

Capítulo 2

Precariedad laboral y derechos humanos en la industria automotriz guanajuatense desde la perspectiva de la escuela humano-relacionista

Jesus Alberto Sanchez Valtierra

Resumen

El capítulo estudia la precariedad laboral en la industria automotriz de Guanajuato, México, desde la escuela humano-relacionista de Elton Mayo, que enfatiza las necesidades sociales y de desarrollo de los trabajadores. Aunque la inversión extranjera generó unos 90,000 empleos hacia 2017, creó una segmentación: las armadoras (como General Motors en Silao) ofrecen cierta estabilidad, mientras los proveedores emplean contratos temporales, subcontratación y jornadas extensas. Esta flexibilidad laboral, usada como incentivo para atraer capital, fragmenta las cadenas productivas. Frente a esto, se contrasta la realidad con el concepto de "trabajo decente" de la OIT. Para transformar las relaciones laborales, se proponen cambios como un nuevo liderazgo, participación auténtica, estabilidad contractual y libertad sindical, dentro del contexto de competencia por inversión manufacturera.

Palabras clave:
Industria automotriz;
Derechos humanos;
Condiciones de
trabajo;
Relaciones laborales;
Precariedad del
empleo.

Sanchez Valtierra, J. A. (2025). Precariedad laboral y derechos humanos en la industria automotriz guanajuatense desde la perspectiva de la escuela humano-relacionista. En A. B. Benalcázar, (Coord). *Humanidades y Ciencias Sociales frente a los Retos de Latinoamérica (Volumen II)*. (pp. 42-63). Religación Press. <http://doi.org/10.46652/religacionpress.385.c696>



Introducción

La industria automotriz en Guanajuato ha experimentado un crecimiento sostenido durante las últimas dos décadas. Este proceso trajo consigo la instalación de plantas armadoras de alcance multinacional y una red extensa de proveedores de primer, segundo y tercer nivel.

El impacto económico ha sido considerable: tan solo entre 2003 y 2017, la industria automotriz representó más del 50% de la inversión extranjera directa (IED) acumulada en el estado, convirtiéndose en el motor del crecimiento regional (Ortega Hernández et al., 2019). Sin embargo, el éxito económico medido en cifras de producción y flujos de inversión no siempre ha corrido paralelo al bienestar de quienes sostienen materialmente dicha actividad: los trabajadores y trabajadoras de las líneas de ensamble, las áreas de logística, los talleres de estampado y soldadura.

Observar esta realidad desde un prisma únicamente económico resultaría insuficiente. Hace falta recuperar aquellas perspectivas teóricas que colocan en el centro de la reflexión administrativa al ser humano, con sus emociones, sus necesidades de reconocimiento y sus aspiraciones de desarrollo personal. En este sentido, la escuela humano-relacionista ofrece herramientas conceptuales que permiten comprender por qué el descuido sistemático del bienestar laboral genera conflictos, desmotivación y, en última instancia, afectaciones severas a los derechos humanos y laborales de quienes trabajan en este sector.

Vale precisar que el propósito de este análisis no consiste en idealizar una corriente administrativa ni en aplicar mecánicamente sus postulados a un contexto contemporáneo. Se trata, más bien, de recuperar la pregunta original que motivó a autores como Elton Mayo: ¿qué sucede cuando las organizaciones olvidan que están compuestas por personas y no por meras unidades de producción intercambiables?

Orígenes y sentido de la perspectiva humano-relacionista

La emergencia de la escuela humano-relacionista se sitúa históricamente como una respuesta a las limitaciones de la administración científica taylorista, que concebía al trabajador como una extensión de la maquinaria.

Elton Mayo (1880–1949), a través de sus célebres experimentos llevados a cabo en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company, demostró algo que parecía contraintuitivo en su momento: que las condiciones materiales del trabajo (iluminación, horarios, descansos) no eran los únicos determinantes de la productividad. Existía algo más, algo relacionado con la forma en que los trabajadores eran tratados, escuchados y reconocidos por sus supervisores y pares (Chiavenato, 2017).

