

Democracia truncada: Efectos limitados de la reforma laboral en los CCT de la Industria Automotriz de Querétaro

Recibido: 30 septiembre Aceptado: 24 noviembre 2025

Daniel Rojas Navarrete¹

Resumen:

Este artículo analiza los avances de la democratización sindical y la mejora de las condiciones laborales en industria automotriz de Querétaro tras la implementación de la Nueva Ley Federal del Trabajo (NLFT). La metodología se fundamenta en el análisis de contenido de 100 Contratos Colectivos de Trabajo (CCT) del sector autopartes. El estudio identifica la persistencia del dominio de la Central de Trabajadores de México (CTM) sobre 90% de los CCT analizados. Los resultados revelan una amplia discrecionalidad patronal en las cláusulas contractuales en materia de flexibilidad laboral: 64% de los CCT no regulan los cambios tecnológicos, 55% establecen horas extra obligatorias y 89% permiten movilidad unilateral de turnos. Se concluye que la NLFT ha sido neutralizada por instituciones informales que capturan los procedimientos democráticos, demostrando los límites del cambio institucional puramente formal en contextos corporativos.

Palabras clave: Reforma laboral, democracia sindical, contratos colectivos, instituciones informales, industria automotriz.

Abstract

This article analyzes the progress of union democratization and the improvement of working conditions in Querétaro's automotive industry following the implementation of the New Federal Labor Law (NFL). The methodology is based on a content analysis of 100 Collective Bargaining Agreements (CBAs) from the auto parts sector. The study identifies the persistent dominance of the Mexican Workers' Confederation (CTM) over 90% of the analyzed CBAs. The results reveal extensive employer discretion in contract clauses regarding labor flexibility: 64% of CBAs do not regulate technological changes, 55% establish mandatory overtime, and 89% allow unilateral shift changes. It is concluded that the NFL has been neutralized by informal institutions that capture democratic procedures, demonstrating the limits of purely

¹ Profesor investigador de la Universidad Autónoma de Querétaro, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Mexicano. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7913-4906> Correo-e: daniel.rojas@uaq.mx

formal institutional change in
corporatist contexts.

Key words: Labor reform, union
democracy, collective bargaining
agreements, informal institutions,
automotive industry.

Introducción

El objetivo del artículo es analizar los avances en la democratización sindical y la mejora de las condiciones laborales en la estratégica industria automotriz de Querétaro, a propósito de la Nueva Ley Federal del Trabajo (NLFT) de 2019. Las preguntas que guían el trabajo son: ¿Por qué persisten las prácticas corporativas (sindicatos de protección, flexibilidad unilateral) a pesar de la nueva regulación laboral? y ¿Cómo se puede explicar la continuidad de instituciones informales y los equilibrios de resistencia al cambio?

El presente estudio analiza el problema de los alcances limitados del cambio institucional derivado de la reforma al artículo 123 constitucional y la NLFT en México. Esta transformación normativa, de carácter ambicioso, tuvo como objetivo fundamental democratizar las relaciones laborales mediante la creación de diversas dependencias federales y estatales. Entre estas destacan los Tribunales laborales, ahora adscritos al poder judicial en lugar del ejecutivo, y los Centros federales y locales de conciliación y registro laboral.

No obstante, estas innovaciones institucionales, la evidencia empírica indica que el crecimiento económico de la Industria Automotriz (IA) no se ha traducido en mejoras sustantivas para los trabajadores, además de que persiste el dominio de la CTM en la titularidad de los CCT.

El argumento central es que los resultados heterogéneos y limitados de la reforma pueden explicarse por la interacción de tres dimensiones: 1) la inercia institucional del corporativismo sindical, que genera retornos crecientes para los actores dominantes; 2) la operación de instituciones informales competitivas que capturan los procedimientos democráticos; y 3) la rigidez cultural que sustenta liderazgos autoritarios y el control de la participación sindical.

Se examina el caso de la IA de autopartes en Querétaro como un ejemplo paradigmático. Dado que se presume la continuidad del modelo de paz laboral,

sostenido por instituciones informales competitivas y un equilibrio social rígido, lo que explica la brecha entre los objetivos de la reforma y los resultados observados en los CCT de Querétaro.

La metodología se fundamenta en el análisis de contenido de 100 CCT del sector de la industria de autopartes de Querétaro. Para ello se apoya en un cuestionario compuesto por varios reactivos que hacen referencia a diversas dimensiones del concepto de flexibilización laboral.

El hallazgo más revelador del trabajo es el sostenimiento de 90% de los CCT por parte de la CTM y la continuidad de contratos con cláusulas que otorgan amplia discrecionalidad para las empresas.

El artículo se organiza de la siguiente manera: primero se expone el marco teórico; segundo, se describe el contexto de la reforma; tercero, se expone la metodología; cuarto, se presentan los resultados; quinto se discuten sus implicaciones a la luz de teoría propuesta y finalmente se presentan las conclusiones.

Marco Teórico

La teoría del *path dependence*, nos brinda un marco analítico para comprender la inercia del corporativismo, a partir de observar lo que Pierson (2000) llama retornos crecientes, en nuestro caso las ventajas económicas y de control político para empresas y líderes sindicales. Así, los costos de coordinación de los actores encuentran mayor certidumbre en la dinámica de las relaciones laborales, ante los eventuales cambios propiciados por las reglas del modelo de regulación laboral que promueve la representación auténtica de las y los trabajadores.

En este mismo sentido, los trabajadores que deseen competir por la titularidad de los contratos y representación sindical deben contar con competencias específicas para disputar el poder a los representantes del viejo modelo corporativo. Lo que en los hechos representa una barrera de entrada a una competencia “justa” con los titulares de contratos.

Asimismo, la valoración sobre el alcance de las nuevas reglas, parte de considerar que su efectividad enfrenta la existencia de reglas informales. De acuerdo con Helmke y Levitsky, (2004); Hodgson, (2025) las reglas informales competitivas estructuran incentivos incompatibles con ciertos cambios formales, que explican el sostenimiento del *statu quo* mediante mecanismos de cumplimiento extraoficiales, como es el caso de las prácticas corporativas, el clientelismo y control sindical que compiten con la democracia sindical formal.

Así, se comprende mejor que las nuevas reglas desafían estructuras de poder de poder y recursos. Siguiendo a Portes (2006) las dirigencias sindicales y empresarios defienden posiciones en la estructura social que les otorgan recursos de poder y ganancias económicas. De aquí la importancia del valor del cambio y la necesidad de considerar los altos costos que implica el trabajo político de negociaciones microsociales en los espacios de trabajo, como un elemento central para observar el alcance del cambio.

Para (Acemoglu, et al, 2024), la persistencia de instituciones informales competitivas, representan un equilibrio social donde empresarios, líderes sindicales y gobierno tienen incentivos para mantener el *statu quo*. Así la práctica de la cultura corporativa se constituye en un equilibrio rígido que se expresa en priorizar la paz laboral, evitando el conflicto de potenciales rivales en la representación de los trabajadores.

Para el análisis de los CCT se orienta por el concepto de flexibilidad laboral, entendido como el margen de decisión de los empresarios para modificar aspectos parciales o totales de la organización en general y del proceso de trabajo en particular, considerando el nivel de intervención del Sindicato y de los trabajadores (Carrillo, et al, 2014: p.22).

Por lo tanto, se reportan los aspectos relacionados a la flexibilidad laboral: 1) tecnológica, 2) numérica, 3) funcional y 4) salarial. Asimismo, rubros relacionados a las prestaciones laborales y las formas de comunicación entre trabajadores, sindicatos y la parte patronal.

Flexibilidad salarial es entendida como la adaptación de los salarios a las fluctuaciones cíclicas (inflación y productividad) y a los choques exteriores (términos del intercambio) y su variación en función del desempeño de la empresa (Bensusán, 1998, p.53)

Flexibilidad de los tiempos de trabajo a los requerimientos del ajuste estructural y sus correspondientes cambios tecnológicos u organizativos encuentra una serie de restricciones en el régimen laboral mexicano (Bensusán, 1998, p.56).

Flexibilidad técnico organizacional se refiere a la adaptación de las formas de gestión y organización de las empresas en respuesta a: a) el aumento de la diversidad y el ritmo del cambio de los productos; b) la intensificación de la competencia internacional y c) las posibilidades abiertas por las nuevas tecnologías (Bensusán, 1998, p.58).

Contexto de la reforma laboral y el modelo de paz laboral en Querétaro

Para comprender la relevancia del cambio institucional en el modelo de regulación laboral mexicano, es necesario considerar dos elementos: el primero, el contexto de emergencia el modelo de regulación en México, plasmado en el artículo 123 constitucional y la Ley Federal del Trabajo (LFT) de 1931; y segundo, la reforma laboral de 2012, que profundizó en la flexibilización de las relaciones laborales.

En el primer caso, el contexto revolucionario impulsó un modelo de regulación laboral que incorporó un conjunto de derechos para los asalariados, como la jornada máxima de ocho horas, estabilidad en el trabajo, prohibición del trabajo de menores, protección a la mujer, salarios mínimos, reparto de utilidades, derecho a la vivienda, seguridad e higiene, entre otros. Para dar viabilidad a estos derechos, se construyó un arreglo corporativo que dio origen a la LFT de 1931. Así, bajo la intervención estatal a través del poder ejecutivo, se configuró un eje desde el cual se construyeron acuerdos en torno al cumplimiento o los ajustes en la aplicación de la legislación laboral, con base en una alianza entre el Estado y los sindicatos, extendida también a la relación entre empresarios y gobierno (Bensusán, 1998, p. 41).

En contraste, la reforma de 2012 se trató en la adecuación de las principales demandas patronales, al tiempo que preservó para los líderes sindicales el control sobre la elección de las directivas y la negociación colectiva (Bensusán y Middlebrook, 2013). Este cambio, en su dimensión económica, consistió en la formalización de la flexibilidad laboral, entendida como el uso intensivo de la fuerza de trabajo para incrementar la productividad con base en un modelo de bajos salarios, condiciones laborales mínimas, abaratamiento del despido y un incremento en la subcontratación (Bouzas, 2018; Quintero, 2019; Ocampo, 2022). En el ámbito político, se conservaron los recursos de poder institucional que favorecían al sindicalismo corporativo, lo que limitó las elecciones libres y permitió la negociación colectiva al margen de las bases de los trabajadores.

