

# Estudio de caso:

## **Colaboración antagónica: el acuerdo entre CEREAL-GDL y la Industria de la Electrónica en Guadalajara, México**

**Resumen basado en un estudio de Héctor Salazar Salame  
RSM, enero de 2013**

En 2005, con la intermediación de la Agencia Católica de Desarrollo Extranjero (CAFOD por sus siglas en inglés), ubicada en Gran Bretaña, CEREAL-Guadalajara, México (Centro de Reflexión y Acción Laboral) y empresas manufactureras de electrónica, con subsidiarias en Guadalajara, lanzaron un mecanismo de resolución de conflictos entre CEREAL-GDL y miembros de la cámara de empresarios del ramo, CANIETI, que llegó a ser conocido como “el acuerdo”.

Después de la publicación de su reporte de 2004, *Limpiando su computadora*, CAFOD se reunió con dirigentes de la industria de la electrónica en varios países del mundo con ingresos per cápita bajos y altos para discutir sus hallazgos. En septiembre de 2005, CAFOD facilitó una reunión entre firmas de la electrónica en Guadalajara, que eran miembros del Consejo Ciudadano de la Industria de la Electrónica (EICC por sus siglas en inglés), y CEREAL-GDL.

Como lo señala Anne Lindsay, analista líder de CAFOD para el sector privado, “No queríamos que CAFOD actuara como intermediaria para siempre, queríamos que las empresas hablaran directamente con CEREAL sobre los problemas identificados. Era importante que los ejecutivos de las marcas pudieran escuchar de primera mano la experiencia de las trabajadoras(es) en sus cadenas de proveedores...” Más aún, desde la perspectiva de CAFOD, “[d]ado que el objetivo de CEREAL era organizar a las trabajadoras(es), tenía sentido que hablaran directamente con las empresas sobre los problemas que ellas(os) enfrentaban así como abordar los casos legales.”<sup>1</sup> Cereal-GDL se mostró reacio a participar en la reunión al principio.

En un sentido amplio, el acuerdo es un mecanismo de resolución de conflictos mediante el cual CEREAL-GDL puede presentar directamente a las empresas casos de violaciones a los derechos laborales. Hasta que un caso no atravesase por todo el proceso, CEREAL-GDL acuerda no demandar judicialmente a las empresas involucradas o divulgar el caso en los medios de comunicación nacionales o internacionales.

### **EL MECANISMO DEL ACUERDO**

CANIETI es la asociación empresarial de la industria de la electrónica en Guadalajara, que incluye a todas las empresas de electrónica con subsidiarias en la ciudad. Cada miembro de CANIETI debe respetar el acuerdo. Sin embargo, no incluye a las agencias de empleo, dado que oficialmente no son parte de la cámara. El diagrama de flujo (en el archivo aparte) describe el mecanismo del acuerdo, que está compuesto de cuatro fases para resolución de conflictos o disputas.

#### **Fase 1 . trabajadora(or) y gerencia de fábrica**

La primera fase comienza cuando una trabajadora(or) experimenta un supuesta violación de derechos laborales. Si se siente cómoda con hacerlo, la trabajadora(or) lleva el asunto directamente a la gerencia de su empresa. Hay que señalar que el mecanismo del acuerdo refleja implícitamente las realidades de empleo en la industria de la electrónica en Guadalajara, como por ejemplo que las manufactureras son contratadas por empresas de marcas electrónicas para que les produzcan mercancías y que dichas manufactureras son las mayores empleadoras de esta industria en

---

<sup>1</sup> Entrevista con Anne Lindsay, analista líder para el sector privado de CAFOD, mayo y junio de 2011.

Guadalajara. Como tal, la primera fase del acuerdo aborda a las empresas de manufactura. Más aún, aunque las agencias de empleo tercerizadas no están incluidas en el mecanismo del acuerdo, por no ser parte de la CANIETI, se implica que las manufactureras son corresponsables por las supuestas violaciones de los derechos laborales causadas por un agencia de empleo. La mayoría de los casos que llegan a CEREAL-GDL están relacionados con despidos injustificados, lo cual significa que la trabajadora(or) y la empresa no pudieron llegar a una solución.

### **Fase 2 – trabajadora(or) y CEREAL-GDL**

Si el problema no se resuelve entre la trabajadora(or) y la gerencia de la empresa, en la segunda fase contemplada del proceso una trabajadora(or) se reúne con CEREAL-GDL para exponer su caso. Está implícito en esta fase que una trabajadora(or) conoce la existencia de CEREAL-GDL. Cuando una trabajadora(or) se reúne con CEREAL-GDL, la organización es responsable de investigar el reclamo y si encuentra que existe una violación a lo estipulado en el Código de Conducta de la industria de la electrónica o la Ley Federal del Trabajo Mexicana, pueden llevar el caso directamente a la gerencia de la fábrica.

