El incremento de personas ocupadas en empleos sin ningún tipo de prestación y garantía, es un fenómeno social que creció a la par de las políticas de desmantelamiento del estado social y de la gestión empresarial sin contrapesos internos ni externos efectivos. La economía informal (OIT, 2002) absorbió al antes llamado sector (minoritario) informal de la economía y se extendió a las empresas formalmente establecidas que alternan relaciones contractuales formales con otras a fin de reducir costos y obligaciones sociales:

Durante 1987-1994 los trabajadores ocupados asalariados no asegurados aumentaron su representación en el mercado laboral (de 26.9% a 33.8%), mientras que durante la crisis (de 1995) llegaron hasta el 37.0% de la población asalariada ocupada. En el 2000 disminuyen considerablemente los asalariados sin seguro médico (26.0%). La razón de esto tiene que ver con el crecimiento de los trabajadores no asalariados y semiasalariados (Jurado, 2003: 102).¹⁶

Junto a la creciente informalidad del empleo otro fenómeno que ha afirmado la precarización del trabajo fue el paso del empleo permanente al temporal.¹⁷ Este cambio no sólo ha incrementado el problema de la rotación de personal en las empresas, las dificulta-

¹⁶ Desde el año 2000 se mantiene la tendencia del crecimiento del sector de asegurados "no especificado". Este rubro se integra por trabajadores eventuales, seguro voluntario y trabajadores independientes. De 24,719 que había en septiembre del 2000, subió a 51,038 en diciembre del 2002 (Información del gobierno del Nuevo León al 22 de julio de 2003. Portal de Internet: <http://desarrollohumano.nl.gob.mx>).

¹⁷ Mario Jurado compara un estudio de los años 70 con datos de los 90. En el primer decenio el 70% de los encuestados permanecía en el mismo empleo desde hacía cinco años, y el 50% estaba allí desde hacía diez años o más. En cambio, en medio de la crisis, entre 1995 y 1996, el 40% de los trabajadores cambiaron de empleo en el lapso de 15 meses (Jurado, 2003: 104).

des para la capacitación, etc. También terminó por afectar lo que pretendió estimular: la ansiada productividad, así como la integración interna en las empresas como efecto de la pérdida de estabilidad laboral.

La temporalidad del empleo en una economía como la nuestra que año con año incrementa el rezago en creación de empleos, no sólo fue una respuesta técnica a condiciones coyunturales de adversidad de las empresas, sino que se constituyó en una de las estrategias esenciales para la competencia comercial a escala global, adquiriendo así naturaleza estructural (Sotelo, 1999; Alonso, 2000; Boyer, 2002).

Subcontratación y "renuncias voluntarias"

Las rancias prácticas paternalistas en las GER que buscaban el arraigo y la lealtad de sus trabajadores como recursos subjetivos para optimizar el uso de la fuerza de trabajo, fueron alteradas o anuladas por las mismas transformaciones de mercado, de administración y propiedad que impuso la nueva dinámica mundial. Al igual que en el resto del país, sus políticas de contratación ahora se guían por el contrato temporal, la subcontratación y por honorarios, que fragmenta e individualiza el interés laboral (Alcalde, 2003; Bouzas, 2005).

Las estrategias de adelgazamiento y ahorro no sólo afectan a los nuevos trabajadores, otras se orientaron a disminuir el costo de la seguridad social (sobre todo en derechos de antigüedad y de jubilación) mediante el despido masivo de trabajadores para recontratarlos en condiciones distintas y regresivas respecto a las originales.¹⁸ To-

¹⁸ "En el afán de reducir los costos ahí, me tocó por ejemplo en [una empresa de Alfa], que una ocasión un viernes que era fin de mes o, mitad de quincena, no recuerdo, llegaron y corrieron a todo el personal, cerca de 400 personas y a ciertas personas en que estaban interesadas les daban un documento y les decían: 'preséntate el lunes' y las vuelven a recontratar, pero en condiciones con menor sueldo, sin las prestaciones de Nova y bajo nuevas condiciones contractuales" (entrevista a empleado de una empresa del grupo Alfa).

das estas medidas, al menos en el caso de las GER, se introdujeron sin resistencia colectiva organizada, lo que cuestiona la calidad de la defensa sindical, la que en caso se haberse presentado, nunca trascendió de las oficinas de negociación.