Al privilegiar el dominio de lo económico sobre lo social y lo político, se descontextualizaron las condiciones en que se producen bienes y servicios. En aras de incrementar la productividad se produjo una precarización del empleo (Belmont, 2014). La reforma, además de legalizar y limitar la discrecionalidad patronal en el *outsourcing*, incorporó los contratos de prueba, facilitó los despidos, limitó el pago de salarios vencidos a un año y puso más trabas al derecho de huelga. En suma, la modificación a la ley implicó un reajuste en la correlación de fuerzas

entre capital y trabajo, otorgando ventajas al empresariado frente al trabajador organizado (Ocampo, 2022).

La reforma laboral de 2019 tuvo como antecedentes dos procesos: 1) Las negociaciones bilaterales sobre el Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica (TPP 2011-2016) concluidas en 2018, y 2) la revisión del TLCAN (2017-2018). En ambos casos, se consideraron la libertad de asociación, el efectivo derecho de negociación colectiva y, posteriormente, el Anexo 23 del T-MEC, como adecuaciones necesarias para atender los reclamos de presidente estadounidense Donald Trump (2017-2021), quien señaló la política de salarios bajos como la principal ventaja competitiva de México en sectores como el manufacturero y automotriz, calificándola como *dumping* social por traducirse en pérdida de empleos en Estados Unidos (Taku, 2018; Bensusán et al, 2020; Ocampo, 2022).

Las presiones externas e internas, junto con la ratificación del convenio 98 de la OIT, permitieron la incorporación de nuevos recursos para controversias laborales en el capítulo 23 del T-MEC, aplicables en caso de incumplimiento de los procesos de legitimación contractual y democracia sindical, con especial énfasis en el sector automotriz. Para garantizar la implementación efectiva de la reforma laboral, se creó el Mecanismo Laboral de Respuesta Rápida (MLRR), un procedimiento de resolución de controversias del tratado comercial que enfatiza los compromisos asumidos entre México, Estados Unidos y Canadá. Dicho sea de paso, los sindicatos mexicanos del sector automotriz son quienes más han recurrido a su uso.

En este marco, el 24 de febrero de 2017 entraron en vigor las modificaciones al artículo 123 constitucional. Los principales cambios consistieron en: 1) La creación de un nuevo sistema de justicia laboral, transitando de las Juntas de Conciliación y Arbitraje hacia los Tribunales de Conciliación y Arbitraje dependientes del poder judicial; 2) La creación del Centro Federal de Conciliación y Registro Laboral, organismo con personalidad jurídica y patrimonio propios. Así como autonomía técnica, operativa, presupuestaria, de decisión y de gestión; y 3) El establecimiento de los procedimientos y requisitos para asegurar la libertad de negociación colectiva y los legítimos intereses de trabajadores y patrones, bajo los cuales se deben garantizar, la representatividad auténtica de las organizaciones sindicales, la firma, registro y depósito de los CCT. Para la resolución de conflictos entre sindicatos, la solicitud de celebración de un CCT y la elección de dirigentes, se estableció que el voto de los trabajadores debe ser personal, libre y secreto (DOF, 2017).

La NLFT que regula de manera específica estos cambios, se publicó en el Diario Oficial de la Federación el primero de mayo de 2019. Entre sus modificaciones fundamentales en materia de justicia laboral, órganos de conciliación y registro, y democracia sindical, destaca el Artículo 604, que atribuye a los Tribunales del Poder Judicial de la Federación o de las entidades federativas el conocimiento y la resolución de los conflictos laborales. Asimismo, en el Título Trece Bis, Capítulo I, se establecen los procedimientos de la conciliación prejudicial para agilizar la solución de conflictos en el ámbito individual (DOF, 2019).

Al entrar en vigor la nueva legislación, la Secretaría del Trabajo y previsión social (STPS) fue la responsable de elaborar el protocolo de consulta hasta que el Centro Federal asumiera la responsabilidad del proceso de legitimación de los CCT. La primera versión se dio a conocer el 31 de julio de 2019. En diciembre del mismo año, la STPS sometió a revisión dicha protocolo, adoptándose la versión revisada el 4 de febrero de 2021. Finalmente, el Centro Federal publicó el protocolo definitivo el 30 de abril de 2021, el cual entró en vigor el 1 de mayo del mismo año (RSMP, 2021, p. 5).

Dicho protocolo establece: cómo y cuándo los sindicatos deben notificar a la STPS su intención de celebrar la votación de legitimación; los plazos para informar a las/os trabajadoras(es) que se va a celebrar la votación; las condiciones para el registro de los trabajadores con derecho a voto; la obligatoriedad de presentar una identificación oficial para votar; los procedimientos para imprimir, distribuir y salvaguardar las boletas y demás materiales para la celebración de la votación; y las normas para establecer los lugares de votación (DOF, 2021).

Como parte del proceso, las empresas tienen dos responsabilidades. La primera es proporcionar a todos los trabajadores una copia impresa del contrato colectivo por lo menos tres días hábiles antes de la consulta de legitimación. Una disposición del Protocolo del Centro Federal que instruye a los verificadores a determinar si las trabajadoras(es) han recibido un ejemplar impreso o una copia electrónica del CCT, provocó una gran confusión sobre el cumplimiento del requisito. El Director General del Centro Federal, Alfredo Domínguez Marrufo, aclaró posteriormente que los patrones deben proporcionar a sus trabajadoras(es) un ejemplar impreso (RSMP, 2021; DOF, 2021).

El segundo requisito para los patrones es proporcionar un lugar seguro y accesible para celebrar la consulta. En la práctica, la mayoría de las consultas se celebraron en el centro de trabajo, lo que, si bien facilita la participación, también cuestiona la neutralidad del proceso. Además de cumplir con estas dos responsabilidades, la

empresa debe abstenerse de cualquier injerencia. Es el sindicato titular del contrato colectivo el que se encarga de todos los demás aspectos de la votación de legitimación del CCT y de elaborar el informe de los resultados (RSMP, 2021; DOF, 2021).

Debido a los intereses de los sindicatos no representativos por mantener la titularidad de los contratos colectivos existentes, organizaciones de derechos laborales y expertos jurídicos de México y Estados Unidos han criticado que la organización, aplicación e informe de los resultados recaigan casi por completo en el sindicato titular. Los esfuerzos por aumentar la supervisión mediante la inspección y quejas son pasos en la dirección correcta, pero pueden ser insuficientes para garantizar una consulta justa (RSMP, 2021; DOF, 2021).

Las bases del modelo de paz laboral en la IA en México y Querétaro se caracterizan por la relevancia económica de este sector. De acuerdo con Covarrubias y Bouzas (2016), la IA se ha afianzado en México como la primera generadora de empleos manufactureros; su importancia fue tal que en 2014 la captación de divisas superó a la del petróleo, turismo y remesas combinados. La tendencia creciente de las exportaciones se explica por las ventajas del Tratado de libre comercio. Así, entre 2005 y 2020, la producción de vehículos ligeros pasó de 1.6 a 3.0 millones de unidades, un incremento cercano a 50% en 15 años, con caídas solo durante la crisis financiera de 2008-2009 y la pandemia de COVID-19 en 2019, seguidas de una recuperación (Bensusán, et al, 2022).

De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2025), la IA genera casi un millón de puestos de trabajo, con un 37% ocupados por mujeres. Tiene un efecto multiplicador en otras actividades económicas, como la fabricación de autopartes. Las remuneraciones promedio en 2022 fueron de \$21, 900 pesos, superando el promedio de las industrias manufactureras. Además, el sector registra un superávit comercial significativo; en 2023, las exportaciones alcanzaron 183, 463 millones de dólares, mientras que las importaciones fueron de 80, 250 millones de dólares, teniendo un balance a favor de 102, 943 millones de dólares.

Durante las dos primeras décadas del siglo XXI, la IA en México se fortaleció mediante la regionalización de las redes de producción dirigidas por 16 multinacionales de origen extranjero, la transición hacia la modulación en la manufactura del automóvil, la subcontratación en la generación de empresas proveedoras de autopartes, aprovechando la ubicación geográfica, el acceso a proveeduría, el acceso preferencial a los principales mercados globales y la

disponibilidad de mano de obra calificada, competitiva y con bajos salarios (García, et al, 2021).

No obstante, su éxito exportador y su creciente participación en el mercado mundial y del T-MEC, la IA sostiene un modelo de salarios bajos, explicado por un sistema de relaciones laborales, caracterizado por las violaciones a estándares como la libertad de asociación y contratación colectiva, y un sindicalismo fragmentado controlado por dirigencias corporativas en alianza con el gobierno. Un efecto de esto, entre 1994 y 2019, ha sido el incremento de las brechas salariales en la región dentro del sector, lo que generó fuertes cuestionamientos en los socios comerciales durante la renegociación del T-MEC, exigiendo mejorar las condiciones salariales de los trabajadores mexicanos (Covarrubias, et al, 2016; Bensusán et al, 2022).

A pesar, de los cambios en el modelo de regulación laboral, en 2025, la estrategia del gobierno del presidente Donald Trump para impulsar una renegociación del T-MEC amenazó con imponer aranceles del 25% sobre productos importados de México, medida considerada violatoria del artículo 2.4 del tratado de libre comercio. Como consecuencia, las exportaciones de autos cayeron un 13.74% en enero (Thomson Reuters, 2025). Así, los empleos en el sector exportador sustentados en diferencias salariales extremas estarán bajo presión en los próximos años (Bensusán, et al, 2022). En este contexto, se esperaría que el éxito exportador y la mejora salarial converjan en la IA, brindando a los sindicatos una oportunidad para encontrar ventajas en el sistema de relaciones laborales que reduzcan la unilateralidad de las empresas en la negociación de los CCT.

Sin embargo, aunque la IA es un sector altamente sindicalizado, las posibilidades para ejercer el poder estructural, entendido como la posición estratégica que ocupan en las actividades productivas, así como su poder asociativo, número de trabajadores sindicalizados (Morris, et al, 2021), se ven mermadas por la continuidad de las prácticas políticas del modelo corporativo, cual disciplinó a la clase trabajadora durante el siglo XX y las primeras décadas del siglo XXI mediante pactos y alianzas en favor de un clima de paz laboral.

En el caso de la IA en Querétaro, su dinamismo comenzó con la firma del TLCAN en 1994 y se consolidó en el siglo XXI, especializándose en los giros de metalmecánica y autopartes (González, 2012). Cabe señalar que en el Estado no hay plantas armadoras de vehículos ligeros, pero sí es centro de operación de importantes empresas internacionales de autopartes y cuenta con tres armadoras de tractocamiones. Para 2014, existían en Querétaro 130 empresas directamente

vinculadas a la IA, distribuidas en 24 clústeres industriales de 7 municipios (Jáuregui et al, 2009; Banda et al, 2016).

