



Intersticios sociales

ISSN: 2007-4964

El Colegio de Jalisco A.C.

Espinal Betanzo, José Antonio  
Cogestión en Volkswagen-AG. Los efectos en una subsidiaria  
Intersticios sociales, núm. 24, 2022, pp. 265-296  
El Colegio de Jalisco A.C.

DOI: <https://doi.org/10.55555/IS.24.415>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=421773138009>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en [redalyc.org](http://redalyc.org)

UAEM  
redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc  
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## Resumen del artículo

### Cogestión en Volkswagen-AG. Los efectos en una subsidiaria

### Co-management in Volkswagen-AG. Effects on a subsidiary

José Antonio Espinal Betanzo

Universidad de Guanajuato Campus León, México.

jose.espinal@ugto.mx

 <https://orcid.org/0000-0002-4309-9288>

Doctorado en Ciencias Sociales con mención en Sociología, El Colegio de México, México.

Recibido: 11 de mayo de 2020

Aprobado: 12 de octubre de 2020

## Resumen

Se analizan las características de la estructura corporativa de VW-AG y sus efectos sobre las condiciones laborales de la subsidiaria mexicana. La tesis que sostengo es que las decisiones de los representantes de los trabajadores alemanes en los órganos de gobierno de la empresa impactan en la ciudadanía fabril en las instalaciones de México, a través de un proceso que transita por el diálogo entre los sindicalistas de ambos países, que la IG Metall promueve en la estructura corporativa y cuyas decisiones se operacionalizan en las instalaciones locales. Las estrategias de ganancia adoptadas por la dirección de la compañía, elegidas desde las instancias de decisión, además, han condicionado la cooperación entre los sindicatos del corporativo. La relación entre los espacios productivo y laboral, así como la articulación entre la dimensión internacional y local, son los aportes de este artículo. Para realizar la investigación se revisó la legislación laboral alemana, documentos oficiales de la transnacional, contratos colectivos y estatutos de la fábrica en Puebla. También se llevan a cabo entrevistas a profundidad a sindicalistas mexicanos y alemanes.

**Palabras clave:** cogestión, estructura corporativa, estrategia de ganancia, ciudadanía fabril, condiciones laborales.



SECCIÓN GENERAL

COGESTIÓN EN VOLKSWAGEN-AG. LOS EFECTOS EN UNA SUBSIDIARIA

José Antonio Espinal Betanzo

265

Intersticios Sociales  
El Colegio de Jalisco  
septiembre 2022-febrero 2023  
núm. 24  
ISSN 2007-4964

## Abstract

This essay analyzes the principal characteristics of the VW-AG's corporate structure and its effects on working conditions at its Mexican subsidiary. The main thesis is that the representatives of German workers in the company's governing bodies influence factory citizenship in the Mexican installations through a process that begins with a dialogue between trade unionists in both countries that IG Metall promotes in the corporate structure, and whose decisions are operationalized at the local level. The profit strategies adopted by management, chosen by its decision-making bodies, have impacted the bridges of cooperation between the corporation's different labor unions. The analysis of the relations between the productive and labor spheres and the articulation between the international and local domains form the central contribution of the paper. Research included reviewing German labor legislation, official documents from the transnational corporation, collective labor contracts, and the union statutes at the factory in Puebla, as well as interviews with Mexican and German trade unionists.

**Keywords:** co-management, corporate structure, winning strategy, factory citizenship, labour condition.

## Introducción

Volkswagen Aktiengesellschaft (VW-AG) decide en clave de cogestión. Los representantes de los trabajadores alemanes participan en la estructura corporativa y en esta se elige el rumbo de la empresa, lo cual tiene efectos sobre las condiciones laborales de todas sus instalaciones.

En este artículo analizo los efectos de la cogestión en VW-AG en una subsidiaria, la mexicana. Demuestro que la estrategia de ganancia elegida, así como la forma en que se toman las decisiones en los órganos de gobierno de la compañía, influyen en las condiciones laborales de sus trabajadores en México, articulación novedosa en la literatura especializada y que inicio en este artículo.

El escrito se divide en cinco partes. En la primera, presento el marco analítico con el que analizo la cogestión y sus efectos sobre las condiciones laborales en la subsidiaria, cuya relación es, también, un aporte a los estudios del trabajo en la industria automotriz. En la siguiente, explico la estructura corporativa y expongo el sitio que ocupan los representantes de los trabajadores alemanes en las decisiones de la compañía, con lo que ubico su peculiaridad en el sistema de relaciones de aquel país, una dimensión poco explorada en los estudios sobre el sector del auto.

En el tercer apartado, examino las estrategias de ganancia elegidas, muestro los resultados de estas, y el sitio que ocupan las fábricas, alemanas y no alemanas, así como sus respectivas plantillas en la organización productiva de la empresa. Volkswagen creció y es una potencia en la industria automotriz, una transnacional en la que la mayoría de los representantes de sus trabajadores dialogan a través del Comité de Empresa Mundial (CEM), con la aspiración de incidir en las decisiones de la estructura corporativa. De esto escribo en el apartado siguiente, es decir, de la internacionalización de las relaciones laborales en la empresa.

<sup>1</sup> Sociedad anónima en castellano.

En el último apartado, estudio los cambios en las condiciones laborales de la subsidiaria mexicana y analizo los efectos que sobre estos tuvo la cogestión de VW-AG, lo que sucede a través del mecanismo de diálogo transnacional construido por los representantes de los trabajadores de la compañía, el CEM.

Aquí expongo mi análisis de los efectos de la congestión de VW-AG sobre las condiciones laborales de la subsidiaria mexicana. Este es mi aporte a los estudios laborales sobre la industria automotriz.

### Marco analítico

Con base en las categorías de estrategia de ganancia, estructura corporativa y ciudadanía fabril, analizo la cogestión y sus efectos en las condiciones laborales en una subsidiaria.

Entiendo por estrategia de ganancia el proceso por el cual la compañía regula sus operaciones para explotar sus fuentes de ganancia e incrementar sus beneficios. Al interior de esta, identifico a la política producto y la organización productiva. La primera es el conjunto de disposiciones de la empresa acerca de las mercancías que oferta en el mercado. La siguiente, es la configuración específica de tecnologías y organización del trabajo, en una o en varias instalaciones, para fabricar sus productos.

La estructura corporativa nombra al marco de referencia legal y político que condiciona las características de los acuerdos de gobierno en la empresa, así como la política producto y la organización productiva.

La categoría de ciudadanía, utilizada originalmente para el estudio de los derechos, la reformulo en términos de ciudadanía fabril; construyo este concepto para dar cuenta de las condiciones laborales en la subsidiaria. Esta se define como la situación laboral de los trabajadores como titulares de derechos y obligaciones, resultado de su afiliación al sindicato y pertenencia a la empresa. En el seno de esta, distingo entre derechos civiles, políticos y sociales.

2 Robert Boyer y Michel Freysenhet, *Los modelos productivos* (Buenos Aires: Lumen-Humanitas, 2001).

3 Thomas Humprey Marshall y Thomas Bottomore, *Ciudadanía y clase social* (Madrid: Alianza Editorial, 1998).

Los derechos civiles, son las disposiciones que permiten a los obreros organizarse y promover sus intereses frente a otros actores. Los derechos políticos, son las prerrogativas que posibilitan a la dirección sindical participar en la organización productiva interna de la fábrica (OPI) y en la conformación del precio y tamaño mercado interno de trabajo (MIT). Los derechos sociales son las normas de previsión social.

La estrategia metodológica la articulé con el marco analítico y busqué saturar la información en las dimensiones global y local. En el nivel transnacional, la estrategia de ganancia se estudió a partir de los documentos oficiales VW AG y la Industriegewerkschaft Metall (IG Metall) , así como de estudios sobre la compañía. La estructura corporativa la examino a través de la legislación alemana y del corporativo correspondiente e investigaciones previas. Todas las fuentes primarias señaladas son examinadas, por primera vez, para analizar lo que acontece en una subsidiaria de una transnacional automotriz.

La ciudadanía fabril, en cambio, se observa en el Contrato Colectivo (CC), los Estatutos del sindicato y otros acuerdos entre la compañía y la representación de los trabajadores, por lo que el estudio de estos documentos y su análisis me permite dar cuenta de las condiciones laborales.

También, se realizaron entrevistas a sindicalistas mexicanos y alemanes, así como a especialistas. La muestra de trabajadores está compuesta por dirigentes y ex dirigentes de los sindicatos mexicano y alemán, con el propósito de conocer sus testimonios clave sobre las condiciones laborales y la estructura de la compañía, la organización productiva, las negociaciones en las instancias de decisión y la estrategia de los actores en las mismas. En todos los casos se cuida su anonimato.