Este debilitamiento del empleo asalariado como resultado de las transformaciones en el mercado de trabajo regiomontano, fue adquiriendo nuevas características que M. Jurado (2003: 109-112) resume en: *a)* crecimiento del empleo temporal de baja calificación, como peones y ayudantes de la industria y la construcción; *b)* reducción de puestos obreros y artesanos que requieren capacitación media, y *c)* aumento de empleos de supervisión y de administración industrial, así como de técnicos especializados. Lo anterior configura un escenario laboral en el que crece el empleo flexible, descalificado y temporal, así como el relacionado con actividades de "confianza" en detrimento de puestos tradicionalmente ligados a relaciones sindicales.

Otro aspecto de la precarización del empleo que se desarrolló en el tránsito a la firma del TLCAN, y que afecta la vida personal y familiar de amplios sectores de trabajadores en Monterrey, concierne al incremento del tiempo por semana dedicado al trabajo asalariado. Aumento debido al deterioro del poder adquisitivo del salario que viene cayendo y sin recuperarse desde 1970 (Garavito, 2004); a la modificación en los hechos de la jornada legalmente establecida como manera de maximizar el uso de la fuerza de trabajo, y de forma destacada, por el aumento del autoempleo que se ha incorporado básicamente dentro de los sectores de servicios y comercio.

Este fenómeno tiene muy variadas manifestaciones: desde aquellos trabajadores que fragmentan una larga jornada laboral repartida en diversos empleos por horas o días; los que tienen un empleo fijo de 8 horas y otro a tiempo parcial; a los que les ha sido extendida la jornada en horarios de 12 horas de trabajo continuo con 3 días de descanso; los que saben a que hora entran pero no a qué hora salen, etc. Estos extremos revelan el mayor tiempo dedicado ahora

a la subsistencia y que acentúa ese ambiente polarizado:

Por una parte un aumento de empleos temporales y de tiempo parcial, creando una gran masa de trabajadores rotando constantemente en el mercado laboral. Y por otra, un sometimiento a una mayor intensificación del trabajo de aquellos con empleo estable, regular y de más altas calificaciones. Estos últimos trabajadores también se encuentran sometidos a una presión psicológica mayor, en la medida en que crece el miedo a perder el empleo y por lo tanto aumenta la disposición a soportar el deterioro de las condiciones de trabajo (Jurado, 2003: 116).¹⁹

Todos los elementos anteriores fueron creando un escenario de vulnerabilidad laboral creciente que se refuerza ante la ausencia de contrapesos colectivos organizados, y se pervierte con el uso de un discurso enaltecedor del trabajo en equipo, cuando lo que priva es la competencia individualizada a todos los niveles; el discurso involucra a los trabajadores en los propósitos de la empresa que, al mismo tiempo, puede decidir correrlos sin previo aviso ni negociación; habla de nueva cultura laboral, cuando está en ciernes la modificación regresiva de la Ley Federal del Trabajo sin mediar interlocución real con los afectados (Alcalde, 2004). Este ambiente altera los usos del tiempo, desarticula la solidaridad y fractura identidades colectivas e individuales, afecta la salud, aliena la recreación y constriñe la convivencia, todo lo cual sin duda influye en la dimensión de los problemas de orden social tanto en los espacios públicos como privados, y en consecuencia, nos restan humanidad. Hasta hoy, estos trastornos y fracturas colectivas e individuales siguen sin ser relacionados debidamente con la problemática laboral.

¹⁹ Un efecto pernicioso de este temor individualizado a perder el empleo ha propiciado la aparición de nuevos comportamientos que afectan la salud del trabajador como es el llamado "presentismo" (en oposición al "ausentismo"), entendido como la actitud de presentarse a trabajar en estado enfermo o convaleciente por temor a ser despedido o ser considerado como no "integrado" con los intereses de la empresa.

Reajuste y ajustes del empleo manufacturero en las GER

En este itinerario de país (crisis-reconversión-integración) el empleo manufacturero resintió los programas de modernización tecnológica, los ciclos de crisis económica, el avance de la terciarización, la desaceleración de la actividad exportadora y la aparición avasallante de la competencia de China y la India. Como reacción a situaciones críticas o por objetivos de modernización el trabajo asalariado ha sido el factor más vulnerado, más aun en aquellas empresas donde la defensa franca de los derechos laborales se estigmatizó como práctica perturbadora del orden social y de la dedicación al trabajo. Así, con la introducción de sistemas de calidad en los años 90, muchos trabajadores, sobre todo los más antiguos, salieron de las fábricas por despido o por la política empresarial ya conocida de "renuncia voluntaria" o "jubilación anticipada":

Y así mucha gente se tuvo que ir. Sí, se fueron muchos.