De acuerdo con datos del INEGI 2017, la rama más importante de la entidad es la fabricación de partes para vehículos, que representa 14.9% del valor de la producción total. En 2020, las industrias con mayor participación en la producción manufacturera fueron: equipo de transporte, 23.3%; accesorios, aparatos eléctricos y equipo de generación de energía eléctrica, 14.5%, industria alimentaria, 14.1%; e industria química, 11.5% (Secretaría de Desarrollo Sustentable, 2021, p. 113).

La consolidación de la IA en Querétaro se basa en una estrategia de empresa red, especializándose en la producción de autopartes para atender terminales ubicadas en entidades vecinas como San Luis Potosí y Guanajuato. Existen numerosas empresas proveedoras *Tier 1*, de capital extranjero, alta tecnología y productos de mayor valor agregado que las de niveles *Tier 2* y *3* (Arciniega, 2022).

Por otra parte, el ambiente político en Querétaro se ha caracterizado por un bipartidismo en el gobierno estatal y una mayor pluralidad los municipios. La relación entre patrones, sindicatos y gobierno se enmarca en un clima de paz laboral. Salvo los conflictos obrero patronales de los años ochenta, la ecuación de alta productividad, bajos salarios y control corporativo de la representación sindical ha sido la base de la competitividad y ventajas para atraer inversiones extranjeras.

Por ejemplo, el anuario económico Querétaro competitivo 2021 del gobierno estatal indica:

{...} “los líderes de los sindicatos más participativos de la entidad trabajan de la mano para mantener la armonía y la paz laboral en las empresas. El reto común es superar los desafíos que Querétaro enfrenta en el campo de la competitividad. La buena relación entre trabajadores y patrones ha permitido que los últimos 20 años discurran sin querellas ni conflictos laborales de esta naturaleza; muestra clara del ambiente de concordia que goza la entidad. Los datos del INEGI durante 2019 registraron 903 emplazamientos a huelga. Todos los casos sin excepción fueron resueltos pacíficamente antes que cualquier tipo de paro laboral” (Gobierno del Estado de Querétaro, 2021, p.63).

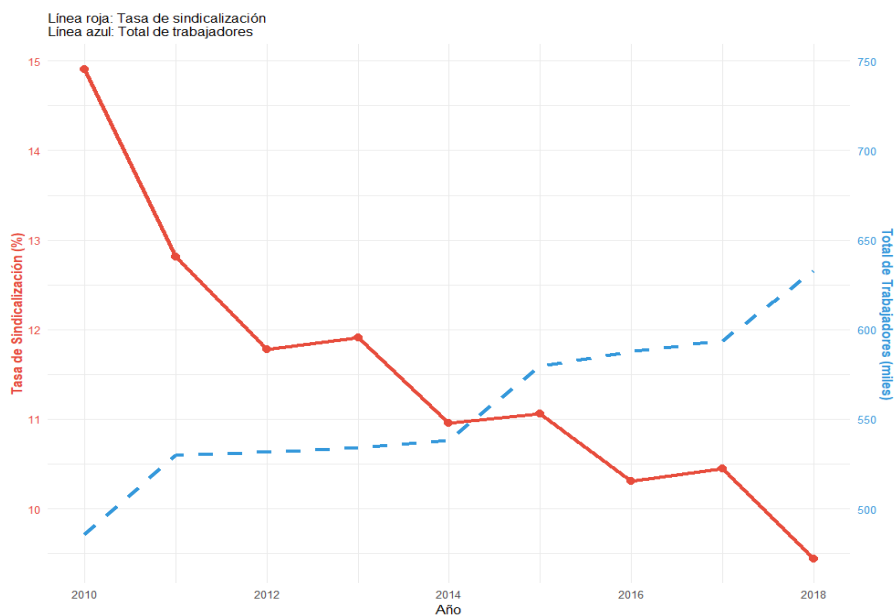
Lo anterior es consistente con lo que afirman Carrillo, Salinas, et al, (2014) respecto a un corporativismo sindical debilitado frente a un mayor control empresarial, al grado de que organizaciones patronales como la COPARMEX y la

CTM han promovido una “queretanización” de la representación sindical (Salinas, 2016), donde los procesos de flexibilidad laboral son un patrón en el sector, que deja inoperante la incidencia de los trabajadores a través de sus delegados sindicales.

Así, la flexibilización de los CCT en el Estado de Querétaro es una de las principales estrategias empresariales para aumentar el control sobre los procesos de trabajo y mejorar su posición competitiva; sin embargo, esta visión deja de lado una política industrial de mayor alcance, que contemple alta especialización, formación de recursos humanos e inversión en tecnologías capaces de reconfigurar la ecuación de la competitividad dominante.

Los efectos de dicha política y prácticas de regulación laboral han minado la participación de los trabajadores en los sindicatos, como lo ejemplifica la baja tasa de sindicalización y la disminución casi absoluta de las huelgas por reivindicaciones contractuales, salariales y condiciones de trabajo. La tasa de sindicalización en Querétaro muestra una tendencia a la baja a lo largo de ocho años (2010-2018), con un promedio del 10.5 % de trabajadores sindicalizados (INEGI, 2018).

Figura 1. Relación entre Tasa de Sindicalización y Total de Trabajadores en Querétaro



Fuente: elaboración propia con datos del INEGI 2018

En este sentido, la nueva legislación laboral federal marca un punto de inflexión para el desarrollo futuro de la democracia sindical en Querétaro. Las expectativas en torno a la erradicación de los sindicatos patronales y los líderes corruptos, y de que el control sindical pase a manos de los trabajadores, constituyen quizá un primer paso a una serie de procesos involucrados en el tránsito a un nuevo modelo laboral.

Metodología

La estrategia de investigación se fundamentó en el análisis de contenido de los CCT. Para ello, se identificó en primer lugar a las organizaciones sindicales titulares de dichos CCT. El objetivo de este procedimiento fue evaluar los alcances del nuevo modelo laboral, en particular la participación efectiva en los procesos de legitimación de los CCT.

Dadas las restricciones de acceso a la información sobre los procesos de legitimación, se optó por un muestreo por conveniencia. El diseño metodológico original se estructura en tres fases: 1) recolección de los CCT vigentes en la industria automotriz establecida en Querétaro; 2) observación *in situ* de los procesos de legitimación para presenciar las consultas de votación; y 3) análisis integral de la información recabada en las etapas anteriores. Sin embargo, el escaso tiempo transcurrido entre la publicación de las convocatorias a las consultas y la celebración de las votaciones impidió gestionar formalmente el acceso como observador, a lo que se sumó la inexistencia de un protocolo claro que permitiera a terceros presenciar dichos procesos.

La localización de los contratos se planificó mediante la consulta de las plataformas de la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje, del Centro Federal de Conciliación y Registro Laboral y de la STPS. Para los casos en que los CCT no estuvieran disponibles en estos portales, se contempló su solicitud a través de la Plataforma Nacional de Transparencia, las Unidades de Transparencia estatales, o bien, mediante un acercamiento directo a las partes firmantes, empresas y los sindicatos.

El marco muestral del estudio quedó constituido por 100 CCT del sector automotriz, correspondientes a 98 empresas. El universo del estudio lo integran empresas de autopartes radicadas en Querétaro, de acuerdo con la clasificación de la Industria Nacional de Autopartes, se incluyó los giros de fabricación de automóviles y camiones (Código SCIAN 3361) y fabricación de partes para vehículos automotores (Código SCIAN 3363).

Para la ubicación de las empresas, se consultaron los sitios web oficiales y el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del INEGI. Cabe señalar que, para algunas plantas productivas, se realizó más de un registro, ya que en la base de datos del DENUE se ubicaron diferentes razones sociales operando en una misma ubicación. Además, fue necesario depurar la información obtenida de los sitios oficiales, ya que en ocasiones las direcciones reportadas correspondían a oficinas ubicadas en otras entidades, como Toluca, Ciudad de México, Guanajuato o estados del Norte del país.

Una situación similar ocurrió en el caso del acceso a los CCT en el portal de antecedentes registrales del Centro Federal de Conciliación y Registro Laboral (<https://antecedentes.centrolaboral.gob.mx/antecedentes/buscadorcontrato>), donde se listan contratos de empresas que, si bien están registradas ante las autoridades laborales federales, sus instalaciones productivas no se encuentran físicamente en el Estado de Querétaro.

En cuanto al diseño de los instrumentos de investigación, se elaboró una cédula de análisis para la extracción sistemática directamente de los textos de los CCT. Dicho instrumento se organizó en las siguientes dimensiones analíticas:

Ficha e identificación: Datos de la empresa y del sindicato titular del CCT, con especial interés en la vigencia y temporalidad de la negociación del contrato.

Flexibilidad laboral: Análisis de las facultades concedidas a la empresa y al sindicato en el clausulado contractual, evaluando los niveles de decisión de cada parte en áreas como: introducción de innovación tecnológicas, implementación de nuevos métodos de trabajo, intensidad del trabajo, contratación de personal eventual y de confianza, procedimientos de recorte de personal de base, regulación de la subcontratación; movilidad funcional y geográfica, polivalencia, criterios salariales, sistema de ascenso, regulación de horas extras, y establecimiento de estímulos a la productividad y la asistencia.

Comunicación y prestaciones: Indagación sobre cláusulas relacionadas con los mecanismos de comunicación entre las partes y el goce de prestaciones adicionales a las de la ley.