## La estructura corporativa

La estructura corporativa de Volkswagen-AG tiene sustento legal en tres legislaciones alemanas que marcan los límites y alcances de los actores en la compañía: la Works Constitution Act (1972) o Ley Constitutiva del

4 Unión Industrial de Trabajadores del Metal en castellano.

- 5 Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (BMJV), “Betriebsverfassungsgesetz 1972”, Gesetze-im, 1972, disponible en [www.gesetze-im-internet.de](http://www.gesetze-im-internet.de) (fecha de acceso: noviembre de 2018).
- 6 Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (BMJV), “Mitbestimmungsgesetz 1976”, Gesetze-im, 1976, disponible en [www.gesetze-im-internet.de](http://www.gesetze-im-internet.de) (fecha de acceso: noviembre de 2018).
- 7 Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (BMJV), “VW- Gesetz 1960”, Gesetze-im, 1960, disponible en [www.gesetze-im-internet.de](http://www.gesetze-im-internet.de) (fecha de acceso: noviembre de 2018).
- 8 Heinz Hartmann y Wolfgang Conrad, “Industrial relations in West Germany”. En *Industrial relations in International perspective. Essays on research and policy*, editado por Peter Doeringer, Peter Gourevitch, Peter Lange y Andrew Martin (Hong Kong: The Macmillan Press, 1981), 218-245; Rebecca Page, *Co-determination in Germany. A beginner’s Guide* (Düsseldorf, Germany: Hans Böckler Stiftung, 2011); Wolfgang Streeck, “Co-determination. The fourth decade”. En *International perspectives on organizational democracy*, editado por Bernhard Wilpert y A. Sorge (Nueva York: John Wiley, 1984); Manfred Wanmölfel, “Las relaciones laborales en proceso de transición”. En *Regímenes de regulación laboral en la globalización*, coordinado por Ludger Pries y Manfred Wanmölfel (Bochum: The University Press Bochum, 2002), 85-108.

Comité de Empresa; la Codetermination Act (1976) o Ley de Cogestión; y la VW-Law (1960) o Ley-VW.

Las decisiones se toman en los órganos de gobierno, desde los cuales accionistas y representantes de los trabajadores alemanes cogobiernan. Estos son: el Management Board o Junta Directiva; el Supervisory Board o Comité de Vigilancia; el General Meeting of Shareholders o Reunión General de Accionistas; y el Works Council o Comité de Empresa.

La legislación alemana favorece, en general, la cooperación conflictiva entre accionistas y representantes de los trabajadores, aunque con preeminencia de los primeros. La Volkswagen, sin embargo, es una excepción debido al rol que ejercen los trabajadores en los órganos de gobierno. A decir de los especialistas este equilibrio mejora las condiciones laborales en la compañía. Sin embargo, estos diagnósticos se equivocan en la medida en que incurren en un sesgo de selección ya que no se distingue entre obreros alemanes y no alemanes. Lo anterior genera, a la vez, inferencias inválidas porque no se establecen mecanismos causales entre el plano local-transnacional, limitación que se supera en este escrito.

A continuación, explico la estructura corporativa de VW y ubico su especificidad en el sistema de relaciones laborales alemán. Distingo dos niveles, el primero en la fábrica y el segundo en la compañía. En ambos, la legislación en Alemania garantiza la participación de los obreros alemanes en el proceso productivo desde su lugar de trabajo, y a sus representantes en las instalaciones y la empresa. La VW-Law, por su parte, es una ley especial que asegura la intervención de los trabajadores y sus dirigentes en la dirección de la compañía.

### Cogestión en el lugar de trabajo

La Ley Constitutiva del Comité de Empresa protege a los trabajadores alemanes en el establecimiento a través del Comité de Empresa en todas las cuestiones que involucren al personal en el lugar de trabajo. Esto incluye asuntos tales como horarios, descansos, tiempo extra, establecimiento

de pagos, cuotas de producción, premios, introducción de tecnología o métodos de trabajo, planes de compensación donde hay cierre de plantas y cambios organizacionales entre otras. En todos esos casos los intereses de los trabajadores están representados por el Comité de Empresa.

El Comité de Empresa y el sindicato son entidades diferentes, pero los integrantes de este pueden formar parte del primero si son elegidos por sus compañeros.

En Volkswagen, la IG Metall y el Comité de Empresa, aunque legalmente diferentes, están íntimamente vinculados en su práctica ya que el primero negocia el acuerdo colectivo de la compañía con el Management, mientras el Comité lo administra en el establecimiento frente a la gerencia. La IG Metall, además, es quien generalmente propone a los candidatos para la elección del Comité de Empresa. Los integrantes del Comité, encargados de vigilar el cumplimiento del acuerdo colectivo, en diversas ocasiones, también participan en la negociación en nombre del sindicato.

Debido a que VW-AG tiene varias fábricas en territorio alemán, cada una de esas instalaciones cuenta con un Comité de Empresa, me refiero a Wolfsburg, Hannover, Braunschweig, Kassel, Emden y Salzgitter. Asimismo, todas las marcas con operaciones en Alemania reproducen este esquema y tiene un Comité de Empresa por cada instalación y por marca, específicamente, Audi, MAN, Porsche y la ya mencionada VW-AG. También existe un Comité de Empresa del Grupo VW, que es la reunión de Comités de Empresa de las marcas asentadas en Alemania.

Los Comités de Empresa en las plantas del Grupo VW en Alemania tienen derecho a la información, a ser consultados, inspeccionar documentos oficiales, supervisar el cumplimiento del acuerdo colectivo en las instalaciones, hacer recomendaciones a las gerencias locales respectivas, oponerse y vetar los planes de estas, negociar medidas que no estén reguladas por el acuerdo colectivo, iniciar políticas en sus plantas y a obligar a las gerencias a convenir acuerdos. En consecuencia, los Comités de Empresa de fábricas y marcas, así como el Comité de Empresa del Grupo VW en Alemania tienen las mismas prerrogativas en sus niveles respectivos.

<sup>9</sup> BMJV, “Betriebsverfassungsgesetz 1972”; Page, Co-determination in Germany.

En síntesis, los trabajadores y sus representantes tienen una amplia intervención en la organización productiva y laboral en cada una de las instalaciones y marcas de Volkswagen en Alemania, lo que se complementa con su participación en el Comité de Vigilancia de la transnacional, como muestro enseguida.

### Congestión en el Grupo-Volkswagen

La Ley de Cogestión pauta la intervención de los representantes de los trabajadores alemanes en la dirección de sus respectivas empresas, siempre que estas sean mayores a 2 000 trabajadores, a través de la intervención de estos en la figura del Comité de Vigilancia.

El Comité de Vigilancia planea, coordina y supervisa las actividades de la compañía. El Comité nombra y despide a los miembros del Management, examina las operaciones de este, aprueba los planes de negocio e inversión, fiscaliza las cuentas y decide la contratación o despido de la plantilla, así como el precio de esta. En este organismo es donde se toman las decisiones estratégicas de la empresa.

Las marcas del Grupo VW, cuya matriz se encuentra en Alemania, cuentan con este esquema, me refiero a VW-AG, Audi, MAN y Porsche. De estos, el Comité de Vigilancia de VW-AG es quien ejerce como el Comité de Vigilancia del Grupo VW, ya que es la marca matriz y las decisiones que se toman en este involucran a todas las plantas en el mundo.

El Comité de Vigilancia de VW-AG lo integran veinte miembros, diez de los cuales son representantes de los trabajadores, seis de estos son trabajadores de la compañía en Alemania electos por delegados para ese fin, uno es representante de los empleados con funciones directivas, mientras que los otros tres representan al sindicato del sector, es decir, a la IG Metall. La Reunión General de Accionistas, por su parte, elige a los titulares en ocho de los asientos del Comité, mientras el Lander de Baja Sajonia nombra a dos representantes. El presidente del Comité de Vigilancia, generalmente

10 BMJV, “Mitbestimmungsgesetz 1976”.

un representante de los accionistas, es electo por sus colegas en este órgano y tiene voto de calidad.

En general, el marco legal que permite a los representantes de los trabajadores participar en la estrategia de ganancia de VW-AG es la misma que en el resto de las empresas con sede en Alemania. No obstante, existe una legislación que determina la estructura corporativa y que convierte a esta transnacional en un caso excepcional: la VW-Law. Esta reglamentación especial, sostengo, ha influido en las condiciones laborales en las subsidiarias de la Volkswagen en y fuera de aquel país, tanto para mejorar la situación de los trabajadores como para precarizarla, aunque siempre con preeminencia de los derechos de los obreros alemanes por sobre sus compañeros en otros sitios del mundo. Explico con detalle.

#### La VW-Law. La Ley con efectos globales

La Ley-VW regula las decisiones en la empresa matriz del Grupo, VW-AG, y potencia la Cogestión de la IG Metall y la intervención de Baja Sajonia en la definición de la estrategia de ganancia de la transnacional, los auténticos protagonistas en el rumbo de la transnacional y no los accionistas. Las disposiciones en la Ley-VW que aseguran lo anterior son las secciones 2(1), restricciones sobre el derecho a voto; 4(1), el derecho del Estado Federal y de Baja Sajonia para nombrar integrantes en el Comité de Vigilancia, y 4(3), sobre los requisitos de mayoría en la Reunión General de Accionistas.