Lo que Mayo puso sobre la mesa fue la dimensión social del trabajo. Los operarios no respondían solamente a incentivos monetarios ni a la optimización de movimientos. Respondían también a la calidad de las relaciones interpersonales, a la posibilidad de ser escuchados, a la sensación de pertenecer a un grupo con el que compartían un propósito común (Mayo, 1945). Esta idea, que hoy puede parecer evidente, representó un giro conceptual en la forma de entender la administración.

Ahora bien, no puede perderse de vista que la escuela humano-relacionista tuvo sus propias limitaciones y fue objeto de críticas desde distintos frentes. Algunos autores señalaron que su enfoque podía derivar en formas de manipulación psicológica orientadas a incrementar la productividad sin modificar las estructuras de poder dentro de las organizaciones. Sin embargo, más allá de estas tensiones teóricas, lo que persiste como aporte valioso es la advertencia sobre los costos humanos y organizacionales de la deshumanización del trabajo.

En el contexto del estado de Guanajuato, donde la industria automotriz ha crecido aceleradamente, esta advertencia cobra particular importancia. Las empresas que operan en la región han adoptado tecnologías de producción avanzadas, sistemas de gestión basados en indicadores de desempeño y protocolos de calidad de clase mundial. Pero ¿qué ha sucedido con el componente humano de estas operaciones? ¿Se ha prestado la misma atención al bienestar emocional, a la estabilidad laboral y al desarrollo personal de quienes ensamblan los vehículos?

El boom automotriz

Guanajuato se convirtió, en poco más de una década, en uno de los polos automotrices más dinámicos de América Latina (AL). La transformación fue vertiginosa: de no contar con una sola armadora en 2010, el estado pasó a albergar empresas como General Motors, Honda, Mazda, Toyota y Volkswagen (Ibarra & Hernández, 2018). Esta reconfiguración no fue accidental; respondió a una política industrial deliberada iniciada en la década de 1990, caracterizada por la provisión de incentivos fiscales, infraestructura especializada y condiciones laborales flexibles diseñadas para atraer inversión extranjera (Martínez-Martínez & Carrillo-Viveros, 2019).

El impacto en términos de empleo ha sido considerable. Frías y Hernández (2017), señalan que la industria automotriz en Guanajuato generó aproximadamente 90,000 empleos directos hacia 2017, sin contar los indirectos asociados a la cadena de proveedores. La especialización productiva alcanzó niveles sin precedentes: municipios como Silao, Celaya, Irapuato y San José Iturbide se convirtieron en enclaves de producción automotriz con complejas redes de proveeduría que incluyen empresas de autopartes, estampado, fundición, ensamble de componentes electrónicos y logística (Martínez et al., 2017).

Sin embargo, esta transformación generó empleos bajo condiciones específicas que merecen un análisis cuidadoso. Rojas y González (2018), documentan que las cadenas productivas en la región centro-bajío se caracterizan por una fuerte segmentación: mientras que las plantas armadoras ofrecen condiciones laborales relativamente estables, los proveedores de segundo y tercer nivel operan con márgenes de ganancia estrechos que se traducen en presión constante sobre los costos laborales.

Precariedad estructural en el sector

Una parte sustancial de los empleos creados en este sector se ha estructurado mediante esquemas de subcontratación, contratos temporales y programas de capacitación que terminan siendo formas encubiertas de precarización. De acuerdo con datos de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS, 2024), una proporción significativa de trabajadores en plantas proveedoras no cuenta con seguridad social completa, carece de estabilidad contractual y enfrenta jornadas extendidas que superan los límites establecidos por la legislación laboral.

Esta situación invita a considerar que las mediciones estrictamente cuantitativas del éxito industrial tienden a perder matices relevantes del sistema productivo.

Sí, se generan empleos. Sí, hay crecimiento en el producto interno bruto regional. Pero ¿en qué condiciones se está trabajando? ¿Qué tipo de relación se establece entre el trabajador y la empresa que lo emplea, o que lo subcontrata? ¿Los sueldos son adecuados?