Cada uno de los ítems fueron organizados en un cuestionario que se utilizó para construir una base para obtener las frecuencias de preguntas de flexibilidad tecnológica, numérica, funcional y salarial. Se trata de variables categóricas como se ilustra a continuación:

Tabla 1. Catálogo de variables de la Base de datos de CCT

VARIABLE	TIPO DE VARIABLE	DESCRIPCIÓN
CONTRATO	Identificador/Contexto	Identificador único del contrato colectivo
EMPRESA	Identificador/Contexto	Nombre de la empresa
SINDICATO	Identificador/Contexto	Sindicato titular del contrato
CONFEDERACIÓN	Identificador/Contexto	Confederación sindical a la que pertenece
ESTADO	Identificador/Contexto	Entidad federativa donde aplica el contrato
AÑO DEL CCT	Identificador/Contexto	Año de firma del contrato colectivo
PERIODO DE ANÁLISIS	Identificador/Contexto	Periodo de análisis del contrato
1. NIVEL DE INTERVENCIÓN DEL SINDICATO EN LA INSTRUMENTACIÓN DE CAMBIOS TECNOLÓGICOS O DE ORGANIZACIÓN	Politómica	Nivel de intervención sindical en cambios tecnológicos/organizativos
2. PARTICIPACIÓN DEL SINDICATO EN LOS CAMBIOS EN LA INTENSIDAD DEL TRABAJO	Politómica	Participación sindical en cambios de intensidad laboral
3. PARTICIPACIÓN DEL SINDICATO EN EL ESTABLECIMIENTO DE NUEVOS MÉTODOS DE TRABAJO	Politómica	Participación sindical en establecimiento de nuevos métodos
4. CONTRATACIÓN DE TRABAJADORES EVENTUALES	Politómica	Condiciones para contratación de trabajadores eventuales
5. EMPLEO DE SUBCONTRATISTAS	Politómica	Reglas para empleo de subcontratistas

6.CONTRATACIÓN DE TRABAJADORES DE CONFIANZA	Politómica	Disposiciones sobre contratación de trabajadores de confianza
7.RECORTE DE PERSONAL DE BASE	Politómica	Reglas sobre recorte de personal de base
8.MOVILIDAD ENTRE PUESTOS Y CATEGORÍAS	Politómica	Disposiciones sobre movilidad entre puestos y categorías
9.MOVILIDAD ENTRE TURNOS	Politómica	Reglas para movilidad entre turnos
10.MOVILIDAD GEOGRÁFICA	Politómica	Disposiciones sobre movilidad geográfica
11.POLIVALENCIA	Politómica	Normas sobre polivalencia (flexibilidad funcional)
12.CRITERIO PRINCIPAL DE ASCENSO	Politómica	Criterio principal establecido para ascensos
13.TRABAJO EN HORAS EXTRAS	Politómica	Regulación del trabajo en horas extras
14.TRABAJO EN DÍAS DE DESCANSO OBLIGATORIO	Politómica	Disposiciones sobre trabajo en días de descanso obligatorio
15.FORMAS DE SALARIO	Politómica	Formas de salario establecidas en el contrato
16.SE PAGAN BONOS O INCENTIVOS POR PUNTUALIDAD O ASISTENCIA	Dicotómica	Existencia de bonos por puntualidad o asistencia
17.SE PAGAN BONOS O INCENTIVOS POR PRODUCTIVIDAD O CALIDAD	Dicotómica	Existencia de bonos por productividad o calidad
18.SE PAGAN OTRO TIPO DE BONOS	Dicotómica	Existencia de otros tipos de bonos
19.CUANTAS CATEGORÍAS DE TRABAJO EXISTEN	Politómica	Número de categorías de trabajo existentes

20.CUAL ES LA FORMA PRINCIPAL DE COMUNICACIÓN DE LOS DIRECTIVOS GERENTES Y JEFES DE LOS TRABAJADORES	Politómica	Forma principal de comunicación de directivos a trabajadores
21.CUAL ES LA PRINCIPAL FORMA DE COMUNICACIÓN DE LOS TRABAJADORES CON LOS JEFES GERENTES Y DIRECCIÓN DEL ESTABLECIMIENTO	Politómica	Forma principal de comunicación de trabajadores a directivos
22.ESQUEMA DE SEMANA LABORAL BANCO DE HORAS	Dicotómica	Existencia de esquema de semana laboral/banco de horas
23.VACACIONES	Dicotómica	Disposiciones sobre vacaciones
24.PRIMA VACACIONAL	Dicotómica	Disposiciones sobre prima vacacional
25. DÍAS ANUALES DE DESCANSO	Politómica	Número de días anuales de descanso establecidos
26.JORNADA DIARIA DE TRABAJO	Politómica	Jornada diaria de trabajo pactada
27.PAGOS DE HORAS EXTRA	Dicotómica	Disposiciones sobre pagos de horas extra
28.TABULADOR DE SALARIOS	Politómica	Número de niveles en el tabulador de salarios
29.PARTICIPACIÓN EN LAS UTILIDADES	Dicotómica	Disposiciones sobre participación en utilidades
30.BONOS DE PRODUCTIVIDAD	Dicotómica	Existencia de bonos de productividad
31.DERECHO DE CAPACITACIÓN	Dicotómica	Derecho de capacitación establecido

Fuente: elaboración propia

Finalmente, es importante señalar como limitaciones del estudio la imposibilidad de realizar entrevistas con los actores clave, debido a las dificultades para acceder a los centros de trabajo, así como la no observación directa de los procesos de votación para la legitimación de los CCT. Si bien el análisis de contenido se configuró como la estrategia metodológica más viable para conocer el estado actual de las relaciones laborales de la IA de Querétaro, estas limitaciones en el trabajo de campo abren una línea futura de investigación para profundizar en el fenómeno desde la perspectiva de los propios actores: trabajadores, líderes sindicales, representantes patronales y autoridades laborales.

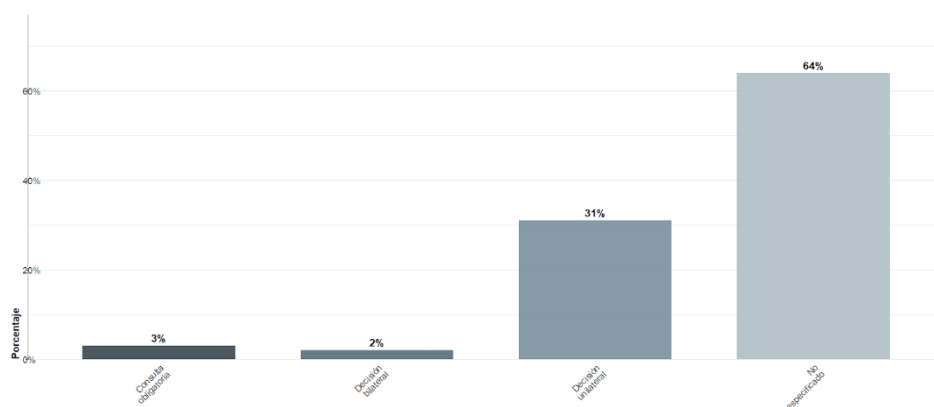
Resultados

El análisis de los CCT en las unidades de producción del sector automotriz de Querétaro revela que la CTM es la central dominante de la representación sindical, correspondiéndole 90% de los contratos analizados en la muestra del estudio. En cuanto a la naturaleza de las relaciones contractuales, los hallazgos se organizan en las siguientes dimensiones de flexibilidad laboral:

Flexibilidad tecnológica

Los resultados indican una participación sindical marginal en los procesos de innovación tecnológica y organizativa. En cuanto a la instrumentación de cambios tecnológicos o de organización, solo en 3% de los CCT se establece la obligación de consultar al sindicato, y en un 2% se determina la necesidad de una decisión bilateral. Por el contrario, en 31% de los contratos la determinación es unilateral por parte de la empresa, y en un 64% no se especifica ningún procedimiento.

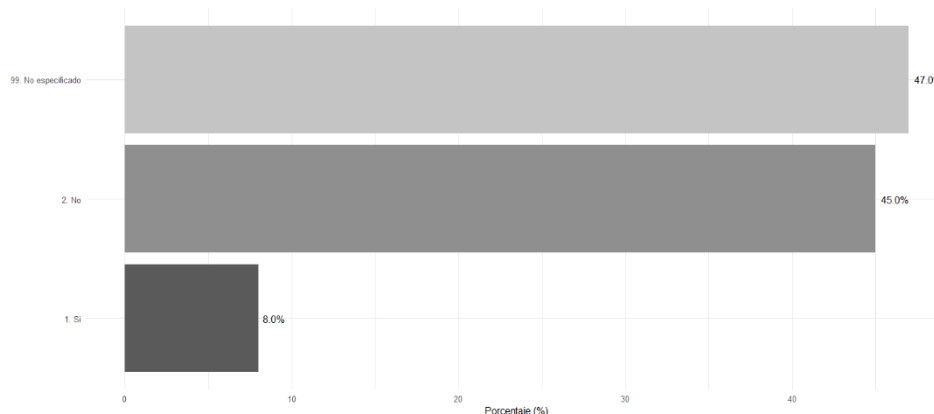
Figura 2. Intervención sindical en la instrumentación de cambios tecnológicos



Fuente: elaboración propia

Respecto a los cambios en la intensidad del trabajo, se observa una incidencia sindical en apenas un 8% de los contratos. En un 45% de los casos, la empresa actúa de manera unilateral, mientras que en 47% no existe una cláusula contractual que regule este aspecto.

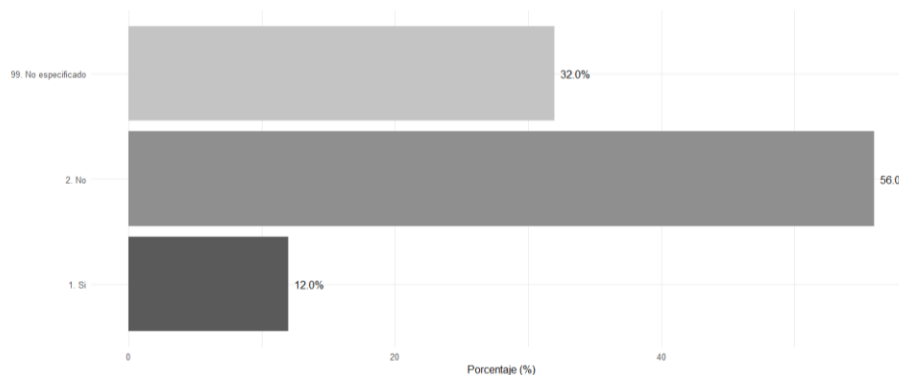
Figura 3. Participación del sindicato en cambios de intensidad del trabajo



Fuente: elaboración propia

Esta situación se repite en el establecimiento de métodos de trabajo, donde en 56% de los CCT la empresa tiene libertad absoluta. El sindicato muestra algún grado de colaboración solo en 12% de los contratos, y en un 32% no existe cláusula específica.