La sección 2(1) estipula que si un inversor tiene acciones superiores al 20 % del capital total, su derecho a voto se limitará al 20 % de las acciones. La sección 4(3) señala que las decisiones de la Reunión de Accionistas deberán estar respaldadas por una mayoría del 80 % del capital representado. Con ambas disposiciones la única forma en que los accionistas de VW pueden impulsar una iniciativa es con el aval del Estado de Baja Sajonia, titular del 20 % de los títulos de propiedad.

La sección 4(1), garantiza al Lander de Baja Sajonia y al Estado Federal Alemán nombrar a 2 de los 20 miembros del Comité de Vigilancia, sin que

<sup>11</sup> VW-Group, “Annual Report 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017”, Volkswagen, disponible en [www.volkswagenag.com/en/InvestorRelations/news-and-publications/Annual\\_Reports.html](http://www.volkswagenag.com/en/InvestorRelations/news-and-publications/Annual_Reports.html) (fecha de acceso: diciembre de 2018); BMJV, “Mitbestimmungsgesetz 1976”; Streeck, “Co-determination...”.

- 12 Comité de Intercentros y del Consorcio Volkswagen-AG, Cogestión en Volkswagen (Wolfsburg: Volkswagen-AG, s/a); Ulrich Jürgen, "The final chapter of the VW model? The vw trajectory 1995-2005". En *The second automobile revolution: trajectories of the world carmakers in the 21 st Century*, editado por Michel Freyssenet (Nueva York: Palgrave Macmillan, 2009).
- 13 Integrante de la IG Metall en Wolfsburg, entrevista por el autor.

se restrinja su participación en el nombramiento de los otros 8 representantes de los accionistas. Esto último es solo ejercido por Baja Sajonia porque el Estado Federal no tiene acciones en la compañía desde 1988.

En el Comité de Vigilancia se requieren  $\frac{2}{3}$  partes de los sufragios para decidir sobre la política producto y organización productiva del Grupo. Es decir, los diez representantes de los trabajadores afiliados a la IG Metall y los dos de Baja Sajonia son indispensables para resolver la estrategia de ganancia, lo que tiene efectos sobre las condiciones laborales en cada una de las subsidiarias del corporativo en el mundo. Un miembro de la IG Metall explica:

Para que se cierre una planta o para que se abra una nueva, solo se puede alcanzar esta decisión en el Consejo de Vigilancia, y para que el Consejo de Vigilancia apruebe el cierre o la construcción una nueva planta hace falta de  $\frac{2}{3}$  del Consejo de Vigilancia, y estos solo los alcanzas si puedes lograr convencer a los representantes de los trabajadores que son la mitad. Pero eso solo existe en VW con base en la Ley de VW, no en la Ley de Cogestión.

El Comité de Vigilancia, los Comités de Empresa y la IG Metall son entidades legales diferentes, pero íntimamente relacionadas en la práctica. El Comité de Vigilancia decide con base en la comunicación con los Comités de Empresa y el Management, asimismo este ejecuta las decisiones, los Comités de Empresa adecúan las medidas en las instalaciones y vigilan su cumplimiento en las mismas. En sus diferentes niveles (planta, marca, grupo), los Comités tienen amplias facultades para intervenir en la organización productiva de sus jurisdicciones, por lo que son órganos que influyen, desde sus espacios de decisión, en la estrategia de ganancia de VW-AG. En cada uno de estos órganos (Comités de Empresa por fábrica, Comités de Empresa por Marca, Comité de Empresa por Grupo y Comité de Vigilancia) hay un actor siempre presente: la IG Metall.

En el Comité de Vigilancia los representantes de los trabajadores también son protagonistas, ya que 6 son obreros que la IG Metall presenta como candidatos en las elecciones en las cuales los trabajadores eligen a través de

delegados, que también fueron respaldados por este sindicato, tres asientos son ocupados directamente por sindicalistas externos a VW, e integrantes de la IG Metall, y uno es representante de los empleados con funciones directives. En síntesis, en la estructura corporativa, desde el piso de las fábricas hasta el Comité de Vigilancia, la IG Metall incide en la estrategia de ganancia.

Las decisiones en Volkswagen se toman con la venia de la IG Metall y de Baja Sajonia y con independencia de la conformación accionaria de la empresa. En seguida, ilustro esta afirmación mostrando que las decisiones en la estructura corporativa están condicionadas por la excepcionalidad del marco normativo que favorece a los representantes de los trabajadores, pero no a todos sino a los alemanes.

#### Estructura accionaria vs estructura corporativa

Desde el 2005, Porsche Automobil Holding SE es el accionista mayoritario en VW-AG, la empresa matriz del Grupo-VW, para consolidarse en 2015 como el inversionista principal con el 52.2 % de los títulos de propiedad ordinarios con derecho a voto, cantidad que conserva hasta el 2017.

Esta configuración accionaria, sin embargo, no tiene efectos en la estructura corporativa que decide la estrategia de ganancia, ya que la disposición 2(1) de la Ley-VW, sobre las restricciones del derecho al voto, circscribe a 20 % los sufragios de cualquier socio en la Reunión de Accionistas. En este órgano, además, la mayoría calificada es de 80 %, como lo marca la sección 4(3). Y en el Comité de Vigilancia, donde también se toman decisiones estratégicas, el apartado 4(1) garantiza que Baja Sajonia tenga dos representantes, que junto con los 10 de los delegados de los trabajadores, son cerca de  $\frac{2}{3}$  de los votos, con lo que cualquier acuerdo pasa por estos actores.

Esto es, en uno de los cuatro órganos de gobierno, el sistema de Comités de Empresa, los representantes de los trabajadores e integrantes de la IG Metall son predominantes; en otro, el Comité de Vigilancia, ocupan la mitad de los asientos; y en otro más, el Management, tienen presencia en una de las carteras, la de Recursos Humanos, además de influir en la designación

de las otras desde el Comité de Vigilancia. Solo en la Reunión General de Accionistas no tienen un sitio, pero su aliado sí, el Lander de Baja Sajonia, aunque, como lo acabo de demostrar, desde este espacio los dueños no pueden construir mayorías y tomar decisiones en sentido contrario de los representantes de los trabajadores alemanes.

Cada entidad es parte en el gobierno de la empresa, donde se decide la estrategia de ganancia, con efectos sobre las condiciones laborales de los trabajadores de la transnacional en todo el mundo. Las características de la política producto y de la organización productiva definen, entonces, las mercancías, así como la función de cada una de las instalaciones y en consecuencia, el sitio que cada una de las plantillas ocupará. En seguida muestro la influencia de la estructura de gobierno sobre la estrategia de ganancia para ilustrar lo señalado.

### Estrategias de ganancia. Los ciclos en el Grupo-VW

VW-AG ha tenido por tres ciclos (1949-1967, 1974-1987 y 1992-2017), así como dos inflexiones (1968-1973 y 1988-1991). En el primero, identifico una estrategia de ganancia fordista, en el siguiente otra que califico de fordista –diversificada, mientras en el tercero, una de tipo volumen– diversidad. En los dos primeros momentos, los protagonistas, IG Metall-Baja Sajonia, alcanzaron acuerdos duraderos acerca del manejo de la empresa, en el tercero registro una política producto y una organización productiva exitosa con innovaciones en la estructura corporativa.

En la primera etapa (1949-1967), la política producto se concentró principalmente en un modelo: el Beetle, y la organización productiva se desarrolló con la mayor estandarización posible para bajar el precio de este, aunque con independencia entre las fábricas. En la segunda etapa (1974-1987) la compañía diversifica su gama de productos y amplía sus líneas de producción, las cuales operaban con la misma lógica fordista de los primeros años. En la tercera fase sucede un incremento exponencial del porta-

folio de mercancías, lo que se logra a través de una organización flexible y que articula a todas las plantas del consorcio.

Las estrategias fordista y fordista-diversificada distribuyen sus gastos de producción sobre la mayor cantidad posible de unidades de los modelos estándar. En ambas, las políticas productivas se sostienen con organizaciones productivas regulares y estandarizadas, con lo que se bajan los precios e incrementa la renta. En la primera etapa, el Beetle fue el modelo emblemático de la empresa (1949-1967), mientras que en la segunda (1974-1987) la compañía incorporó a su gama de productos al Golf, el Polo y el Passat, además de incorporar a Audi en 1969 como segunda marca, dando origen al Grupo-VW y comprar a SEAT en 1986. La diferencia, entonces, es la variedad de mercancías ofrecidas, mayor en el caso de la segunda.

La estrategia volumen-diversidad, que sucede en la tercera etapa (1992-2017), consiste en ensamblar modelos con diseños externos diferentes y con piezas internas comunes a través de una organización productiva flexible que articula a sus plantas en el mundo. En esta fase VW desarrolló plataformas comunes entre sus autos y los diferenció según carrocería, revestimiento interior y equipamiento; es decir, puso en común las piezas invisibles y diversificó las visibles. En el curso de este periodo la compañía se ha enfrentado al desafío de innovar sus productos, adaptar su volumen de producción y mejorar su productividad, lo que ha conseguido a través de la implementación de módulos combinables, la localización de plantas en sitios con mano de obra competitiva y la adquisición de otras marcas.