Porque es difícil. Es difícil el cambio para la gente que está impuesta de una sola manera, el cambio, pues no tiene la mente de cambio y si no, la empresa se da cuenta de que si no tienes esa gente así, no vas a poder, te vas a estarlos estirando, no va avanzar.

Te dan tiempo determinado, y ándale, la persona simplemente no hace las cosas y *solos se corren*, los liquidan y adiós y ellos ya saben.²⁰

La reducción de personal empleado en tanto decisión gerencial es sólo un aséptico ajuste para optimizar recursos, pero, para el trabajador que es afectado, eso significa la pérdida de su empleo, del ingreso fundamental y muchas veces de su autoestima. La percepción del despido entre trabajadores antiguos de las GER no es homogénea. Hay los que asumieron el despido con comprensión reflejando de manera casi dramática el elevado grado de subordinación a la empresa:

²⁰ Obrero de una empresa de Femsa. Cursivas mías.

[Teníamos] Buenos horarios, buenas, buenas prestaciones, yo nunca me quejé de la empresa, realmente hasta la fecha, todavía persigo un fin con la empresa, aunque, *no alcancé a ser jubilado, por sistema, sistemáticamente y por problema físico.*

No, yo no renuncié, sino que acepté, acepté la indemnización.

Era, era necesario [el despido] por sistema porque cuando desaparece un puesto llámese, supervisor, facilitador, por sistema, de hecho va desapareciendo el supervisor, el empleado.²¹

Otros oscilaban entre la justificación y el reclamo hacia la empresa por considerar que no fue valorado un esfuerzo en el que cifraban su estabilidad laboral:

Este, entonces, yo considero que, que fueron injustos, pero a la vez tenían razón porque, obviamente en ese momento [1994] no pueden haber encontrado a mí un puesto, que de antemano, de antemano ellos sabían que yo era responsable, nunca tuve problemas con mi jefe, inclusive de todos los 12 años nomás falte una vez... posiblemente, no, no valoraron mi esfuerzo que yo hice de nunca faltar, de nunca tener broncas.²²

Entre estas concepciones individuales, queda la vivencia colectiva de la amenaza del desempleo como una realidad angustiante que se es incapaz de contener o enfrentar:

Las crisis, las crisis comenzaron... desde que yo entré hubo siempre liquidación de personal (le decían, *desengrasar* la planta), entré yo como empleado y hubo... yo estuve ahí como 11 años, 14 años en total, desde el 85 hasta 99, yo creo que hubo como siete u ocho procesos de correr gente en ese lapso de tiempo y, bueno, era siempre de vivir en la angustia, la gente, muy estresada, muy preocupada, que también inhibía la capacidad de la gente.²³

²¹ Ex empleado de Cervecería Cuauhtémoc, reajustado en 1993 con 30 años de antigüedad, diez como operario y 20 como supervisor. Cursivas mías.

²² Ex trabajador técnico de una empresa de Imsa.

²³ Empleado de empresa de Alfa, cursivas mías. Otro ex trabajador de IMSA comentaba: "había mucha tensión de repente cuando se movía el agua [rumor de despidos] eh: sabes qué, ahí viene ya el corte y que ahí viene la guillotina y que, aguas, que está bien duro, que..."

Esa desesperación ante la posibilidad de perder el empleo estaba plenamente justificada. Durante la crisis de 1994-95 (considerada como una de las primeras crisis financieras de la globalización), Nuevo León ocupó la más alta tasa de desempleo abierto a nivel nacional, alcanzando su máximo histórico con un 10.9 % (*El Norte*, 8 de diciembre de 1995). Tras recuperarse de la crisis financiera casi todas las grandes empresas (incluidas las de Nuevo León), registraban mayores índices de productividad y eficiencia con menos personal y con más bajos salarios²⁴; fenómeno que fortaleció el carácter estructural del desempleo.

Refuncionalizar la vieja cultura laboral

Desmembrar la resistencia del sector obrero organizado, el corporativo y más aun el independiente, fue condición para acelerar los cambios laborales. En Monterrey, el golpe obrero-sindical más duro fue en 1986, al cerrarse las empresas Fundidora Monterrey y Aceros Planos que dejaron sin empleo a cerca de 11 mil trabajadores. La decisión federal de carácter económico tuvo fuertes implicaciones políticas a nivel local. El cierre estuvo antecedido por la liquidación del activismo sindical interno (vía el despido básicamente), y rodeado de una larga campaña de desprestigio sindical a través de los medios de comunicación, lo que debilitó rápidamente toda perspectiva de resistencia mediante la solidaridad extra fábrica. Acción difícil de convocar, por lo demás, debido a la antigua y permanente hostilidad, tanto de los grandes empresarios como de los sindicatos de colaboración hacia los sindicatos "rojos" o de "lucha de clases".²⁵

²⁴ Mientras que la producción manufacturera y la productividad estaban en 1997 un 6.2 % y 14 % por arriba de los niveles que tenían antes de 1995, los salarios estaban un 22.2% por debajo de los de diciembre de 1994 y el nivel de ocupación tenía un rezago de 6.7% (*El Norte*, 28 de abril de 1997).