Figura 4. Participación del sindicato en cambios de el establecimiento de nuevos métodos de trabajo



Fuente: elaboración propia

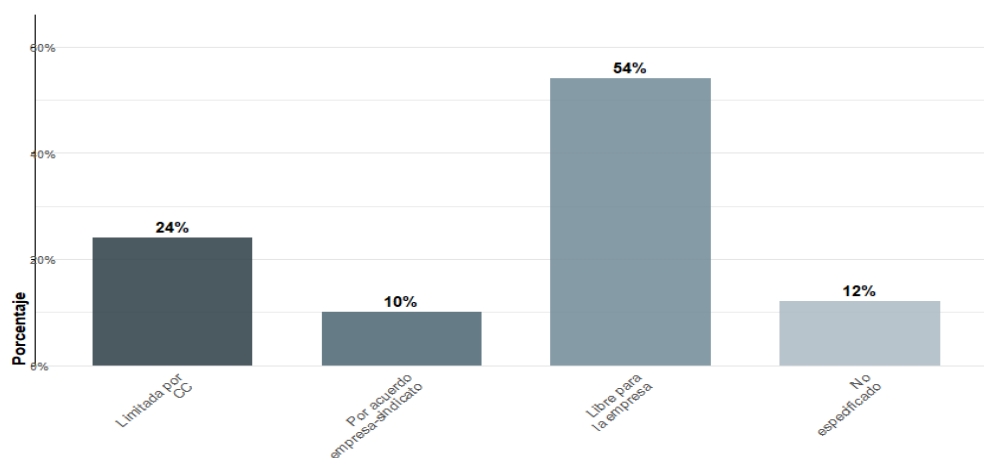
En conjunto, estos datos evidencian que los ajustes tecnológicos y organizativos continúan siendo predominantemente controlados por las empresas bajo prácticas corporativas que privilegian la decisión vertical, con una limitada intervención

sindical. Esto confiere a la gerencia una ventaja significativa en la organización del trabajo, al contar con amplia discrecionalidad para ejecutar los cambios que considere necesarios para sus necesidades productivas.

Flexibilidad numérica

En lo concerniente a la adaptación del número de trabajadores, los resultados reflejan una notable discrecionalidad patronal. En la contratación de personal temporal, un 54% de los CCT otorgan libertad total a la empresa, en un 24% la limitan contractualmente, en 10% se establece la necesidad de un acuerdo bilateral y en un 12% de los contratos no se especifica.

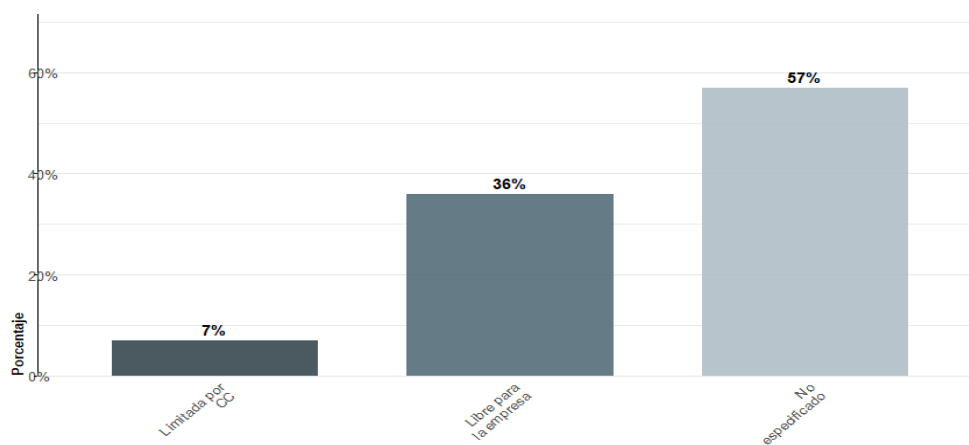
Figura 5. Contratación de trabajadores eventuales



Fuente: elaboración propia

Respecto al empleo de subcontractistas, en 57% de los CCT no se regula esta práctica, en 36% se estipula como libre para la empresa y solo en un 7% se encuentra limitada.

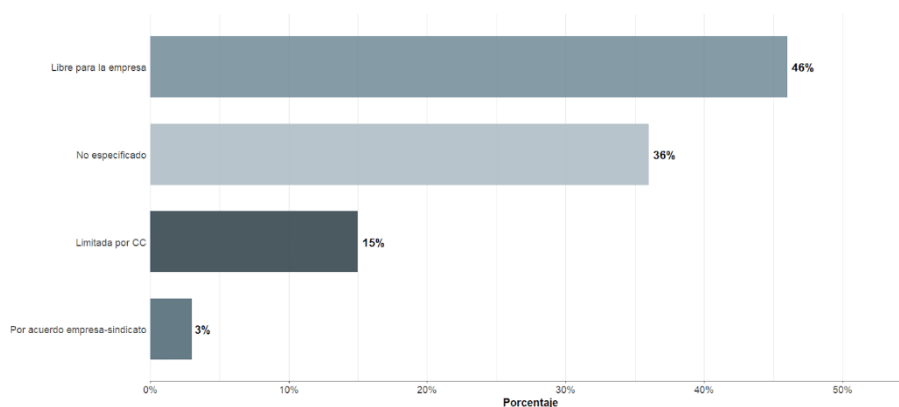
Figura 6. Empleo de subcontratista



Fuente: elaboración propia

La contratación de los trabajadores de confianza, identificada como un mecanismo de flexibilización y debilitamiento sindical, es libre para la empresa en un 46% de los contratos. No se especifica en un 36%, se encuentra limitada por el contrato en un 15% y sujeta a acuerdo bilateral en un 3%.

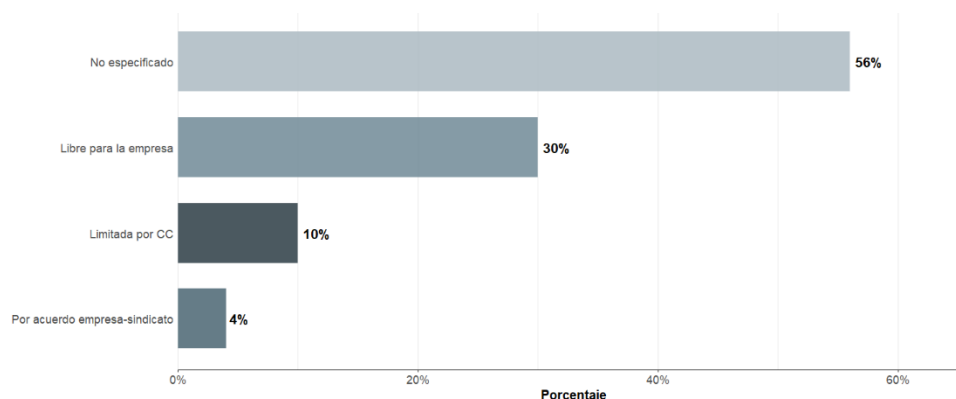
Figura 7. Contratación de trabajadores de confianza



Fuente: elaboración propia

Sobre el recorte de personal de base, en 56% de los contratos no lo especifica, en 30% lo permite de manera unilateral para la empresa, en 10% lo sujeta a acuerdo con el sindicato y solo en 4% lo limita contractualmente.

Figura 8. Recorte de personal base



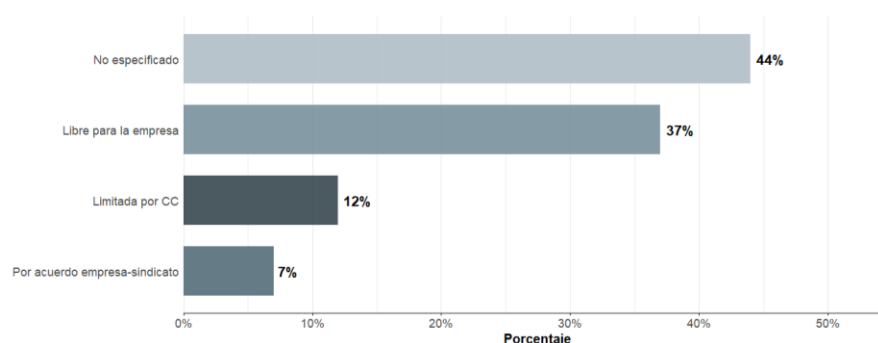
Fuente: elaboración propia

En síntesis, la flexibilidad numérica en materia de contratación, subcontratación y reducción de personal muestra una clara ventaja para las empresas, permitiéndoles adaptar unilateralmente el tamaño de su fuerza laboral en función de las fluctuaciones productivas.

Flexibilidad Funcional

Los resultados sobre la movilidad interna muestran patrones similares de discrecionalidad patronal. En la movilidad entre puestos y categorías, en 37% de los CCT la establecen como libre para la empresa, otro 37% no lo especifica, en 12% la sujeta a acuerdo bilateral y solo en un 7% la limita por contrato. Esto indica que en el 74% de los casos, sumando el porcentaje de libertad explícita y no especificación, la empresa cuenta con un margen de acción favorable.

Figura 9. Movilidad entre puestos y categorías

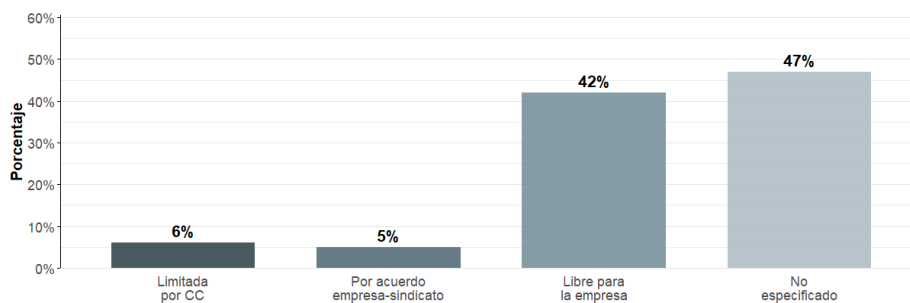


Fuente: elaboración propia

Respecto a la movilidad entre turnos, en 42% de los CCT la conceden libremente a la empresa, en 47% no la especifica, en 6% la limita por contrato y un 5% la

establece por acuerdo. Así, la empresa cuenta con discrecionalidad en 89% de los casos. Esta situación puede generar desventajas para los trabajadores, quienes, ante la falta de apoyo sindical, ven limitada su capacidad para resistir cambio en sus horarios.