El Grupo-VW se ha expandido en este periodo con la adhesión de las compañías Bentley (1998), Bugatti (1998), Lamborghini (1998), Scania (2008), MAN (2011), Ducati (2012) y Porsche (2011-2012), las que se integraron a las ya existentes VW-AG, Audi y Seat. Volkswagen se ha convertido en una transnacional que cubre los segmentos de motocicletas (Ducati), vehículos subcompactos y compactos (VW-Passenger, Skoda, Seat), autos premium (Audi), coches deportivos (Porsche, Lamborghini), automóviles de lujo (Bugatti), coches exclusivos y artesanales (Bentley), vehículos comerciales (VW-Commercial Vehicles, MAN), camiones y auto-

- 14 Ulrich Jürgens, "The development of Volkswagen's industrial model, 1967-1995". En *One best way? Trajectories and industrial models of the World's Automobile Producers*, editado por Michel Freyssenet, Shimizu M. A. y G. Volpato (Nueva York: Oxford University Press, 1998).
- 15 Comité de Intercentros y del Consorcio Volkswagen-AG, Cogestión.
- 16 Ludger Pries, "VW: Accelerating from a Multinational to a Transnational Automobile Company". En *Globalization or Regionalization of the American and Asian Car Industry*, editado por Michel Freyssenet, Koichi Shimizu y Giuseppe Volpato (Londres: Palgrave MacMillan, 2003).

buses (Scania), así como motores de diésel, turbo maquinaria, reductores especiales y equipo mecánico (MAN).

Las inflexiones, en cambio, han significado momentos de indecisión y ensayos acompañados de controversias e incertidumbre al interior de la empresa, y de los cuales esta ha salido fortalecida gracias a la cooperación conflictiva entre los actores en los órganos de gobierno.

La política producto y la organización productiva, en los dos primeros ciclos e inflexiones, operaba con base en una multiplicidad de lógicas locales, mientras que en el último momento la dinámica es plurilocal e integral. La gobernanza corporativa, en cambio, es una constante que ha operado bajo una lógica arraigada en Alemania, con un rol cardinal de la IG Metall, y que en años recientes se ha visto influida por lo que acontece en las subsidiarias, algunas de las cuales inciden a través del sistema de Comités de Empresa que se ha internacionalizado en el tercer periodo.

La presencia del sindicato alemán se ha expandido de forma paralela a la internacionalización de la compañía, que ha transitado de ser multinacional, en las dos primeras etapas, a consolidarse en una transnacional en el último periodo. De manera paralela, otros actores locales incrementan su presencia en el Grupo, empoderándose desde su rol en la estrategia de ganancia de la compañía, condición de posibilidad, para aprovechar las inercias que se generan en la estructura corporativa de VW-AG y, con ello, influir en las condiciones laborales de sus agremiados en las subsidiarias.

En seguida, muestro cómo se articula lo que acontece en la periferia con lo que sucede en el centro a partir de los niveles de producción del corporativo. Llama la atención el peso productivo que las subsidiarias tienen en cada uno de los ciclos, marginal en los dos primeros y protagonista en el tercero. El escenario se ha modificado, lo que ha obligado a algunos actores en la estructura de gobierno, como la IG Metall, a construir mecanismos de diálogo, a lo cual me refiero en el apartado siguiente.

## Grupo Volkswagen, una transnacional exitosa desde lo local

En 1967, último año del primer ciclo (1949-1967), la producción total en VW-AG fue de 1 293 727 automóviles, de los cuales 90.1 % fueron ensamblados en Alemania y 9.9 % en las subsidiarias. Los destinos de esos productos fueron mercados locales, como México, por lo que el volumen de producción dependía de lo que sucedía en estos sitios.

17 Jürgens, "The development...".

18 En lo sucesivo al referir a producción y tamaño de la plantilla en VW ver tabla 1.

Tabla 1. Producción Total y Mercado Interno de Trabajo  
en el Grupo VW. Años seleccionados (en miles)

Año	Producción Total	Alemania	%	Subsidiarias	%	MIT Total	Alemania	%	Subsidiarias	%
00	5 156	1 830	35.5	3 326	64.5	322	163	50.6	159	49.4
01	5 108	1 886	36.9	3 222	63.1	324	167	51.5	157	48.5
02	5 023	1 781	35.5	3 242	64.5	324	168	51.9	156	48.1
03	5 021	1 740	34.7	3 281	65.3	335	174	51.9	161	48.1
04	5 093	1 832	36.0	3 261	64.0	343	179	52.2	164	47.8
05	5 219	1 913	36.7	3 306	63.3	345	179	51.9	166	48.1
06	5 660	1 935	34.2	3 725	65.8	329	174	52.9	155	47.1
07	6 213	2 086	33.6	4 127	66.4	329	175	53.2	154	46.8
08	6 347	2 146	33.8	4 201	66.2	357	178	49.9	179	50.1
09	6 055	1 938	32.0	4 117	68.0	367	173	47.1	194	52.9
10	7 358	2 115	28.7	5 243	71.3	389	178	45.8	210	54.0
11	8 494	2 640	31.1	5 854	68.9	454	196	43.2	258	56.8
12	9 255	2 321	25.1	6 934	74.9	533	237	44.5	296	55.5
13	9 728	2 458	25.3	7 270	74.7	563	255	45.3	308	54.7
14	10 213	2 559	25.1	7 653	74.9	583	265	45.5	318	54.5
15	10 017	2 681	26.8	7 336	73.2	604	276	45.7	329	54.5
16	10 405	2 685	25.8	7 720	74.2	619	280	45.2	339	54.8
17	10 875	2 579	23.7	8 296	76.3	642	287	44.7	355	55.3

Fuente: elaboración propia con base en VW-Group, "Annual Report (1999-2017)".

En el segundo ciclo (1974-1987), la producción total en el Grupo-VW se incrementa 33.9 % al pasar de cerca de 2 millones de autos en 1974, a 2 millones 771 mil aproximadamente en 1987. En el mismo lapso las plantas alemanas aumentan sus unidades ensambladas en un 22.6 %, mientras las subsidiarias lo hacen en un 55.9 %. Al inicio de este periodo (1974),

las primeras representaban el 65.7 % de la producción total y las segundas el 34.3 %, situación que se modificaría en 1986, al pasar a 59.6 % y 40.4 % respectivamente, debido a la incorporación de SEAT. La adhesión de la marca española significó el aumento de la producción fuera de Alemania y un impulso a la presencia de las subsidiarias en la cuota de producción de la empresa.

El mercado de trabajo del Grupo también crece en el segundo ciclo, al pasar de 204 mil a 260 mil obreros, un incremento de 27.5 %. El total de trabajadores se incrementa tanto en las fábricas alemanas como en las subsidiarias, aunque proporcionalmente la cuota no se modificaría significativamente entre unas y otras, ya que las segundas representaron el 30.4 % de la plantilla en 1974 y 34.6 % en 1987, a pesar de la incorporación de los trabajadores de SEAT, lo que se explica por el incremento en el número de obreros en territorio alemán.

En suma, durante el segundo ciclo VW aumentaría su producción total y número de trabajadores, tanto en las plantas alemanas como no alemanas, aunque los autos ensamblados en las plantas foráneas fueron modelos tecnológicamente inferiores a los armados en Alemania. Los mercados locales condicionaron hasta 1985 el volumen de producción de las instalaciones, pero con la incorporación de SEAT en 1986 sucede una paulatina integración entre las plantas, lo que también significó competencia entre estas por la materia de trabajo.

Durante la segunda inflexión (1988-1991), la empresa incrementó su producción y plantilla, fue un momento en el que lo que acontecía fuera de Alemania cobraba relevancia de manera acelerada, lo que se iría acentuando en los años siguientes.

En 1988, la empresa ensambló cerca de 2 millones 848 mil autos, cifra que llegaría a los 3 millones 238 mil en 1991, un crecimiento de 13.7 %. En Alemania el cambio fue de 7.1 % y en las subsidiarias de 23.4 %. El MIT aumenta de 251 mil (1988) a 277 mil trabajadores (1991), un crecimiento de 9.9 %, en Alemania el cambio es de 1.2 %, mientras que en las subsidiarias de 26.4 %. El contraste es notable, lo que se explica por el ingreso de

Skoda en 1991, ya que hasta el año previo el comportamiento era similar. La compañía se expandía en el extranjero.

Ya en el tercer ciclo (1992-2017) identifico tres etapas internas respecto al volumen de producción. La primera fase (1993-2000) registra un incremento; seguida por un estancamiento (2001-2004), y un periodo de crecimiento (2005-2017).