²⁵ Aclaremos que la vida sindical en estas dos compañías siderúrgicas tuvo múltiples altibajos. La primera lucha fue al interior de las mismas por democratizar la vida sindical, unida a uno de los sindicatos nacionales de mayor peso dentro del corpora-

Y por la parte ciudadana, porque la campaña de medios recurrió a la repetición exacerbada de algunos anti valores que supuestamente personificaban estos trabajadores de la siderurgia: improductivos, conflictivos, beneficiarios de un clima de corrupción y demandantes de prestaciones "excesivas".

Con el cierre de estas empresas acabó uno de los más relevantes episodios de movilización sindical democrática en Monterrey y, con el despido masivo, vino también la dispersión de la experiencia de esa memoria obrero-sindical, toda vez que la gran mayoría no pudo volver a laborar en la industria manufacturera (mediana o grande), por el estigma de haber pertenecido a sindicatos "radicales".²⁶

Con el principal "foco de contaminación" cerrado, y con el repliegue de las dirigencias del sindicalismo corporativo local, el empresariado regiomontano tomó una situación ventajosa. Desde entonces y a la fecha diversos organismos patronales, instituciones privadas y el gobierno del estado a través de la Secretaría del Trabajo, se abocaron a organizar foros laborales para "plantear la necesidad de cambio en las estrategias laborales y crear una cultura de trabajo".²⁷ En las agendas de estos foros se fueron difundiendo los nuevos esquemas de relación laboral caracterizados por la flexibilización y la promoción de la productividad, enmarcados en el discurso de la competitividad global. Los convocados son los cuadros medios de los sectores patronal y obrero (representantes patronales, gerentes de recursos humanos y dirigentes sindicales).

tivismo de estado y liderado por los llamados "charros" o dirigentes antidemocráticos. El mayor avance democratizador lo lograron los activistas obreros durante el breve periodo de *insurgencia sindical* en el país durante los años 70, década en la que realizaron varias huelgas de resonancia nacional que provocaron severas críticas del empresariado regiomontano.

²⁶ Nos referimos a las famosas "listas negras" que incluían los nombres de aquellas personas con antecedentes de participación sindical o política que circulaban entre las grandes empresas (muchas veces proporcionadas desde los tribunales del trabajo). No podemos asegurar que esta práctica actualmente ya haya sido cancelada.

²⁷ Quinto Foro Laboral organizado por la Asociación Mexicana de Relaciones Laborales, Monterrey (*El Norte*, 12 de junio de 1988).

La presencia en esos foros de representantes de todas las centrales obreras, indicó la mutación que se daba en la prolongada relación de antagonismo entre las federaciones obreras del corporativismo estatal y las del corporativismo empresarial. Para ambos tipos de sindicalismo, la severidad de la crisis y sus negativos efectos en el mundo del trabajo habían puesto en evidencia su cuestionable representatividad y defensa del interés laboral colectivo. De tal manera que en una tendencia mundial-nacional en la que se posicionó al empresario como actor protagónico de los cambios, lo más sensato para las cúpulas sindicales era tratar de sobrevivir y adaptarse; más aun para el sindicalismo corporativo que vio el declive de su cuota de poder al interior de las estructuras de gobierno.

Con las condiciones creadas para el acercamiento tripartito bajo una nueva óptica, una de las instancias de confluencia de mayor éxito fue la llamada Misión Laboral, promovida y mediada por el gobierno estatal.²⁸ Uno de los primeros productos de esa conciliación fue la firma en noviembre de 1991 de un convenio entre organizaciones sindicales, empresarios y gobierno estatal para aumentar la productividad laboral. El acontecimiento, a decir de las autoridades del trabajo, "colocó a Nuevo León como predecesor de este tipo de acuerdos".²⁹

El comportamiento de colaboración subordinada característico de los sindicatos y de amplios núcleos de trabajadores de las GER, se fue extendiendo a través de instancias como la "misión laboral" a centrales que nunca habían tenido relación contractual con las

²⁸ La instancia se conformó al finalizar 1990 con el propósito declarado de aprender qué están haciendo otros en materia de calidad y productividad. Se integró con las cabezas de cada una de las centrales obreras en el estado, los directivos de los principales grupos industriales y funcionarios del gobierno estatal ("En Nuevo León el pionero en pacto laboral", *El Norte*, 2 de mayo de 1992).