En casos relacionados con despidos injustificados, la primera pregunta que CEREAL-GDL hace a las trabajadoras(es) es si firmaron su renuncia cuando fueron despedidas. Si lo hicieron, no hay nada más que CEREAL-GDL pueda hacer, dado que las empresas pueden demostrar con ello que la trabajadora(or) dejó la empresa por voluntad propia. Si una trabajadora(or) fue despedida injustificadamente y no firmó su renuncia, CEREAL-GDL le brindará asesoría para que comience un proceso legal de demanda contra la empresa. Esta acción es contraria al mecanismo oficial del acuerdo, pero responde a la realidad de que una empresa pudiera argumentar que la trabajadora(or) abandonó su puesto y negar que la hubiera despedido si no existe una demanda legal. Una vez que se presenta el caso, CEREAL-GDL lo discute con la gerencia de la empresa.

Si una trabajadora(or) acude al CEREAL-GDL con un reclamo no relacionado con despido injustificado, entonces la organización sigue el mecanismo del acuerdo discutiendo con la trabajadora(or) e investigando el caso antes de llevarlo a la atención de la gerencia de una empresa. Es importante hacer notar que cuando se comenzó a poner en práctica el mecanismo del acuerdo, el personal de CEREAL-GDL se reunía con los gerentes de las empresas para discutir cada caso en particular. Esa práctica consumía demasiado tiempo del personal, por lo que actualmente CEREAL-GDL consolida un grupo de casos y los presenta en conjunto durante reuniones con gerentes de varias empresas implicadas.

### **Fase 3 – CEREAL-GDL y CANIETI**

En caso de que CEREAL-GDL y la gerencia de una empresa no lleguen a un acuerdo de resolución, la organización puede llevar el caso a CANIETI. La asociación de empresarios discute el caso con la gerencia de la fábrica respectiva, y actúa como mediadora en caso que la manufacturera no acepte haber actuado incorrectamente. Lo crítico de esta fase del proceso es que algunas empresas, como Benchmark y USI por ejemplo, regularmente se niegan a participar del acuerdo. En esos casos, históricamente CANIETI se ha dirigido a esas empresas y les ha requerido que dialoguen con CEREAL-GDL directamente o a través de un diálogo mediado por la propia CANIETI.

### **Fase 4 – CEREAL-GDL y empresas de marcas**

Si un diálogo con mediación no resuelve un problema, CEREAL-GDL puede llevar el caso a nivel de la empresa de marca electrónica. Si el problema no puede ser resuelto en ese nivel, entonces CEREAL-GDL, según el acuerdo, tiene permitido publicar el caso en su informe anual y/o en los medios nacionales e internacionales. En general CEREAL-GDL respeta la parte del acuerdo que se refiere a los medios de comunicación. Sin embargo, ha sido menos riguroso en ceñirse al acuerdo al publicar

en su reporte anual casos que siguen discutiéndose bajo el mecanismo del acuerdo o que fueron cerrados por haber llegado a acuerdo mediante una negociación.

Resumiendo, el acuerdo establece un proceso de resolución de conflictos mediante el cual el reclamo de una trabajadora(or) es canalizado y llevado por niveles que inician con el empleador de la trabajadora(or). La estructura del acuerdo refleja en general la dinámica de empleo que existe en la industria de la electrónica de Guadalajara. Específicamente, considera implícitamente que una trabajadora(or) trabaja para una empresa de nivel de manufactura, la cual asume la responsabilidad por trabajadoras(es) que fueron contratados a través de agencias de empleo. Básicamente si CEREAL-GDL no puede lograr un acuerdo directamente con una empresa manufacturera, CANIETI y las empresas de marcas electrónicas se involucran en el proceso. Notablemente, CANIETI presiona a aquellas empresas que se muestren reacias a participar del acuerdo. Al analizar cómo se implementan en la práctica las cuatro fases del acuerdo resalta que las partes involucradas generalmente se adhieren al acuerdo. Algunas advertencias de hacer notar son: que algunas empresas pertenecientes a CANIETI son renuentes a relacionarse activamente con CEREAL-GDL; en casos de despido injustificado CEREAL-GDL asesora inmediatamente a las trabajadoras(es) para que presenten demandas legales, y CEREAL-GDL publica casos que se mantienen abiertos o han sido cerrados en sus reportes anuales. La siguiente parte de este resumen del estudio analiza por qué los actores del acuerdo participan en este mecanismo de resolución de conflictos.