Al observar el ciclo 1992-2017 se aprecia un aumento total de la producción (210.7 %), tanto por lo que acontece en Alemania, como en las subsidiarias, destacando tres elementos. Primero, la cuota se invierte y desde 1993 en las fábricas periféricas se ensamblan el mayor número de autos. Segundo, las plantas alemanas disminuyen su producción en los dos primeros subciclos (1992-2000 y 2001-2004) e inicios del tercero, para recuperarse en el 2006, y crecer a partir de ese momento. Tercero, el grueso del incremento sucede en las subsidiarias, lo que se explica en parte por la adquisición de más empresas, así como de la apertura de fábricas fuera de Alemania.

El MIT también crece durante todo el tercer ciclo, aunque con diferencias entre Alemania y las subsidiarias. En la primera etapa (1992-2000) la plantilla de las instalaciones alemanas pasaría de 164 mil empleados en 1992 a 163 mil en 2000, una contracción de -0.6 %, mientras las fábricas externas lo harían desde los 109 mil a los 159 mil, una evolución de 45.9 % en el mismo lapso. En la segunda etapa (2001-2004), años de estancamiento, las fábricas alemanas crecen a un ritmo del 7.2 %, frente al 4.5 % de las periféricas. En la tercera etapa (2005-2017) los alemanes pasan de los 179 mil trabajadores a los 287 mil, un crecimiento de 60.3 %, y en las subsidiarias de 166 mil a los 355 mil, un incremento del 113.9 %. En concreto, durante este ciclo el número de trabajadores crece a un ritmo más acelerado en las subsidiarias que en las plantas alemanas, con un aumento notable entre 2005 y 2017, y con lo cual las primeras pasaron de representar el 39.9 % de la plantilla en 1992, a ser el 55.3 % en 2017. Esto se explica por la incorporación de marcas al Grupo-VW.

El tercer ciclo es el momento de mayor crecimiento de Volkswagen tanto en producción como en mercado de trabajo. El escenario se ha modificado

y las subsidiarias son protagonistas en lo que respecta a la política producto y la organización productiva, lo que les ha permitido tener presencia en la deliberación de la estructura corporativa.

En resumen, Volkswagen ha crecido en cada uno de los tres ciclos, siendo más acelerado en el último periodo. En años recientes, además, la presencia de las subsidiarias se ha fortalecido, lo que ha tenido efectos sobre las condiciones laborales de sus trabajadores. A continuación, explico mi afirmación.

### La familia VW en expansión

Las estrategias de ganancia elegidas en VW han resultado en una expansión del corporativo. En los tres ciclos las operaciones crecieron tanto en Alemania, como fuera de esta. En el primer periodo (1949-1967) se suman a la fábrica de Wolfsburg, las plantas de Hannover (1956), Kassel (1958) y Emden (1964), así como las instalaciones en Sudáfrica, Brasil y México (1962). En la etapa siguiente (1974-1987), se consolidan cada uno de los sitios de producción, se crea Audi (1969) y se adquiere Seat (1986). El tercer ciclo (1992-2017), no obstante, es el momento de mayor crecimiento con la adhesión de otras marcas y la apertura de nuevas instalaciones.

Volkswagen pasó de ser una empresa multinacional con lógicas locales entre sus instalaciones, característica del primer y segundo ciclo, a ser una transnacional en el tercer periodo con una dinámica de producción global que busca coordinar a sus marcas e integrar a sus plantas y con base en la plataforma modular compartida entre sus instalaciones.

Las estrategias de ganancia adoptadas han tenido efectos sobre las condiciones laborales/ciudadanía fabril en las instalaciones de la compañía. En los dos primeros periodos las fábricas tenían aseguradas sus cuotas de producción que respondían a las demandas de los mercados locales, mientras en el tercero las plantas compiten entre ellas por los productos.

El crecimiento de VW es resultado de las estrategias de ganancia elegidas en la estructura corporativa. En esta, los representantes de los trabajadores alemanes son los protagonistas por lo que la trayectoria de la compañía es

19 Ludger Pries, “¿Por qué han sido tan exitosas las ‘tres grandes alemanas’ BMW, Daimler y Volkswagen?”. En *El auge de la industria automotriz en México en el siglo XXI. Restructuración y catching up*, coordinador por Lourdes Álvarez, Jorge Carrillo y María Luisa González (Ciudad de México: UNAM–El Colegio de la Frontera Norte, 2014).

consecuencia de sus acciones. La expansión de la empresa y la interrelación entre sus plantas en el tercer ciclo, sin embargo, ha significado el reto de preservar los puestos de trabajo en Alemania para la dirigencia obrera en aquel país, la cual ha promovido mecanismos de diálogo con los sindicatos de otras instalaciones, con el propósito de intercambiar información y coordinar acciones que convengan a los intereses de sus respectivos agremiados.

El Comité de Empresa Mundial (CEM) es el espacio de encuentro entre los líderes obreros y quienes lo han convertido en un canal de comunicación con los órganos de gobierno del Grupo-VW. Sin embargo, esto no se ha traducido en automático en una expansión de la ciudadanía fabril/condiciones laborales, sino que ello depende de las acciones de los sindicatos en sus instalaciones de incidencia, así como en su capacidad de traducir lo global en lo local y viceversa. Enseguida expongo las características del CEM y posteriormente su influencia en la subsidiaria mexicana.

#### El Comité de Empresa Mundial y los Acuerdos Marco Internacionales. Las opciones elegidas

En el contexto de las estrategias de ganancia fordista del primer ciclo y fordista-diversificada del segundo periodo, las políticas producto y organizaciones productivas respectivas no implicaron competencia entre las plantas del corporativo, por lo que los representantes de los trabajadores en las instalaciones, alemanas y subsidiarias, no se coordinaron y se concentraron en los asuntos de sus instalaciones.

En el segundo ciclo se establecieron el World Group Committee (Comité del Grupo Mundial VW-1979) y el Working Group for International Solidarity (Grupo de Trabajo de Solidaridad Internacional-1980), lo que se ha documentado como el inicio de la cooperación entre los obreros a nivel internacional. Diagnóstico errado, sostengo, ya que ambos no se conformaron como espacios de cooperación y acción coordinada para incidir en la estructura corporativa y, desde esta, influir en las condiciones laborales/ciudadanía fabril de las fábricas de la compañía, algo que, más bien, iniciaría desde la segunda inflexión.

20 Torsten Müller, Hans-Wolfgang Platzer y Stefan Rüb, “Global Company Strategies-Global Employee Interest Representation? The Cases of Volkswagen and DaimlerChrysler”. En *Company Strategies and Organisational Evolution in the Automotive Sector: A Worldwide Perspective*, editado por Francesco Garibaldo y Andrea Bardi (Frankfurt: Peter Lang, 2005), 57-82; Stefan Rüb, “World Works Councils and other forms of global employee representation in transnational undertakings”. En *Arbeitspapier 55* (Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung, 2006).

La incorporación de SEAT, la adquisición de nuevos sitios de producción y la apertura de las fronteras de los países socialistas son parte del escenario que motiva a los líderes de los trabajadores a acercarse entre ellos y conversar. La iniciativa es de la IG Metall, actor que vislumbra la posibilidad de producción paralela entre las fábricas, pérdida de materia de trabajo y adelgazamiento de su plantilla, elementos que atentan en contra de los intereses de sus agremiados. Los representantes de los obreros en las subsidiarias apreciaron los mismos riesgos y decidieron dialogar con su contraparte alemana, con lo que en ese momento se inicia la cooperación internacional entre los trabajadores de VW. El CEM, así como los Acuerdos Marco Internacionales (AMI) fueron los mecanismos elegidos.

El CEM del Grupo-VW es una reunión entre los representantes de los trabajadores de la mayoría de las plantas del corporativo. El objetivo formal del Comité es fomentar el intercambio de información entre los asistentes y buscar acciones conjuntas de compensación solidaria de empleo y posibilidades de desarrollo para todas las instalaciones.

Cada fábrica tiene derecho a enviar un delegado al CEM, con la condición de que el representante haya sido elegido democráticamente en el centro de trabajo.

El CEM delibera en una plenaria, donde están presentes todos los delegados, que es conducida por el presidium, encabezado por un presidente y un secretario general. El presidente es la figura central de la representación de los trabajadores en el Grupo-VW y la misma persona ocupa las oficinas de la Presidencia del Comité Mundial, la Presidencia del Comité de Empresa Europeo, la Presidencia del Comité de Empresa del Grupo-VW en Alemania, la Presidencia del Comité de Empresa Central de VW-AG, y la Presidencia del Comité de Empresa en Wolfsburg. La misma persona es, desde luego, integrante de la IG Metall.

En las sesiones, los delegados elaboran la agenda, deciden las prioridades, dialogan con los miembros del Management para dar a conocer la posición del CEM y encontrar soluciones conjuntas, se reúnen con el presi-

- 21 European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (EUROFOUND), “EWC case studies Volkswagen AG 2006”, disponible en [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef0571enc46.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef0571enc46.pdf) (fecha de acceso: mayo de 2018); Müller, Platzer y Rüb, “Global Company Strategies...”; Rüb “World Works Councils...”.
- 22 También existe un Comité de Empresa Europeo con el mismo propósito y que reúne solo a los representantes de aquel continente.

dente de VW-AG para informar los acuerdos alcanzados y, en caso de ser así, atender los temas que no hayan sido resueltos.