²⁹ El convenio firmado tenía los objetivos de buscar la estabilidad económica de las empresas mediante la promoción de una nueva cultura del trabajo orientada a obtener "más identificación, más integración, más esfuerzo", para mejorar el nivel de vida de los trabajadores (*El Norte*, 2 de mayo de 1992). A escala nacional, el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Producción se firmó en 1992.

GER. Las declaraciones de los líderes estatales de las centrales antes "oficiales", que durante años fueron la piedra en el zapato de los empresarios y sus sindicatos, indican que han modificado su discurso y su acción. El líder estatal de la CTM declaraba: "ahorita los tiempos actuales que vivimos de verdad, requiere mucho de ir de la mano tanto el empresario como el sindicato." En tanto que un dirigente de la CROC en Nuevo León ampliaba y precisaba la adopción sindical de subordinación a la empresa, signo de los tiempos: a eso le llamó "sindicalismo moderno":

...el sindicalismo debe ser así, nuevo, incluyente, un sindicalismo en donde la democracia impere. [Esperamos] que los empresarios, principalmente los medianos y pequeños que hay en Nuevo León, entiendan que el sindicalismo obrero ya no es el mismo de antes, que estamos tratando, y ojalá que así lo entiendan, que estamos rompiendo con ese paradigma que había de confrontación entre sindicato y empresa, entonces la realidad es otra, estamos tratando de incluirnos en esta nueva realidad del sindicalismo moderno, y eso es lo que la CROC está haciendo en cuestión de la democratización sindical.³⁰

La nueva cultura laboral

La estabilidad laboral quebrada por la crisis del estado social, por la liberalización comercial en condiciones precarias y apresuradas para México y por la derrota sufrida por el movimiento obrero organizado, provocó la profunda alteración de la antigua relación salarial basada en las tres seguridades del estado de bienestar: el empleo, el salario y las condiciones laborales, para ingresar a otra caracterizada por la *precariedad* del trabajo.³¹

³⁰ Ambos dirigentes fueron entrevistados en el 8º Foro Laboral organizado el 4 de octubre de 2001 en Monterrey.

³¹ A. Sotelo (1999: 15) señala que el "abaratamiento" mundial de la fuerza de trabajo, gracias al proceso de automatización de los procesos productivos y de trabajo ha generado cuatro fenómenos en el mundo laboral: "a) la flexibilidad, b) la desreglamentación laboral, c) la precarización y d) la terciarización o subcontratación".

La flexibilización de facto de las condiciones de trabajo en México, difundida como *modernización* o actualización al mundo de la globalización, ha ido acompañada desde la segunda mitad de los años 80 de la iniciativa empresarial de reformar la legislación del trabajo (Bensusan 2001, Alcalde 2003, Bouzas 2004). Entre los recursos para acelerar y legitimar la necesidad de la reforma el Estado aportó a mediados de los 90 uno propagandístico: la llamada Nueva Cultura Laboral (la NCL) cuyos principios se presentan como método y norma ética para suavizar el proceso de reforma, es decir, como discurso legitimador de los cambios anticonstitucionales realizados en materia de trabajo.

Los documentos de la NCL establecían como cuestión primordial la consideración de la situación económica de la empresa, el diálogo y la concertación como "los métodos idóneos" para lograr "el clima de armonía" en las relaciones obrero patronales. Consecuentemente, los empresarios adoptaron la iniciativa de la NCL mediante un discurso concertador, como la superación de un pasado conflictivo.

Formamos el mismo equipo. Desafortunadamente la historia en México nos mantuvo acostumbrados a que éramos de bandos diferentes, y donde nuestros problemas se resolvían con los conflictos. Hoy, la nueva cultura laboral se refiere a la colaboración, se refiere a la participación, se refiere al diálogo, somos parte del mismo equipo y el contrincante contra el que estamos trabajando está en el extranjero, no está aquí en México. (Prieto, 2001)

Ahora pueden convocar al "diálogo". Pero su interlocutor ya no es el trabajador colectivo organizado de alguna manera, a quien llaman es a una masa trabajadora que está atomizada y que en su gran mayoría es parte ya del empleo informal, sin vínculos colectivos reales para la negociación de sus condiciones de trabajo, reducida crecientemente a sus habilidades individuales para lograr subsistir, a eso que le llaman eufemísticamente "desarrollo de competencias".³²