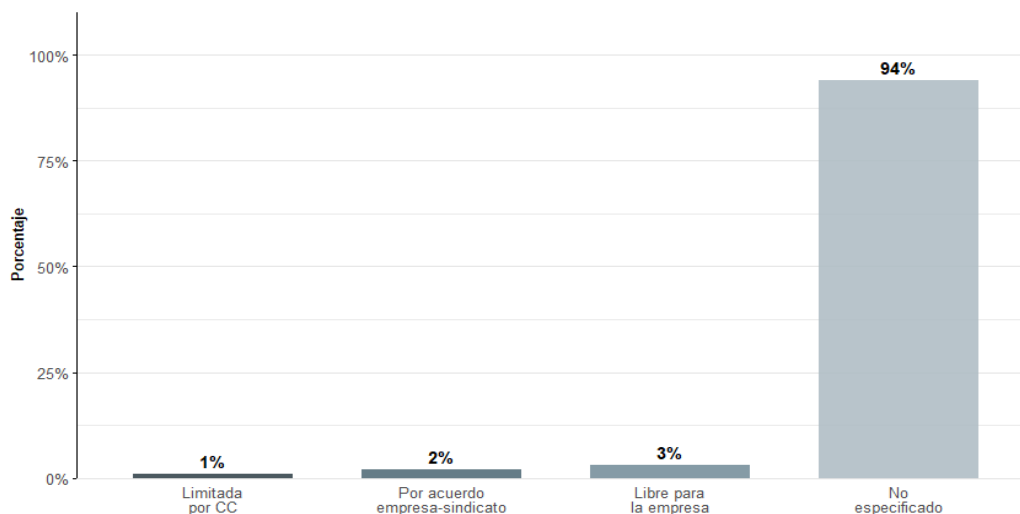
Figura 10. Movilidad entre turnos



Fuente: elaboración propia

La movilidad geográfica presenta al mayor grado de indeterminación, al no estar especificada en el 94% de los CCT. Es libre para la empresa en un 3% cuenta con participación sindical en un 2% y está limitada por contrato en solo un 1%.

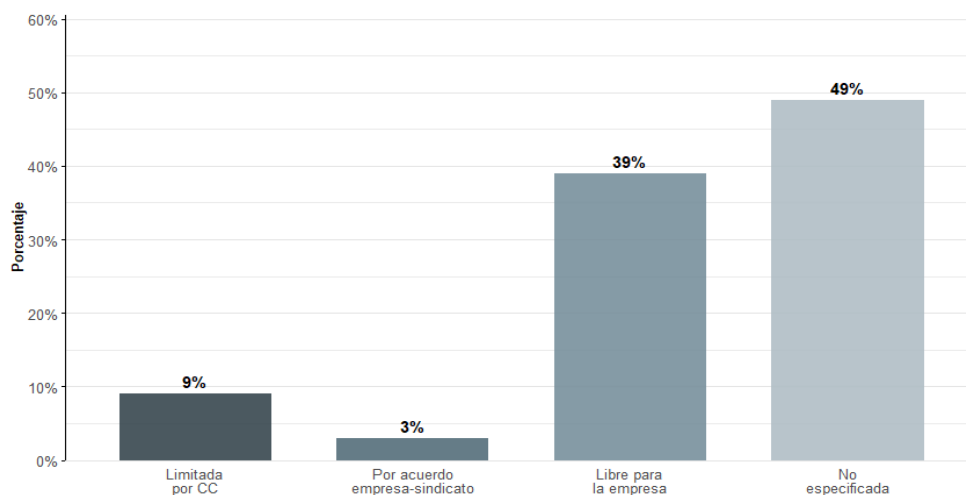
Figura 11. Movilidad geográfica



Fuente: elaboración propia

En cuanto a la polivalencia funcional, en 39% de los contratos otorgan libertad plena a la empresa, en 49% no la regula, está limitada en un 9% y sujeta a acuerdo en un 3%.

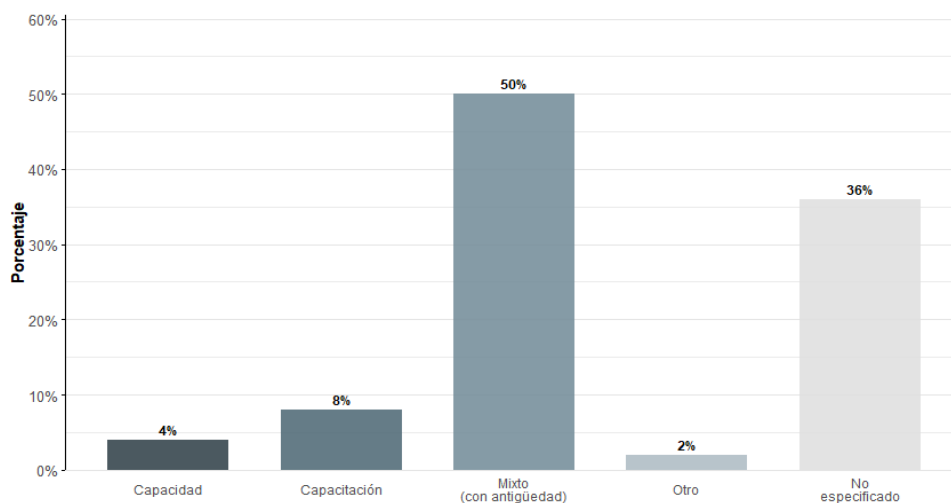
Figura 12. Polivalencia



Fuente: elaboración propia

Respecto a los criterios de ascenso, en 50% de los contratos se establece un criterio mixto, capacidad, capacitación y antigüedad. Sin embargo, la ambigüedad en el peso de cada factor otorga discrecionalidad a la empresa. En 36% de los contratos este criterio no se especifica, lo que aumenta la incertidumbre para los trabajadores.

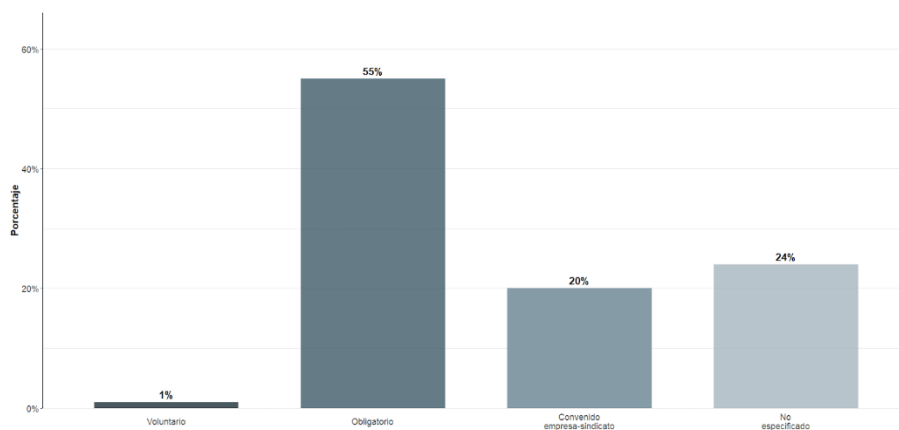
Figura 13. Criterio principal de ascenso



Fuente: elaboración propia

El trabajo de horas extra se establece como obligatorio en 55% de los contratos. Incluso en contratos donde no es formalmente obligatorio, suelen incluirse cláusulas que impiden al trabajador negarse. Solo en 1% se indica como voluntario.

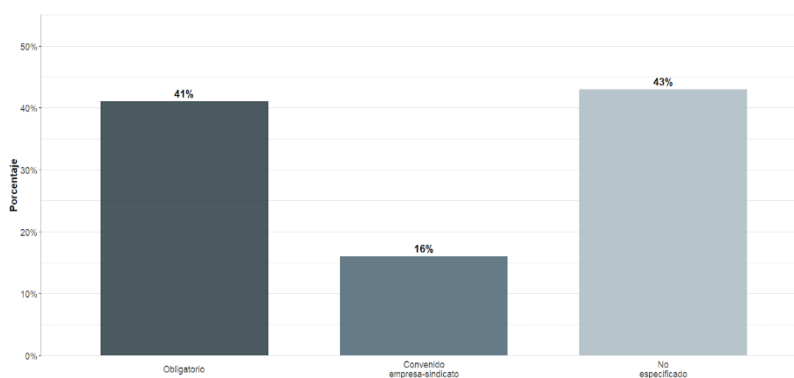
Figura 14. Trabajo en horas extras



Fuente: elaboración propia

Sobre los días de descanso, en 41% de los contratos su establecimiento es obligatorio por parte de la empresa, no se especifica en 43% y se establece por convenio en 16% lo que confiere a la empresa control en 84% de los casos.

Figura 15. Trabajo en días de descanso obligatorio



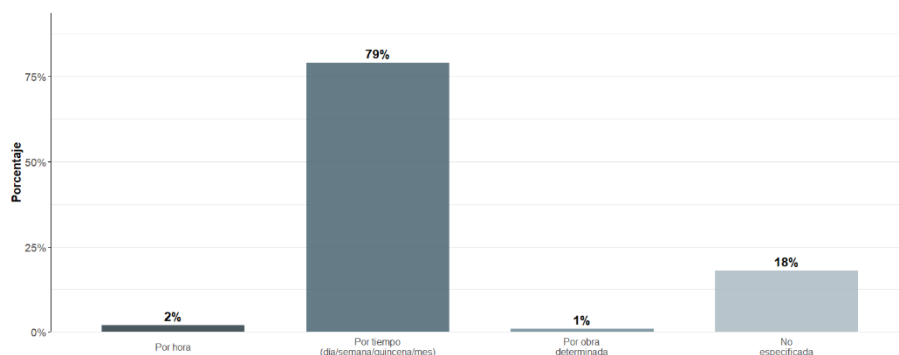
Fuente: elaboración propia

En suma, la discrecionalidad de la empresa es amplia para establecer sus condiciones en los diversos rubros de movilidad entre turnos, puestos y geográfica. Así como la polivalencia de funciones, criterios de ascenso, establecimiento de horas extras y días de descanso.

Flexibilidad Salarial

En cuanto a las formas de salario, en 79% de los contratos se establece el pago por día, semana, quincena o mes, en 18% no lo especifica, en 2% se indica por hora y en 1% por obra determinada.