#### **Motivaciones para participar en el acuerdo**

Según lo tratado en las fases del acuerdo, existen cinco actores principales: 1) trabajadoras(es); 2) empresas localizadas en Guadalajara; 3) CEREAL-GDL; 4) CANIETI y 5) empresas de marcas electrónicas. Las principales razones de por qué cada uno de ellos está motivado a participar son los siguientes:

**Trabajadoras(es):** las trabajadoras(es) están motivadas a participar en el acuerdo porque presenta una oportunidad para resolver un caso más rápidamente que a través del proceso de una demanda legal. Esta observación, por supuesto, debe tener en cuenta la advertencia de que muchas trabajadoras(es) prefieren no relacionarse con CEREAL-GDL o dar a conocer las violaciones laborales por temor a represalias de la empresa. Una vez que una trabajadora(or) acude a CEREAL-GDL, siempre y cuando no hayan firmado su carta de renuncia en caso de un despido injustificado, se puede decir que queda automáticamente involucrada en el acuerdo. Sin embargo, CEREAL-GDL no contacta a gerentes de empresas a menos que la trabajadora(or) esté de acuerdo con ello. A medida que el proceso avanza, CEREAL-GDL se asegura de que las trabajadoras(es) sean informadas de las negociaciones que se estén realizando con las empresas.

**Empresas de Guadalajara:** La motivación para que las empresas manufactureras localizadas en Guadalajara se involucren en el acuerdo es mantener los casos fuera del alcance de los medios, de los reportes de CEREAL-GDL y aparentemente para reducir las demandas legales y los recursos que implica litigarlas. En base a lo expuesto en el capítulo 3 del estudio, sobre la relación entre gerentes locales de las empresas subsidiarias y sus respectivas oficinas centrales en países de altos ingresos per cápita, se puede postular que lograr los objetivos antes mencionados les hace mantener una buena reputación con sus sedes centrales internacionales, que tienen interés en evitar publicaciones de prensa negativas sobre malas condiciones de trabajo y violaciones a los derechos laborales. Una advertencia sobre esto es el hecho de que existen algunas empresas que históricamente no se han relacionado con CEREAL-GDL. Dichas empresas incluyen a proveedores de materias primas y componentes electrónicos, y algunas manufactureras contratistas como Benchmark y USI. Hay que señalar que esas empresas no son parte de EICC y en algunos casos no tienen códigos de conducta internos.

**CEREAL-GDL:** Esta organización preferiría que las trabajadoras(es) fueran, por principio, tratadas justamente y protegidas por instituciones como sindicatos independientes, que pudieran asegurar que sus voces fueran escuchadas y sus derechos protegidos colectivamente. Cuando CAFOD le presentó a CEREAL-GDL la oportunidad de dialogar directamente con las empresas, CEREAL-GDL expresó su preocupación de que las empresas pudieran utilizar este diálogo para evitar aún más escuchar directamente a sus trabajadoras(es). Más aún, la organización creía que las empresas manifestaban tener una intención de diálogo simplemente como una forma de proteger su imagen, y que no estaban interesadas genuinamente en mejorar las condiciones de trabajo. Por otro lado, CEREAL-GDL entendió que el diálogo podría ser una oportunidad para exponer sus preocupaciones directamente a las empresas.<sup>2</sup> Ciertamente, según lo presentaba CAFOD, la organización no tenía mucho que perder intentando el enfoque de diálogo. En última instancia, como lo señaló Jorge Barajas, coordinador de CEREAL-GDL:

“no estábamos buscando [una dialogo directo] con las empresas. Estábamos cómodos con un enfoque confrontativo. El enfoque de dialogo es muy europeo y lo aprendimos de CAFOD, y vimos que daba resultados... eso fue una sorpresa, un descubrimiento para nosotros.”

**CANIETI:** Se puede decir que la motivación de CANIETI para involucrarse en el acuerdo es similar a la de las empresas manufactureras de Guadalajara. Como principal promotor de industria de la electrónica en Guadalajara, CANIETI realiza actividades para atraer y alentar que nuevas empresas se establezcan en Guadalajara. Una empresa interesada en hacerlo aparentemente podría reconsiderar establecerse en la ciudad debido a historias negativas en los medios y reportes en relación a violaciones a los derechos laborales en la industria de la electrónica, a los cuales también podrían ser vulnerables. Teniendo en cuenta esto, históricamente en casos en que una empresa miembro de CANIETI se ha negado a reunirse con CEREAL-GDL, CANIETI ha intervenido y presionado a la empresa a reunirse con CEREAL-GDL.