³² En esta guerra en el campo del lenguaje es notable la orientación a la esterilización de los conceptos y términos, poniendo en positivo todos los fenómenos que afec-

En resumen, el lenguaje de la NCL, esterilizado de todo elemento clasista, no pretende ocultar las desigualdades sociales y económicas, peor aun, induce a aceptarlas bajo una suerte de alegre resignación, para de esa manera, reconocer en el empresario al nuevo dirigente social y a la empresa como el espacio libre de antagonismos donde gerencia y trabajadores, *juntos pero no revueltos*, sólo deben avocarse a ser "competitivos".

Ahora bien, la internación entre los trabajadores de discursos y prácticas como las que promueve la NCL no ha sido uniforme en el país, el hecho se relaciona con los mayores o menores niveles de organización independiente y de memoria histórica de aquéllos. En casos como el de Monterrey, la trayectoria predominante de un corporativismo sindical de empresa y de una cultura de trabajo de colaboración subordinada, hace que los principios de la NCL resulten casi familiares. Ante la pregunta de ¿qué tan nueva es la NCL?, dirigentes sindicales de las federaciones subalternas no ven la "novedad", sino la extensión de una vieja cultura arraigada en la metrópoli:

Algunas organizaciones hablan de la moderna cultura laboral; sin embargo, para nosotros no tiene nada de nueva, porque es una forma que venimos practicando desde el nacimiento del sindicalismo autónomo. Con nuestro trabajo sindical buscamos que la empresa sea un lugar de colaboración mutua y de respeto entre todo mundo –para no hablar de partes: primero, quienes están participando en la obra diaria del trabajo, y respeto entre las instituciones para la negociación. Ver la participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas, y todo lo que se refiere el trabajo institucional, verlo con una coparticipación positiva y en lo que se refiere al trabajo diario, pues sí, pues que halla una afinidad y una buena relación.³³

tan o destacan la condición subalterna de los trabajadores, por ejemplo: el despido se presenta como una oportunidad para convertirse en *emprendedor*, a la competencia salvaje se le llama *competitividad*, etc. Con ese lenguaje falsamente inocuo se han querido justificar los procesos de privatización de las pensiones, las contrarreformas a las leyes del IMSS y recientemente la del ISSSTE.

³³ Entrevista realizada a dirigente de la FTSA. Otro antiguo funcionario de la FNSI nos decía: "Esa nueva cultura laboral para nosotros no es nueva. Desde que

En este marco, la introducción-imposición de nuevas actitudes laborales en la fábrica fue relativamente sencillo en las GER, pues aunque en ellas también imperaban las prácticas productivas propias de una economía protegida (baja productividad, bajos estándares de calidad, competencia limitada), el discurso acerca de la empresa como un espacio compartido entre empresarios y empleados, de la colaboración en lugar de la confrontación, es parte de la cultura laboral hegemónica.

Entonces, ¿cuál es el papel estos sindicatos en la defensa laboral? La función es *preventiva* más que defensiva. El sindicato puede enterar al trabajador acerca de derechos y obligaciones, pero particularmente los *alecciona* acerca de lo que **no** debe hacer para no poner en riesgo su empleo. El organismo conoce y acepta sus límites: prevengo y defiendo al trabajador hasta donde la gerencia lo permita, después, "no se puede hacer nada".³⁴ "yo debo de informarles a los compañeros qué es, en qué situación no caigan para que puedan ponerse en posición que caigan en una causal de rescisión de contrato".

nació la institución, tiene una cultura de no-enfrentamiento sino de colaboración, en lugar de choque tratar de tener buenas relaciones con las fuentes de trabajo para que todo crezca en forma ordenada. Eso sin dejar de ver que somos sindicato y que a la hora de que una empresa no entienda tenemos todo lo que dice la ley de nuestra parte. Pero creemos que como humanos tanto los empresarios como los trabajadores, debemos convivir, debemos armonizar. Yo creo que se copiaron de nosotros [los que formularon la NCL]".

³⁴ "yo debo de informarles a los compañeros qué es, en qué situación no caigan para que puedan ponerse en posición que caigan en una causal de rescisión de contrato...

[¿Y lo despiden?]

Si ellos quieren, y si no, no hay problema, por confianza, porque saben que no lo haces con dolo, algunas cosas, lo que tú quieras, pero si la persona que está en ese momento ahí, te quiere quitar de ahí, te quita.

[Y en ese caso qué hace el sindicato?]