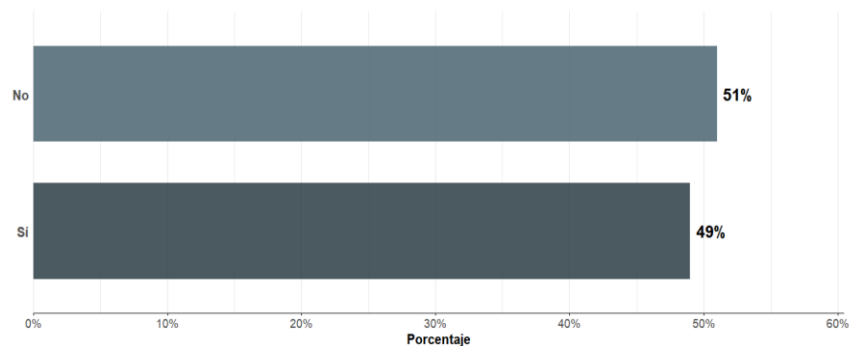
Figura 16. Formas de salario



Fuente: elaboración propia

Respecto a los bonos e incentivos se observa que, por puntualidad o asistencia, en 49% se estipulan por contrato y en 49% no se consideran.

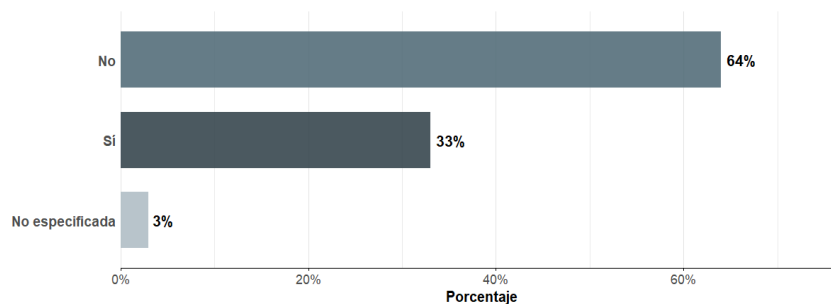
Figura 17. Bonos o incentivos por puntualidad o asistencia



Fuente: elaboración propia

Por calidad o productividad, no se consideran en 64% de los contratos, se especifican en 33% y no se mencionan en 3%.

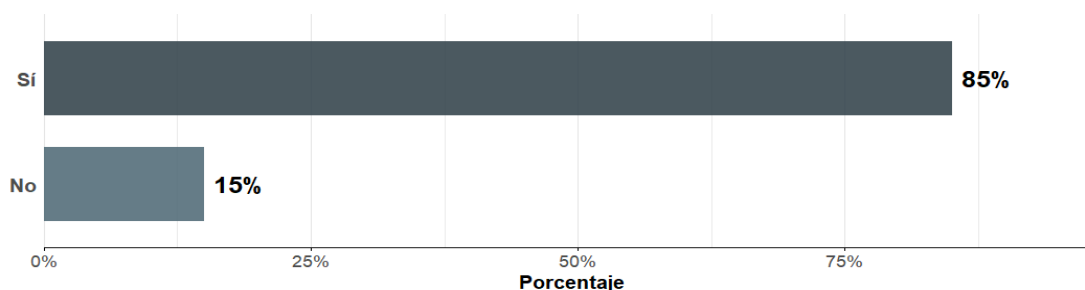
Figura 18. Bonos por productividad



Fuente: elaboración propia

Respecto a otro tipo de bonos, se reconocen en 85% de los contratos y no en un 15%.

Figura 19. Otros bonos



Fuente: elaboración propia

Aunque la mayoría de los contratos, 85%, reconocen algún bono, el acceso a estos ingresos complementarios está condicionado por demás rubros de flexibilidad funcional, horaria, geográfica entre otros, lo que otorga a la empresa un mecanismo adicional de control.

1. Comunicación entre jefes, gerentes y trabajadores.

El análisis de los mecanismos de comunicación revela una formalización limitada en los contratos. Como se presenta en la Tabla 2, en más del 79% de los contratos no especifican los canales de comunicación entre directivos y mandos intermedios, ni entre trabajadores y jefes.

Tabla 2. Canales de comunicación laboral

VARIABLE	VERBAL DIRECTA (%)	POR MEDIO DE JEFES Y SUPERVISORES (%)	SINDICAL (%)	NO ESPECIFICADA (%)
PRINCIPALES FORMAS DE COMUNICACIÓN ENTRE LOS DIRECTIVOS, GERENTE Y JEFES	2	18	1	79
PRINCIPAL FORMA DE COMUNICACIÓN ENTRE TRABAJADORES Y JEFES	3	8	17	72

Fuente: elaboración propia.

La comunicación sindical como principal vía entre trabajadores y jefes se menciona solo en 17% de los contratos, lo que sugiere una mediación limitada del sindicato en los asuntos cotidianos.

2. Resultados en relación horas de trabajo y prestaciones laborales.

En cuanto al cumplimiento de prestaciones establecidas en la LFT, los son mixtos, como se aprecia en la tabla 3. Mientras que derechos como vacaciones 100%, en la prima vacacional 97% y capacitación en 89% están ampliamente reconocidos, otros aspectos presentan omisiones significativas. Solo en 55% de los contratos especifican un esquema de banco de horas, y la participación en las utilidades un derecho legal, solo se estipula en 43% de los contratos.

Tabla 3. Prestaciones laborales

VARIABLE	SÍ (%)	NO (%)	NO ESPECIFICADO (%)
ESQUEMA DE SEMANA LABORAL BANCO DE HORAS	55	42	3
VACACIONES	100	0.0	0.0
PRIMA VACACIONAL	97	3	0.0
PAGOS DE HORAS EXTRA	83	7	10

PARTICIPACIÓN EN LAS UTILIDADES	43	55	2
DERECHO DE CAPACITACIÓN	89	11	0.0

Fuente: elaboración propia.

El cumplimiento de la legislación laboral en las prestaciones laborales mínimas es un patrón en la mayoría de los contratos, lo que constituye una base de legitimidad para los sindicatos. Sin embargo, se quedan aspectos sustanciales fuera de los contratos, creando vacíos que permiten a la parte empleadora imponer sus normas de trabajo con amplia discrecionalidad.

Discusión: Instituciones formales vs prácticas informales en la implementación de la reforma laboral 2019.

Los hallazgos de este estudio revelan una brecha entre el diseño institucional de la NLFT de 2019 y su implementación efectiva en al IA de Querétaro. El argumento central que emerge es que los resultados limitados y heterogéneos pueden explicarse por la interacción de tres factores: la inercia del corporativismo sindical, la operación de instituciones informales competitivas y la rigidez cultural que sustenta liderazgos autoritarios y limita la participación sindical.

La persistencia de la CTM como actor hegemónico, con 90% de los CCT analizados, ilustra la inercia institucional del modelo corporativo. Esta continuidad refleja lo que Pierson (2000) identifica como retornos crecientes: las ventajas económicas y de control político que el modelo ofrece a actores dominantes, empresas y líderes sindicales, generan fuertes incentivos para su preservación, elevando los costos de transición hacia formas de representación más democráticas.

Dicho desfase entre el diseño formal y los resultados observados se explica, en buena parte, por la que indican Helmke et al, (2004) denominan instituciones informales competitivas: arreglos no oficiales que sustituyen, vacían o capturan las reglas formales. En el caso de Querétaro, prácticas como la opacidad en la comunicación sindical, la discrecionalidad empresarial en la organización del trabajo y la simulación en los procesos de legitimación funcionan como normas informales que estructuran expectativas compartidas y son socialmente sancionadas, aunque contradigan la intencionalidad democrática de la reforma. Como señalan Bensusán, et al, (2024), a pesar de los avances en transparencia impulsados en el proceso organizativo y reivindicativo, lo que hace posible identificar las prácticas de simulación y combatirlas a través de la participación y denuncia de los trabajadores. Persisten, las prácticas atentatorias contra la libertad sindical y negociación colectiva, y el peso de las estrategias de las

empresas multinacionales para atomizar las negociaciones, siguen determinando por mucho el perfil sindical y de los contratos colectivos en la IA.

Esta persistencia se vincula, a su vez, con lo que Acemoglu, et al, (2024), llaman rigidez cultural: la cultura corporativa sindical opera como un repertorio de atributos entrelazados, liderazgos autoritarios, control de la participación, restricción del derecho de huelga, que limita la emergencia de configuraciones alternativas. No obstante, como destacan los mismos autores, la cultura no es inmutable, en contextos de mayor fluidez, como el que podrían impulsar sindicatos independientes o movimientos de base, pueden abrirse paso a reconfiguraciones hacia prácticas democráticas. Esto refuerza el argumento de Bensúsán (2020) respecto a que el éxito del nuevo modelo laboral dependerá crucialmente de que los trabajadores ejerzan sus derechos de manera libre e informada.

Sin embargo, como advierte Quintero (2024), la mera existencia de procedimientos formales, como el voto individual, no basta para transformar relaciones de poder estructuralmente desiguales. En Querétaro, la asimetría entre los sindicatos corporativos, que controlan los procesos de consulta y legitimación, y los actores emergentes se ve agravada por problemas de implementación como la falta de información, la burocracia administrativa y la ausencia de habilidades digitales entre los trabajadores. Frente a esto, algunos trabajadores han recurrido al Mecanismo Laboral de Respuesta Rápida del T-MEC, evidenciando las limitaciones de la reforma para garantizar derechos en el ámbito local.

En el caso específico de Querétaro, la continuidad del modelo de paz laboral como práctica informal rígida explica la brecha entre los objetivos de la reforma y los resultados observados. Los actores tradicionales, empresarios y CTM, se han adaptado a las nuevas reglas para mantener el control mediante al menos tres mecanismos documentados en los CCT:

1. Discrecionalidad empresarial en la flexibilidad laboral, donde cláusulas que establecen horas extra obligatorias (55%), movilidad unilateral de turnos (89%) y polivalencia funcional (88%) reflejan lo que Bouzas (2009) identifica como contratos de protección, firmados al margen de los trabajadores.

2. Opacidad en los canales de comunicación, con un 79% de los CCT que no especifican vías de diálogo entre directivos y trabajadores, lo que impide la rendición de cuentas y dificulta la emergencia de alternativas representativas (Quintero, 2024).

3.Fragmentación de la acción colectiva mediante la estructura de empresa-red, que como señala Covarrubias (2016), limita la articulación entre trabajadores de autopartes y ensambladoras, favoreciendo lo que Salinas (2016) denomina la “queretanización” de las relaciones laborales: alta productividad con baja conflictividad.

En conjunto, estos mecanismos neutralizan el potencial disruptivo de la reforma, cuestionan el supuesto de que la democratización procedimental, vía votaciones, basta para transformar relaciones de poder profundamente arraigadas. La implementación efectiva de la reforma laboral requerirá, por tanto, no solo ajustes normativos, sino también cambio en las estructuras de poder, las culturas organizativas y los incentivos que actualmente sostienen el *statu quo* corporativo en Querétaro.