**Empresas de marcas electrónicas:** Las empresas de marcas están aparentemente motivadas a involucrarse en el acuerdo ya que son el último punto de contacto antes de que CEREAL-GDL tenga luz verde para publicar el caso. Al igual que las empresas que operan en Guadalajara, algunas empresas de marca se niegan a relacionarse con CEREAL-GDL. Las empresas que no tienen subsidiarias produciendo en Guadalajara no son parte de CANIETI y por lo tanto no están en la esfera de alcance del acuerdo. CEREAL-GDL señala que el que una empresa de marca se llegue a involucrar en el acuerdo puede depender principalmente de la persona que esté a cargo que discutir un caso con la organización. Por ejemplo, un cambio reciente de personal en la sede central de Dell disminuyó la disposición de la empresa a discutir casos con CEREAL-GDL.

## **IMPACTO DEL ACUERDO**

Hay tres impactos posibles que el acuerdo puede tener. Primero, mediante él, puede lograrse con mayor rapidez la resolución de una demanda legal. Una serie de datos únicos de casos, presentados por CEREAL-GDL entre 2008 y 2010 y que el autor del estudio compiló, sugiere que mientras que una demanda legal puede llevar hasta más de dos años en resolverse, los casos negociados a través del acuerdo se cierran en seis meses. Más aún, los datos sugieren que a través del mecanismo de resolución de conflictos del acuerdo las trabajadoras(es) tienden a recibir un mayor porcentaje de indemnización en casos de despido injustificado.

Relacionado a esto, el segundo tipo de impacto inmediato que puede tener el acuerdo es que un caso individual de una trabajadora(or) sea resuelto. Aunque un resultado tal sea positivo, al igual que llegar a capacitar a cada trabajadora(or) individualmente, resolver el problema de una

---

<sup>2</sup> Estas observaciones se basan en un memorando interno de CEREAL-GDL, el cual incluye una lista de pros y contras de dialogar directamente con las empresas.

trabajadora(or) a la vez no ofrece mucha perspectiva de mejoras de las condiciones de trabajo en una fábrica. En algunos casos, las empresas pueden llegar a reconocer que un caso particular afecta a otras trabajadoras(es), pero negarse a actuar más allá de solo responder sobre el caso de la trabajadora(or) en particular que presentó su demanda con CEREAL-GDL. Por ejemplo, recientemente trabajadoras(es) en una planta contratista estaban siendo obligadas a trabajar horas tiempo por tiempo. Después de iniciar el proceso del acuerdo, la empresa acordó excluir de esa práctica a la trabajadora(or) que informó y se quejó de la práctica al CEREAL-GDL, así como a cualquier otra trabajadora(or) que solicitara ser excluida de dicha práctica ilegal. En otras palabras, la empresa se negó a tomar una decisión más amplia, que abarcara a toda la empresa para desistirse de incurrir en esa práctica.

El tercer tipo de impacto que puede tener el acuerdo es facilitar cambios en condiciones de trabajo en toda una empresa. A la fecha ha existido sólo un caso con esas características, pero tuvo un resultado mixto. El año pasado un grupo de trabajadoras(es) solicitó apoyo de CEREAL-GDL porque el empleador para el que trabajaban dio aumentos de salarios disparejos dentro de una división o sección de trabajadoras(es), en lo que consideraban una práctica de favoritismo. La empresa despidió a todas las trabajadoras(es) que se reunieron con CEREAL-GDL y se presentó una demanda legal contra la empresa. Sin embargo, la empresa reestructuró su mercado laboral interno, estableciendo un sistema estructurado de antigüedad y promociones dentro de la división.

En general, el acuerdo es un ejemplo de 'colaboración antagónica' entre empresas de la industria de la electrónica y una ONG local. Más aún, es en parte resultado de una respuesta del sector privado a los problemas de acción colectiva causados por la intervención de CEREAL-GDL a las empresas locales. En este contexto, es crítico resaltar que en 2009, empresas en Guadalajara lanzaron un esquema de certificación para monitorear las contrataciones y prácticas operativas de las agencias de empleo. ¿Podría esto conducir a cambios en las prácticas de empleo que alcancen a empresas o a toda la industria, o se trata de un medio para que las empresas sigan evitando críticas por sus prácticas laborales deficientes?

## Acuerdo de resolución de conflictos entre CEREAL GDL y empresas electrónicas