No puede hacer nada (Entrevista realizada a obrero de Femsa con funciones sindicales).

Por lo regular, la convicción de que el trabajador "se corre solo" se acompaña explícitamente del descargo de responsabilidad para la empresa que hace el sindicato,³⁵ y muchas veces hasta el mismo trabajador afectado.

Sin embargo, el entusiasmo con que estas dirigencias califican su adaptación a los nuevos tiempos no siempre guarda correspondencia con el sentir de los trabajadores. Los mismos funcionarios sindicales reconocen que la satisfacción laboral deja mucho que desear: "Vemos mucha frialdad, vemos falta de entusiasmo, como que ya son muchos años, pero lo cierto es que los salarios están muy rezagados."³⁶

Conclusiones

Las duras condiciones de competencia que la globalización impuso a países como el nuestro han traído resultados más bien lejanos a las primeras expectativas de la integración. El desempleo, la economía informal, la alta mortalidad de las PYMES, la errática política de fomento industrial, etc., son apenas las evidencias cotidianas del deterioro creciente de nuestra economía. Más aun si esta situación se mide con los estándares internacionales de productividad, investigación y desarrollo, brechas salariales, balanza comercial, captación fiscal, etc.

Pero las dificultades para mantenerse en mercados competidos también alcanzan a la gran empresa, a pesar de seguir siendo actor principal del modelo económico. Las de Monterrey han seguido derroteros muy diversos, pero la tendencia principal no ha sido la del éxito como lo puede mostrar la situación que hoy priva en los principales grupos (ver cuadro).

³⁵ "Mire, la empresa hizo hasta lo último por mantener la gente, ahí la empresa no despedía a la gente por cuestión, cómo le dijera, por cuestión económica, no, ahí la gente se despedía sola, porque ya no quiere trabajar, porque es faltista, prácticamente porque no cumple con su trabajo, entonces la gente se corría sola" (obrero jubilado de Cydsa).

³⁶ Entrevista realizada a funcionario de la FNSI.

Grupo empresarial

ALFA (industria del acero, alimentos y autopartes).

Su apuesta a la globalización la inició con el acero. En una segunda fase se orientó al mercado nacional de los alimentos (Sigma) y a la producción de cabezas de motor de aluminio. En 2006 vendió su empresa-origen Hylsa al grupo Techint, y se expande en autopartes.

CEMEX (producción y comercialización de cemento).

Optó por la especialización en su actividad de origen. Ha alcanzado dimensión global y se mantienen miembros de la familia Zambrano en la dirección. Hasta ahora la única que ha creado una nueva empresa ligada a la informática (Neoris)

CYDSA (industria química).

Desinversión radical por deuda financiera y pérdida de control familiar ahora en manos de un fideicomiso de acreedores, aunque los González Sada siguen en la dirección corporativa. En Monterrey se cerró el complejo "Ruiz Cortines" que dio origen al grupo.

FEMSA (bebidas y comercio).

Se especializó en bebidas. Los mayores ingresos del grupo dirigido por un yerno de Eugenio Garza Lagüera provienen por la venta de Coca-cola (en lo que es líder continental) y de su cadena de tiendas Oxxo. La antigua Cervecería Cuauhtémoc es la segunda cervecera después del grupo Modelo.

IMSA (industria metálica).

Empresa líder en la industria de productos metálicos y de aluminio. En 2006 vende la familia Clariond su participación del 50% a

su social la familia Canales. En 2007 ésta vende el 100% del paquete accionario al consorcio italo-argentino Ternium, parte del grupo Techint.³⁷

GAMESA (alimentos).

En 1991 la familia Santos lo vende a Pepsi Co.

GRUMA (industrialización del maíz).

También se especializó y se mantiene como líder continental. La familia González Barrera también es propietaria del grupo Banorte.

VITRO (industria del vidrio).

Pasó de la especialización a la diversificación productiva. Para hacer frente a su deuda financiera inició desde el año 2000 una política de desinversión radical, con la consecuente pérdida de mercado. La familia Sada González sigue en la dirección pero bajo una estrecha vigilancia del grupo de accionistas mayoritarios.

Entre los cambios más significativos me interesa destacar los que se relacionan con la ciudad donde nacieron, apunto los siguientes:

1. La mayoría se expandió hacia otras regiones del país y del continente por razones del tipo de producción, para ampliar sus mercados, en busca de menores costos laborales, etc., el resultado fue que dejaron de ser generadores de empleo importantes en la localidad. Y los pocos que siguen generando siguen la tendencia de precarización laboral.