Desde la mirada de Mayo y sus continuadores, estas preguntas no son secundarias. La forma en que una organización trata a sus trabajadores determina el tipo de vínculo que estos establecen con la empresa. Cuando ese vínculo se basa en la provisionalidad, la desconfianza y la falta de reconocimiento, difícilmente puede esperarse

que los trabajadores desarrollen un sentido de compromiso o identificación con los objetivos organizacionales. Más bien, lo que surge es una relación meramente instrumental, en la que ambas partes buscan extraer el máximo beneficio inmediato sin invertir en la construcción de una relación duradera.

Deshumanización y vulneración de los derechos del trabajador

Hablar de deshumanización en el trabajo no es recurrir a una metáfora ni a una exageración retórica. Se trata de un proceso observable en prácticas concretas: la imposibilidad de organizarse sindicalmente sin represalias, el despido injustificado de quienes reclaman el cumplimiento de sus derechos, la presión constante para cumplir con metas de producción que no consideran la fatiga física ni el desgaste emocional, la ausencia de canales de comunicación en los que los trabajadores puedan expresar sus inquietudes sin temor a consecuencias negativas.

En Guanajuato, diversas organizaciones de la sociedad civil han documentado casos que ilustran estas dinámicas. El Centro de Información y Recursos para el Comercio (CILAS, 2023), reportó situaciones de hostigamiento y represión hacia trabajadores que intentaron formar sindicatos independientes, así como despidos masivos en represalia por intentos de negociación colectiva. Estos casos no son incidentes aislados ni aberraciones dentro de un sistema que funciona bien en general, son síntomas de un modelo de gestión laboral que coloca la rentabilidad por encima del bienestar humano.

Cabe recordar que el respeto a los derechos humanos laborales no es únicamente un asunto de cumplimiento normativo. Los derechos consagrados en instrumentos como el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (Naciones Unidas, 1966), no existen en abstracto; cobran sentido en la experiencia cotidiana de las personas que trabajan. El derecho a un salario digno, a condiciones seguras de trabajo, a la libertad de asociación y a la

no discriminación no son concesiones que las empresas otorgan por benevolencia. Son condiciones mínimas para que el trabajo pueda ser vivido como una actividad que contribuye al desarrollo personal y no como una forma de subsistencia degradante.

Desde la perspectiva de la escuela humano-relacionista, cuando estas condiciones no se cumplen, no solo se vulneran derechos; también se genera un grave deterioro del clima organizacional que afecta la productividad misma. Un trabajador que vive en la incertidumbre contractual, que siente que su esfuerzo no es reconocido, que percibe que puede ser despedido en cualquier momento sin justificación, difícilmente desarrollará lealtad hacia la empresa. Su relación con el trabajo se vuelve puramente transaccional y defensiva.

El caso de General Motors Silao: equipos de trabajo y nuevas formas de organización

El análisis de casos concretos permite comprender cómo se materializan estas tensiones entre el discurso organizacional y la práctica laboral. Martínez et al. (2014), realizaron un estudio detallado sobre la implementación de equipos de trabajo en el Complejo Silao de General Motors, una planta que se presentó como modelo de manufactura esbelta y gestión participativa.

Los equipos de trabajo, en teoría, responden a principios compatibles con la escuela humano-relacionista: descentralización de decisiones, aprovechamiento del conocimiento de los operarios, fortalecimiento del sentido de pertenencia y responsabilidad compartida.

Sin embargo, la investigación de Martínez et al. (2014), revela una distancia considerable entre el discurso y la realidad. Los equipos operan bajo presión constante para cumplir indicadores de productividad, calidad y seguridad, pero su margen de autonomía realmente es limitado. Las decisiones sustantivas sobre procesos, inversión, diseño de puestos y condiciones laborales permanecen centralizadas en la gerencia.