Los representantes de los trabajadores de Volkswagen han convertido al Comité Mundial en una instancia de coordinación entre ellos y un espacio de comunicación con el Management, órgano ejecutor de la estructura corporativa. A través del CEM, la IG Metall minimizó el riesgo de pérdida de puestos de trabajo para sus agremiados, mientras los sindicatos de las subsidiarias mantienen relación con uno de los protagonistas en los órganos de gobierno, el sindicato alemán, quien, con su presencia en el Comité de Vigilancia con la mitad de los asientos, su control del Sistema de Comités de Empresa en Alemania y su sitio en el Management, puede ser un aliado.

Ahora bien, el Comité Mundial es formalmente un órgano de consulta e información, por lo que no tiene asegurados derechos de cogestión, como el sistema de Comités de Empresa en Alemania. A pesar de ello, los representantes de los trabajadores del Grupo han logrado construir acuerdos vinculantes, como los AMI.

Los AMI dan cuenta de los principios, derechos y obligaciones que idealmente deben prevalecer en las relaciones laborales de las instalaciones de la transnacional, estos son: la Carta Social (2002), la Carta Social para los Proveedores (2006), la Carta de Trabajo Temporal (2012) y la Carta de Relaciones de Trabajo (2009). Todos han sido suscritos por el CEM y el Management, y a través de estos los sindicatos locales tienen la posibilidad de incrementar su influencia en las decisiones que se toman en sus instalaciones y mejorar las condiciones laborales de sus representados.

La Carta Social define los principios en los que deben basarse las relaciones laborales en el Grupo. El segundo documento cumple la misma función, pero está dirigido a los proveedores de la empresa. En el tercero se reconoce la legitimidad del Management de hacer uso del trabajo temporal para regular sus niveles producción y determinar los derechos laborales de los empleados temporales. La Carta de Relaciones de Trabajo, en cambio, define los derechos de información, consulta y cogestión a los que los sindicatos del corporativo pueden aspirar. A nivel de planta, y con base en ese

documento, las representaciones locales de los trabajadores, así como las respectivas gerencias locales negocian qué derechos serán ejercidos en cada fábrica. De manera que este Acuerdo no se aplica en automático, como los otros tres, sino que su especificidad se define con base en un proceso descentralizado de negociación colectiva a nivel de planta.

El tercer ciclo es, entonces, el momento de la transnacionalización de las acciones de los trabajadores en el Grupo-VW, resultado del reconocimiento de intereses, la armonización de estos y la negociación de estrategias conjuntas. Los sindicatos de las subsidiarias tienen las condiciones de posibilidad para incidir en las decisiones de la transnacional, lo que no significa que eso ocurra por el hecho de asistir al CEM. Al respecto un miembro de la IG Metall afirma:

Utilizar estos espacios como espacios de diálogo, pero más allá del diálogo que se pueda llevar a cabo ahí, tiene que resultar de una capacidad concreta y real que tengan los actores a nivel local de gestionar y de llevar a cabo sus propias soluciones. Necesitas legitimidad jurídica, necesitas protección contra el despido, necesitas grado de organización y afiliación sindical, porque sindicatos que no tienen afiliación no están legitimados. Puedes tener un muy buen sistema jurídico, puedes tener los Comités en Wolfsburg, puedes tener las Cartas, pero si los sindicatos no tienen fuerza no puedes negociar.

23 Integrante de la IG Metall en Wolfsburg, entrevista por el autor.

En efecto, el fortalecimiento de los sindicatos depende de lo que hagan en sus lugares de trabajo, mientras el CEM y los AMI son recursos que pueden potenciar eso, pero estos instrumentos y las acciones locales están condicionados por la cogestión en la estructura corporativa donde la IG Metall es protagonista. A continuación, muestro los efectos de la cogestión en el caso mexicano.

## La ciudadanía fabril en la subsidiaria

Los órganos de gobierno de la estructura corporativa de VW-AG han decidido la estrategia de ganancia del Grupo-VW, lo que ha definido el sitio de las instalaciones mexicanas en la política producto y la organización productiva del corporativo, y con efectos sobre la ciudadanía fabril de los obreros en esta subsidiaria. En este engranaje organizacional, he demostrado, la IG Metall es el actor con mayor peso y, en consecuencia, responsable de las condiciones laborales de los trabajadores mexicanos.

La VW de México inicia operaciones en el contexto del modelo fordista (1962) y se expande en el marco del modelo posfordista. La producción en aquellos años estuvo destinada al mercado local, lo que se modifica con la instalación de la estrategia volumen-diversidad, con el mercado estadounidense como principal destino. Un sindicalista comenta:

En Brasil, México y Sudáfrica se producía coches para los mercados internos respectivos con tecnología que ya no se solía utilizar en Alemania, eso se acabó, se produce en esos países con la misma tecnología de aquí. Claro, desde México se puede hacer concurrencia con las plantas y con los productos de Alemania, pero no solo con Alemania sino entre México y Brasil, entre República Checa y Brasil.

Las condiciones laborales de la VW de México han tenido tres ciclos, los cuales coinciden con las estrategias de ganancia del corporativo. El primero (1962-1980) donde plantilla, salarios y prestaciones se expanden, lo cual sucede entre los modelos fordista y posfordista de la compañía a nivel global. El segundo (1981-1991), donde el número de obreros se mantiene, los salarios mejoran y las prestaciones se incrementan, lo cual acontece en los últimos años del modelo posfordista. En el tercero (1992-2018), la plantilla se contrae y expande según la producción, salarios y prestaciones crecen y los trabajadores se involucran en la organización productiva de sus instalaciones, lo que no sucedió en las fases previas.

24 Xalostoc en el Estado de México fue sede de las primeras instalaciones, las que se trasladarían a Puebla en 1966.

25 Integrante de la IG Metall en Wolfsburg, entrevista por el autor.

- 26 Sobre estos períodos existen varios estudios, sin embargo, ninguno de estos análisis y posteriores tomó en cuenta lo que sucede en la casa matriz. Entre las investigaciones aludidas destacan: María Cristiana Bayón, *El sindicalismo automotriz mexicano frente a un nuevo escenario: una perspectiva desde los liderazgos* (Ciudad de México: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, 1997); Graciela Bensusán y Carlos García, "Entre la estabilidad y el conflicto: relaciones laborales en VW de México. Proceso de trabajo y relaciones laborales en la industria automotriz en México". En *Proceso de trabajo y relaciones laborales en la industria automotriz en México*, coordinador por Arnulfo Arteaga (Ciudad de México: Friedrich Ebert Stiftung, 1992); Alejandro Covarrubias, *Mercados de trabajo y subsistemas de empleo en México y Brasil un modelo analítico y dos estudios de caso* (Hermosillo: El Colegio de Sonora, 2000); Huberto Juárez, *La crisis de la industria del automóvil y el fin de una época* (Puebla: Centro de Estudios del Desarrollo Económico y Social-Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, 2010); Luis Méndez y José Othón Quiroz, "El conflicto de la Volkswagen: crónica de una muerte inesperada", *El Cotidiano* 51 (1992): 81-91; Yolanda Montiel, *Breve historia del Sindicato Independiente de VW de México* (Ciudad de México: Friedrich Ebert Stiftung, 2007); Pries, "¿Por qué han sido tan exitosas...?", Ian Roxborough, "El sindicalismo en el sector automotriz", *Estudios Sociológicos* 1.1 (1983): 59-92.

En las dos primeras etapas los obreros mexicanos no tuvieron que competir por la materia de trabajo, su lugar estaba asegurado en la organización productiva, proveer al mercado mexicano, lo que influyó en la expansión de sus condiciones laborales, principalmente en lo que tiene que ver con salarios, prestaciones y contrataciones. En el tercer ciclo, sin embargo, la situación cambiará de forma drástica, ya que desde ese momento competirían por su sitio en la empresa. Aquí enfoco mi análisis, ya que los obreros mexicanos hasta este momento comprenden que la estrategia de ganancia elegida a nivel global los involucra, y que la estructura corporativa de la empresa en Alemania con experiencia de cogestión es una condición de posibilidad para ejercer su ciudadanía.

### Flexibles y productivos

En el tránsito del modelo posfordista a la estrategia volumen-diversidad de VW-AG (1988-1991), la planta en México realizó modificaciones en su organización productiva, en común acuerdo entre la gerencia local y la representación de los trabajadores, el Sindicato Independiente de Trabajadores de la Industria Automotriz, Similares y Conexos, Volkswagen de México (SITIAVW).