³⁷ El año pasado (2006) también se vendió la siderúrgica michoacana SICARTSA al grupo Arcelor Mittal de origen hindú. La empresa era propiedad de la familia Villarreal (Villacero) adquirida durante el gobierno de Carlos Salinas. Con estas ventas desaparece la presencia de grupos locales en la industria del acero.

2. En sus programas de reestructuración laboral privó más la tendencia conservadora que la innovación organizacional, es decir, con la política de despido y desarme de la seguridad social a su personal altamente calificado y formado en el "espíritu de empresa", se perdió una oportunidad (los medios materiales y la experiencia los tenían) de ingresar a esquemas de relaciones laborales más incluyentes, como los que ahora se perfilan en empresas globales, e incluso en empresas de reciente establecimiento en la localidad, que han visto los estragos sociales y productivos que ha ocasionado la flexibilización radical del trabajo.

3. En resumen la relación salarial predominante en las grandes empresas regiomontanas se fue modificando desde los años 80, de una de carácter flexibilizado pero consensuado en bases materiales de bienestar social, a otra igualmente flexibilizada pero cada vez más orientada a la precarización y vulnerabilidad laboral.

4. Respecto a la propiedad de las empresas, las ventas recientes de empresas que dieron origen a alguno de estos grupos, ratifica la dificultad mostrada para que una empresa de origen familiar trascienda de la tercera generación. Por lo demás, comentarios de personas que lograron mantener su empleo en algunas de estas empresas vendidas, señalan que con los nuevos dueños reciben mejores salarios y utilidades. Buena noticia.

Bibliografía

Alcalde, Arturo, et al. (2003), *Reforma Laboral. Análisis crítico del Proyecto Abascal de reforma a la Ley Federal del Trabajo*, UNAM, México.

————— (2004), "El difícil camino hacia la reforma laboral", en José A. Bouzas, obra citada.

Antunes, Ricardo (2001), *¿Adiós al trabajo? Ensayo sobre las metamorfosis y la centralidad del mundo del trabajo*, Cortez editora, Brasil.

Bensusán, Graciela (2001) “La reforma de la legislación laboral, 1988-2001”, Taller de Contratación Colectiva, organizado por el FAT, octubre 26,27 y 28, Distrito Federal (mimeo).

Bouzas, José Alfonso (2004) (coord.), *La reforma laboral que necesitamos*, UNAM-SITUAM-UNT-FAT, México.

Campero, Guillermo, A. Flisfisch, E. Tirón, V.E. Tokmam (1993), *Los actores sociales en el nuevo orden laboral*, Ediciones Dolmen-OIT, Chile.

Coriat, Benjamín (1992), *Pensar al revés, trabajo y organización en la empresa japonesa*, Siglo XXI Editores, México.

De la Garza, Enrique (2000), “La flexibilidad del trabajo en América Latina”, en Enrique de la Garza (coord.), *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*, Fondo de Cultura Económica, México.

Echeverría, Rafael (1993), “Notas sobre el mundo empresarial de hoy”, PREALC-OIT, 374, Uruguay.

Garavito Elías, Rosa Alvina (2004), “Salarios y empleo en el pacto social del siglo XXI”, en José A. Bouzas, obra citada.

Jurado Montelongo, Mario (2003), “Formas de empleo de los técnicos y profesionistas en la Zona Metropolitana de Monterrey (1987-2000), tesis de doctorado, UdeG/CIESAS Occidente, Guadalajara.

Méda, Dominique (1998), *El trabajo: Un valor en peligro de extinción*, Editorial Gedisa, Barcelona

Organización Internacional del Trabajo (2002), *El trabajo decente y la economía informal*, Ginebra.

Palacios Hernández, Lylia (2000), “Paternalismo empresarial y cultura laboral en la gran empresa de Monterrey”, en Memoria del IX Encuentro de la Asociación de Historia Económica del Norte de México. La Paz, B.C.

Apertura y competencia globalizada:
ajustes y reorganización del mercado de trabajo en Monterrey

——— (2003) “Flexibilidad laboral y gran industria en Monterrey”, en Mario Cerutti (coordinador), *Del mercado protegido al mercado global, Monterrey 1925-2000*, Editorial Trillas, México

——— (2004) “Respuestas regionales a la globalización: capitalismo familiar y cambios en las relaciones laborales en Monterrey”, tesis de doctorado, Utrecht, Holanda.

——— (2006) “La cultura del trabajo de *colaboración subordinada*: una construcción sincrética en la industria regiomontana, 1900-1940”, en Moisés Gamez (coord.).