Conclusiones

Los resultados de la investigación demuestran que la reforma laboral de 2019 ha tenido efectos limitados en la democratización sindical y en la mejora de condiciones laborales en la IA de Querétaro. El dominio de la CTM sobre 90% de los CCT analizados evidencia la resistencia del modelo corporativo frente al cambio institucional.

Los hallazgos confirman que la mera creación de instituciones formales es insuficiente cuando existen mecanismos de neutralización profundamente arraigados: la discrecionalidad patronal en la flexibilidad laboral en complicidad con los dirigentes sindicales, la opacidad en los canales de comunicación y la fragmentación de la acción colectiva mediante la estructura de empresa-red.

Estos resultados sugieren que la implementación efectiva de la NLFT requiere superar el enfoque puramente procedimental y tratar las estructuras de poder subyacentes que perpetúan el *statu quo*. La “queretanización” de las relaciones laborales, alta productividad con baja conflictividad se sostiene en un equilibrio institucional donde actores tradicionales han cooptado las nuevas reglas para preservar sus privilegios.

Teóricamente se contribuye al entendimiento de los procesos de resistencia al cambio institucional en relaciones laborales y se señala la necesidad de diseños institucionales que alteren los incentivos estructurales más allá de los ajustes procedimentales.

Líneas futuras de investigación deben incorporar metodologías y técnicas cualitativas, como entrevistas y observación de procesos de votación, para

comprender las dinámicas políticas en los centros de trabajo, que explican la persistencia de estas prácticas, así como explorar la viabilidad de estrategias de acción colectiva que permitan a los trabajadores ejercer efectivamente tanto su poder asociativo como estructural.

Referencias

- Acemoglu, D. y Robinson, J. A. (2024). Culture, institutions and social equilibria: A framework (Working Paper No. 28832) National Bureau of Economic Research. <http://www.nber.org/papers/w28832>
- Arciniega Arce, R. S., (2022). La industria de autopartes en Querétaro: proveedoras y redes productivas en el contexto de una nueva división internacional del trabajo. *Denarius*, 1(42), pp. 69-104. <https://doi.org/10.24275/uam/izt/dcsh/denarius/v2022n42/Arciniega>
- Banda, H., Gómez, D. y Carrión L. (2016). La industria automotriz en el estado de Querétaro: ¿cambio estructural? *Revista pensamiento y gestión*, 41, pp. 36-59
- Belmont, E. (2014). La Reforma Laboral en México: la mitificación de la empresa y los ajustes en las relaciones laborales. *Revista Nueva Antropología*, (80), 25-58.
- Bensusán, G. (1998). Los determinantes institucionales de la flexibilidad laboral en México. En. F. Zapata (Ed.), *¿Flexibles y productivos? Estudios sobre flexibilidad laboral en México* (pp. 39-67). El Colegio de México
- Bensusán, G. (2020). La transformación del modelo de regulación laboral mexicano y sus vínculos con la integración económica en América del Norte, ILO Working Paper, No. 15.
- Bensusán, G. (2023) Labour reforms in Mexico and international trade negotiations: From NAFTA to the USMCA. En M. Corley-Coulibaly & F. Ebert (Eds.), *Compending of Trade and Decent Work on Labor rerforms in Mexico and trade negotiations: From NAFTA to USMCA* (1st ed.). Interntarional Labour Office.
- Bensusán, G. y Flores, N. (2022). La calidad de los empleos en el sector de exportación: Del TLCAN al T-MEC. En C. Alba Vega y M. Rodríguez (eds.). *Desigualdades laborales y urbanas en México*. El Colegio de México.

- Bensusán, G. y Middlebrook, K. (2013). Sindicatos y política en México: cambios, continuidades y contradicciones. UAM, FLACSO, CLACSO.
- Bensusán, G. y Middlebrook, K. J. (2020). Cambio político desde afuera hacia dentro. Influencia comercial estadounidense y reforma de los derechos laborales en México. *Foro Internacional*, 60(3), 985- 1039. <https://doi.org/10.24201/fi.v60i3.2670>
- Bensusán, G., González, A., y Lucero Gil, A. (2024). La situación laboral y sindical de la IAM bajo escrutinio: cambios institucionales, nuevas instancias de fiscalización y resultados. En A. Covarrubias V., J. Carrillo, y C. Ruiz Durán (coords.). La IAM en la Transición: Entre las nuevas movilidades, el T-MEC, la trampa del ingreso medio y el nearshoring. (pp.277-321) Friedrich Ebert Stiftung.
- Bouzas, J. (2018). Las reformas laborales algunos años después de su realización. En M. Padrón, G. Luciana, F. Mancini et al. (coords.) Trabajo y derechos en México. Nuevas afectaciones a la ciudadanía laboral. (pp. 51-69). UNAM-IIJ
- Bouzas, J.A. (2009). Contratación Colectiva de Protección. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*. 9, pp. 29-52.
- Carrillo, M. Salinas, R. (2014). La situación de la Contratación Colectiva en el sector manufacturero de Querétaro en el contexto de la reforma laboral. FUNDap
- Covarrubias, A. y Bousas, A. (2016). Empleo y políticas sindicales en la industria automotriz de México. Friedrich Ebert Stftung
- Diario Oficial de la Federación. (1 de mayo de 2019). DECRETO por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley Federal del Trabajo, de la Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación, de la Ley Federal de la Defensoría Pública, de la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores y de la Ley del Seguro Social, en materia de Justicia Laboral, Libertad Sindical y Negociación Colectiva. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lft/LFT_ref30_01may19.pdf
- Diario Oficial de la Federación. (24 de febrero de 2017). DECRETO por el que se declaran reformadas y adicionadas diversas disposiciones de los artículos 107 y 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en materia de Justicia Laboral.

https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5472965&fecha=24/02/2017&print=true

Diario Oficial de la Federación. (30 de abril 2021). EXTRACTO del Acuerdo por el que se aprueba el Protocolo para el procedimiento de legitimación de contratos colectivos existentes.

https://www.dof.gob.mx/2021/CFCRL/Protocolo_Legitimacion_Contratos_Colectivos.pdf

García, R. y Álvarez, A. (2021). Análisis de las condiciones estructurales de la industria automotriz en México ante la entrada en vigor del T-MEC. EconomíaUNAM, 52, pp. 64-86. <https://doi.org/10.22201/fe.24488143e.2021.52.599>

Gobierno del Estado de Querétaro. (2021). Anuario Económico. Querétaro competitivo. Secretaría de Desarrollo Sustentable. https://sedesu2.queretaro.gob.mx/firma/AEE_2021_QUERETARO%20COMPETITIVO.pdf

González, C. (2012). Querétaro metropolitano, una lectura sobre su nuevo crecimiento. [Ponencia]. International Congress of Americanists, Building Dialogues in the Americas, Viena, Austria.

Helmke, G. y Levitsky, S. (2004). Informal institutions and comparative politics: A research agenda. Perspectives on Politics, 2 (4), pp. 725-740. <https://doi.org/10.1017/S1537592704040472>

Hodgson, G. (2025). Formal and informal institutions: some problems of meaning, impact and interaction. Journal of Institutional Economics, 16(3), pp. 45-60 doi:10.1017/S1744137424000249

Industria Nacional de Autopartes (2018) Diálogo con la industria automotriz 2018-2024. Disponible en: [Dialogo-con-la-industria-automotriz-2018-2024.pdf](https://ina.com.mx/Diologo-con-la-industria-automotriz-2018-2024.pdf) (ina.com.mx).

INEGI Y AMIA (2025). Conociendo la Industria Automotriz. Instituto Nacional de Geografía y Estadística. https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/889463918233.pdf

Jáuregui, Juan C. y Lozano, A. (2009). Industria automotriz. Retos y Oportunidades para el estado de Querétaro. CONYTEQ, CIATEQ.

- Morris, B., Barrera Insua, F., Beliera, A., y Fernández Massi, M. (2021). ¿Cuánto poder de negociación tiene un sindicato? Reflexiones a partir del análisis sectorial. *Estudios del Trabajo*, 62, pp. 1-23.
- Ocampo, R. (2022). Reforma laboral en México: una reconstrucción de su negociación y sus potencialidades prácticas. *Espiral Estudios sobre Estado y Sociedad*, 84, pp. 9-42
- Pierson, P (2000). Increasing Returns, Path Dependence, and the study of politics. *American Political Science Review*, 94(2), pp. 251-267
- Portes, A. (2006). Instituciones y desarrollo: Una revisión conceptual. *Cuadernos de Economía*, 25(45), pp. 13-52
- Quintero Ramírez, C (2019). “La reforma laboral mexicana durante el gobierno de la transformación: ¿avance o retroceso?” en *Redes del conocimiento y emprendimiento* (pp.40-64). Universidad Arturo Michelena.
- Quintero Ramírez, C. (2024). Industria automotriz y sindicalismo en tiempos de transformación y T-MEC: grandes expectativas, resultados escasos. En A. Covarrubias V., J. Carrillo, y C. Ruiz Durán (coords.) *La IAM en la Transición: Entre las nuevas movilidades, el T-MEC, la trampa del ingreso medio y el nearshoring* (pp. 323-359). Friedrich Ebert Stiftung.
- Quintero Ramírez, C. (2025, 18 de junio). El mundo laboral mexicano: del amanecer a la penumbra. *Milenio*.
<https://www.milenio.com/opinion/varios-autores/corredor-fronterizo/el-mundo-laboral-mexicano-del-amanecer-a-la-penumbra>
- Red de solidaridad de la Maquila (2021). La legitimación de los Contratos Colectivos de trabajo en México: ¿Qué hemos aprendido hasta ahora?
https://www.maquilasolidarity.org/sites/default/files/attachment/Legitimacion_de_los_CCT_en_Mexico_Dic_2021.pdf
- Salinas. R. (2016). La configuración industrial del sector aeroespacial en el Estado de Querétaro, México. Retos y posibilidades de desarrollo. Fontamara.
- Schmalz, S. (2017), Los recursos de poder para la transformación sindical, *Nueva Sociedad*, 20-41
- Taku, O. (2018), Reforma laboral y la industria automotriz en México. *Iberoamericana*, 2, pp. 21-40.

Thomson Reuters. (2025). Retos de la industria automotriz en México: navegando el futuro del comercio exterior. Desde Plan México hasta el T-MEC. Thomson Reuters