Las transformaciones de la subsidiaria se acelerarían en 1992, momento en que la administración alemana en Puebla rescinde el Contrato Colectivo e introduce cambios en la organización de la producción. Los tres cambios principales son: 1) la implementación de los grupos de trabajo; 2) la posibilidad de contratación de proveedores por parte de la empresa, y 3) la productividad en el lugar de trabajo; y ya no la antigüedad, determinaría el salario de los obreros. La gerencia también suplanta los estatutos del sindicato, con lo que modifica la estructura de gobierno sindical, en donde el consejo general sustituye a la asamblea general, las asambleas divisionales reemplazan a las asambleas seccionales y los secretarios y delegados auxiliares sustituyen a los comités seccionales.

Los cambios tendrían efectos duales en la ciudadanía fabril de la planta. Por un lado, con las innovaciones en la organización de la producción, los obreros aumentarían su incidencia en el proceso productivo, pero el sindicato perdería materia de trabajo a través de la subcontratación. Respecto a las reformas en los documentos internos del SITIAVW, las consecuencias fueron: menor contacto entre dirección, representación intermedia y trabajadores; disminución en la deliberación colectiva para la resolución de conflictos en el lugar de trabajo; y saturación de actividades cotidianas de los divisionales.

Las condiciones laborales se alteraron súbitamente y sin la participación de los trabajadores y sus representantes, quienes aprenderían en los años siguientes las posibilidades que se les abrían con una estrategia de tipo volumen-diversidad que necesitaría de las instalaciones mexicanas como plataforma para el mercado estadounidense. Volkswagen requería de obreros involucrados en el proceso productivo desde su lugar de trabajo, así como de un sindicato comprometido, con perspectiva y capaz de articular a sus agremiados con las metas del corporativo. El Comité Mundial sería la ventana a través de la cual el SITIAVW observaría al grupo en perspectiva, dialogaría con colegas de otras instalaciones, y buscaría utilizar este organismo para mejorar las condiciones laborales de sus representados en el contexto de un mercado automotriz más inestable que en los ciclos fordista y posfordista.

A partir de 2000, el volumen de la producción de la VW en México tiene tres momentos, el primero (2000-2004), donde disminuyen los autos ensamblados y de forma sostenida entre años; el siguiente (2005-2012) donde se superan los niveles de producción, aunque con un quiebre en 2009, y el tercero (2013-2018) con un descenso en la fabricación de unidades. Lo anterior con efectos sobre la plantilla ya que esta se reduce entre 2000-2006, aunque a un ritmo más lento que la producción; crece de 2007 a 2012, con una caída en 2009; y se contrae en los últimos años (2013-

- 27 En aquel año sucede un conflicto al interior del sindicato que pararía las actividades en la fábrica por varios meses. La gerencia frente a ese escenario decide cerrar la planta y recontratar personal. Yolanda Montiel, *Andar por la vida. Historias de trabajadores mexicanos de la industria automotriz* (Ciudad de México: Casa Chata-CIESAS, 2010); Montiel, *Breve historia*; Bayón, *El sindicalismo automotriz*.
- 28 Volkswagen (VW), Contrato colectivo de trabajo (Puebla: VW de México, 1990-92, 1992-94).
- 29 Volkswagen (VW), Estatutos (Puebla: VW de México, 1992).

2018) a una velocidad mayor que la producción. Los salarios crecen durante todo el periodo por arriba de la inflación, con excepción de 2009 (tabla 2).

Tabla 2. Producción, plantilla y salarios en la VW de México (2000-2018)

	<b>Producción</b>	<b>Obreros sindicalizados</b>	<b>Incremento salarial</b>	<b>Inflación media anual</b>
2000	425 703	12 600	21	9.5
2001	380 690	12 500	14.7	6.4
2002	332 876	10 400	7	5
2003	287 253	10 000	5.3	4.6
2004	225 342	9 670	6.1	4.7
2005	300 386	9 670	4.9	4
2006	347 020	9 650	5.5	3.6
2007	409 566	11 071	5.5	4
2008	449 096	10 718	6.7	5.1
2009	319 743	9 243	3	5.3
2010	434 685	10 000	6.6	4.2
2011	510 041	11 887	6	3.4
2012	604 508	13 513	5.5	4.1
2013	516 146	11 923	5	3.8
2014	475 121	11 027	5.3	4
2015	457 517	9 394	4.5	2.7
2016	414 685	8 746	4.1	2.8
2017	461 248	9 673	6.5	6
2018	415 000	8 800	6.5	4.9

Fuente: elaboración propia con base en INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía), La Industria automotriz en México (Aguascalientes: INEGI, 1999-2018).

- 30 El ataque a las Torres Gemelas en el 2001, la crisis inmobiliaria de 2008 y el escándalo de emisiones contaminantes de vehículo VW de 2015 (Dieselgate), tendrían efectos sobre la demanda de autos en los Estados Unidos, principal destino de las mercancías mexicanas.

El escenario es, entonces, un mercado volátil con una producción en crecimiento (2005-2008, 2010-2012) y depresión (2001-2004, 2009, 2013-2018), y una organización productiva que se adecúa a las necesidades del momento. Las consecuencias de esto en el mercado interno de trabajo son de expansión o contracción, según el entorno. Sin embargo, en las dos primeras recesiones los efectos sobre el tamaño de la plantilla no fueron tan

severos como la caída en la producción y se recuperaría en los años posteriores. En la última, en cambio, el decrecimiento continúa, aunque se han “orientado” sus efectos negativos. Varias disposiciones explican el comportamiento del MIT<sup>31</sup> en esos momentos difíciles, y en las cuales, tanto en su formulación como en su aplicación, el sindicato participó.

La primera, la incorporación en 2002 de cinco nuevos grupos en el Tabulador Salarial, todos con un pago menor, con lo cual se abarató la mano de obra de nuevo ingreso y las trayectorias salariales de los trabajadores que se han incorporado a partir de entonces han sido más lentas. Sin embargo, con esto se permitió que nuevos proyectos llegaran a Puebla y se frenará la reducción de la plantilla, primero y creciera en los años siguientes.

La segunda disposición tomada en el 2003, el Sistema 4 x 3, consistía en que los trabajadores laborarían cuatro días, descansarían tres y de los cuales dos asistirían a una capacitación auspiciada por el gobierno, quien entregó una beca que cubrió la diferencia entre lo laborado por el obrero y su salario corriente, evitándose el despido de 2 000 sindicalizados. La tercera acción, fue el Cursan-By rotativo, que consistía en que cada semana de forma alternada 2 500 obreros no laborarían y solo percibirían el 50 % de su salario, esto durante el tiempo que duró la recesión de 2009, y con el propósito de no despedir personal. Las últimas dos, entre 2012 y 2018, la jubilación de sindicalizados por cesantía que no habían podido separarse por disposiciones del contrato, así como programas de retiro anticipado con prestaciones por encima de la ley y con las cuales 1 200 obreros se retiraron.

El SITIAVW participa no solo en las acciones para minimizar los efectos negativos de la contracción del mercado, sino también promueve innovaciones en la organización productiva para alcanzar mejoras en la producción, productividad y disminuir las fallas. Los cambios se observan en el Contrato y con estos se incrementa la influencia del sindicato y un mayor involucramiento de sus agremiados en el piso de la fábrica. Destaco los siguientes, primero se formaliza la facultad del sindicato para proponer métodos de trabajo en el sistema productivo (Cláusula 8), así como la garantía de los obreros para que la empresa les informe los cambios que se realicen en los

31 VW (Volkswagen), Contrato colectivo de trabajo (Puebla: VW de México, 2000-02, 2002-04).

métodos de trabajo. También se amplía el lapso para que el sindicato presente candidatos de nuevo ingreso a la empresa, al pasar de cuatro a seis días (C16); se reducen los años necesarios, tres a dos, para que a los egresados de la Escuela de Capacitación se les reconozca la antigüedad con todos sus derechos salariales y de prestaciones (C28).

Al Premio Anual de Puntualidad (C35) se le agregó el criterio de calidad, con lo que se garantizó un pago mínimo de 14 días extra de salario tabulado a todos los sindicalizados, pero se permitió a quienes cumplan con la puntualidad y aumenten la calidad de su trabajo, tener un pago mayor cuyo máximo es de 53 días. Con este cambio los trabajadores están frente a la posibilidad de incrementar sus ingresos y la empresa de ahorrar gastos al obtener más productos directos. Otro cambio fue el aumento de delegados auxiliares divisionales (C51), que se incrementan de 32 a 36, lo que implica una mayor capacidad de los representantes sindicales para atender los problemas en la línea.

En concreto, la ciudadanía fabril es resultado de la participación de los trabajadores y sus representantes en la organización productiva de la planta y en este proceso estuvieron acompañados por dos aliados, el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM) y la IG Metall. Con el primero se organizarían en la Unión Nacional de Trabajadores (UNT), central sindical a la que pertenecen ambas organizaciones, y cuya dirigencia los asesoraría durante las negociaciones salariales y contractuales.

La IG Metall, en cambio, es un actor con el que se coordina en el marco del CEM y que ha sido clave para conocer a Volkswagen a nivel global, dialogar con otros sindicatos del corporativo y gestionar la inversión de proyectos productivos de la empresa en México. Este aliado primero le abrió y después le cerró la posibilidad al SITIAVW de influir en el tamaño del MIT local e incrementar la ciudadanía fabril de los obreros mexicanos. Me explico.

La dirección del SITIAVW advirtió la importancia de la IG Metall en la estructura corporativa de Volkswagen-AG y, como efecto, en la estrategia de ganancia del Grupo. Reconoció, además, que el CEM se convertía en un espacio de coordinación entre los representantes de los trabajadores

32 Volkswagen (VW), Contrato colectivo de trabajo (Puebla: VW de México, 2010-12, 2012-14).

y, potencialmente, en una instancia más en el sistema de comités de empresa de la transnacional, con posibilidades de opinar en las decisiones de organización productiva y política producto del corporativo. Un sindicalista mexicano comenta:

¿Cuál es la ventaja de estar en buena relación o asociados con los Sindicatos de la VW?, cada sindicato de cada planta ¿qué es lo que quiere?, que lleguen más proyectos. Y una de las cosas es precisamente lo que nosotros podemos ganar en esas relaciones es a que lleguen más proyectos a la planta. La competencia se da entre todas las plantas, si el consorcio dice 'voy a hacer un nuevo modelo de autos', todas levantan la mano de que quieren que se vaya a su lugar. En el caso de Audi, quien es del mismo consorcio, y muchos levantaron la mano antes de que decidiera que se iba a venir a México, posteriormente se establece que se viene a México, pero aquí había diferentes lugares donde era posible que se estableciera. Entonces todas esas relaciones que se han establecido a nivel internacional han sido favorables para ir logrando esos proyectos.

La IG Metall fue el socio con el cual el SITIAVW promovió la instalación de la planta en Silao y la fábrica de Audi en San José Chiapa y buscó la titularidad de los Contratos Colectivos respectivos. Las inversiones se logran en ambos casos y se consigue la representación sindical del segundo, consecuencia de la coordinación con el sindicato alemán en el marco del CEM, así como del involucramiento del SITIAVW y sus representados en la organización productiva de la VW en México. Otro representante señala:

Todos pelean producto, pelean materia de trabajo para su país, o sea sabemos que no decidimos nosotros como sindicato ni las empresas en cada país, pero tú tienes que llegar a poner tu granito de arena como sindicato y tener una buena relación con ellos, armónica. No se trata de ser sumisos de entregar, pero si a ser abiertos a que hay tierra fértil en VW y argumentar. Afortunadamente se dieron los proyectos, pero sí la IG Metall ha sido esencial para que esto se pudiera lograr. Sin ellos yo creo que esto hubiera sido prácticamente imposible que llegaron esos proyectos.

33 Integrante del Comité Ejecutivo del SITIAVW, 2012- 2015, entrevista por el autor.

34 En Silao, sin embargo, por diferencias entre los Comités Ejecutivos Sindicales (CES) entrante y saliente, la firma del CC no se formalizó a pesar de que se había llegado a un acuerdo. IG Metall y Management convinieron en que el CES saliente (Poder Sindical) administrará el CC de la fábrica de motores, en la medida que contará con el aval del Comité entrante (Oro), lo cual no sucedió por diferencias entre sus líderes, quienes habían competido por la dirección del sindicato meses antes.

35 Integrante del Comité Ejecutivo del SITIAVW, 2012-2015, entrevista por el autor.

Los efectos de la cogestión a través del CEM en las condiciones laborales de los sindicalizados en la VW de México han sucedido por momentos, todos en el ciclo de la estrategia volumen-diversidad del Grupo. En el primero, 2000-2007, los representantes mexicanos aprendieron de otras experiencias de la transnacional, conocieron la estrategia de ganancia y se acercaron a la estructura corporativa, de la que distinguieron el sitio de la IG Metall. En los años posteriores, 2008-2011, suceden los primeros intentos de coordinación para atraer inversiones. Y en el tercero, 2012-2015, la colaboración se traduce en nuevas inversiones e instalaciones. Asimismo, existe la posibilidad de que la cogestión se ejerza a nivel de esta subsidiaria, con base en la Carta de Relaciones de Trabajo, AMI, con base en la cual los representantes de los trabajadores y la gerencia local pueden acordar el nivel de involucramiento de los primeros en la organización productiva de las instalaciones.

En los últimos años (2015-2018), sin embargo, el sindicato alemán no ha actuado en el marco de la estructura corporativa para detener la caída de la producción mexicana, resultado del Dieselgate, ni ha intentado coordinarse con el SITIAVW para minimizar los efectos negativos de este. Un sindicalista señala:

Decían que era un tema en lo general, a nivel mundial, que se estaba viendo ese problema en todas las plantas. Pero yo siento que no había esa confianza como para tocar los temas más a detalle.

No obstante, la caída de la producción de la subsidiaria mexicana sucede en el contexto del crecimiento del Grupo o de algunas de sus plantas:

Eso es porque quién toma las decisiones, y para eso es el Comité Mundial y obvio hay plantas que toman las decisiones, por ejemplo, Martorell les van a quitar un modelo para dárselos a Alemania el año que viene, y entonces dices 'bueno si en Alemania está bien, cómo le quitas a alguien con tendencia a la

36 Integrante del Comité Ejecutivo del SITIAVW, 2016-2019, entrevista por el autor.

baja para que ellos puedan estar todavía mejor', y eso es solo una respuesta porque quien toma las decisiones es dónde ven cuál es la mayor conveniencia.

La cogestión del Grupo-Volkswagen, con sustento en el sistema de Comités de Empresa y potenciado por el sitio de la IG Metall en el Comité de Vigilancia y el Management, fue en un momento condición de posibilidad para la expansión del MIT en México. Pero ese fue solo un elemento ya que el mejoramiento dependió, en buena medida, de las acciones de los trabajadores y de sus representantes en la organización productiva interna. El SITIAVW aprendió, en el marco de una estrategia volumen-diversidad global, a involucrarse en la organización de la producción local y a aprovechar la estructura corporativa como un recurso más en la consecución de sus intereses y con ello mejorar las condiciones laborales de sus integrantes. La importancia de la cogestión se confirma con la contracción de esta subsidiaria en los últimos años, ya que los representantes de los trabajadores alemanes con presencia en los órganos de gobierno de VW-AG han sido parte en las decisiones que favorecen, por un lado, la expansión de la transnacional a nivel global y, por el otro, reducen la producción en las instalaciones mexicanas y en consecuencia la ciudadanía fabril.

## Conclusiones

La cogestión de VW AG tiene efectos en la ciudadanía fabril de la subsidiaria mexicana, articulación que no había sido explorada en la literatura especializada. La estructura corporativa de la empresa matriz se decide con la intervención de los representantes de los trabajadores alemanes. Esta ha elegido las estrategias de ganancia fordista, fordista-diversificada y volumen-diversidad, todas con resultados positivos para la compañía, aunque con una expansión notable en la última.

Los efectos de las estrategias en las condiciones laborales de las instalaciones son diferenciados ya que, en las dos primeras, las plantillas de cada fábrica tenían aseguradas sus cuotas de producción que respondían a las

37 Integrante del Comité Ejecutivo del SITIAVW, 2016-2019, entrevista por el autor.

dinámicas de los mercados locales. Con la estrategia de volumen-diversidad, en cambio, las plantas compiten por los productos, lo que complejiza el escenario para los obreros y sus representantes quienes ya actúan en un mercado global.

Las dirigencias obreras, en consecuencia, han constituido el CEM como espacio de diálogo con el propósito de intercambiar información, armonizar intereses y coordinar acciones. Los representantes de los trabajadores han construido acuerdos vinculantes, como los AMI, y han aprovechado la posición de la IG Metall en la estructura corporativa de VW-AG para incidir en las decisiones de la transnacional.

El CEM es un órgano de información y las organizaciones integrantes no hacen parte formalmente del sistema de cogestión en VW, como sí lo tienen los representantes de los trabajadores alemanes, pero desde este los participantes inciden en las condiciones laborales de las subsidiarias.

En el caso de la subsidiaria mexicana se observa cómo dos sindicatos de una transnacional, IG Metall y SITIAVW, actúan en sus respectivos contextos, la estructura corporativa de la empresa matriz y la organización productiva de la fábrica respectivamente, aprenden juntos y se coordinan en el marco del organismo construido por ambos, el CEM, para traducir su colaboración en proyectos productivos con efectos en la ciudadanía fabril, lo cual sin embargo se ha perdido en los últimos años.

La cogestión de VW, entonces, tiene efectos sobre las condiciones laborales de las subsidiarias, lo que no se da de forma directa, ya que se negocia entre los representantes de los trabajadores en el CEM, la IG Metall promueve los acuerdos en la estructura corporativa, esta decide en la lógica de la estrategia de ganancia y los actores locales operacionalizan en sus instalaciones. La fábrica de Puebla es un caso que demuestra lo anterior.