Más aún, los líderes de equipo —que teóricamente deberían funcionar como facilitadores— terminan siendo extensiones de la supervisión tradicional, encargados de transmitir presiones hacia abajo y de asegurar el cumplimiento de metas sin contar con los recursos o la autoridad para modificar las condiciones estructurales que dificultan ese cumplimiento. Esta configuración genera lo que los autores denominan una “participación restringida”: los trabajadores participan en la ejecución y en la resolución de problemas operativos inmediatos, pero quedan en la realidad excluidos de las decisiones estratégicas que afectan su estabilidad laboral y su desarrollo profesional.

Este caso ilustra una paradoja recurrente de la industria automotriz contemporánea: la adopción de herramientas de gestión que retóricamente valoran al trabajador como agente activo, pero que en la práctica lo mantienen subordinado a lógicas de un control intensificado. Mayo advertía que el reconocimiento debe ser genuino para tener efecto; cuando los trabajadores perciben que la participación es simulada o instrumental, el resultado puede ser más contraproducente que mantener esquemas abiertamente autoritarios.

El papel del liderazgo y las relaciones interpersonales

Una de las aportaciones centrales de Mayo fue señalar que los supervisores y los gerentes no son simplemente ejecutores de órdenes ni vigilantes del cumplimiento de estándares. Son, ante todo, mediadores de la relación entre la organización y los trabajadores. La forma en que un supervisor se comunica, escucha, reconoce y responde a las necesidades de su equipo tiene un impacto directo en el desempeño y en el bienestar de los trabajadores (Chiavenato, 2017).

En muchas de las plantas automotrices de Guanajuato, el liderazgo se ha configurado bajo lógicas autoritarias y verticales. Los mandos medios están presionados por los indicadores de producción que deben cumplirse sin importar las circunstancias.

Esta presión se traslada hacia abajo en forma de exigencias que no consideran las condiciones reales de los trabajadores. Se espera que los operarios cumplan con cuotas crecientes, que reduzcan tiempos de ciclo, que eviten errores a toda costa, pero no se les consulta sobre cómo mejorar los procesos ni se les proporciona el apoyo necesario para desarrollar sus capacidades.

La comunicación se vuelve unidireccional: de arriba hacia abajo, en forma de órdenes e indicaciones. Rara vez fluye en sentido inverso. Los trabajadores no tienen espacios formales para plantear sugerencias, para reportar problemas sin temor a ser señalados como conflictivos, para expresar malestar ante condiciones inseguras o injustas. Esta ausencia de canales de comunicación efectivos genera frustración, desconfianza y, eventualmente, desvinculación emocional con el trabajo.

Mayo demostró que cuando los trabajadores sienten que sus opiniones importan, cuando perciben que son parte de un equipo y no meros ejecutantes de tareas fragmentadas, su motivación y su compromiso aumentan. No se trata de implementar técnicas de manipulación psicológica ni de crear simulacros de participación que no tienen impacto real en las decisiones organizacionales. Se trata de reconocer que las personas que hacen el trabajo cotidiano poseen conocimiento valioso sobre cómo mejorarlo, y que ese conocimiento solo puede emerger si existe un clima de confianza y respeto mutuo.

Inversión extranjera directa y sus implicaciones laborales

La llegada masiva de IED al sector automotriz guanajuatense plantea interrogantes sobre la relación entre atracción de capital y condiciones laborales. Ortega Hernández et al. (2019), documentan que entre 1999 y 2018, Guanajuato captó más de 11,000 millones de dólares en IED relacionada con la industria automotriz. Esta cifra posiciona al estado como uno de los principales receptores de inversión manufacturera en México.

Sin embargo, la competencia por atraer inversión extranjera ha generado lo que algunos analistas denominan una “carrera hacia el fondo” en materia de regulación laboral.

Los gobiernos estatales compiten ofreciendo incentivos fiscales, infraestructura subsidiada y, de manera menos explícita pero igualmente efectiva, condiciones de flexibilidad laboral que limitan la capacidad de organización de los trabajadores. Martínez-Martínez y Carrillo-Viveros (2019), señalan que las políticas industriales en Guanajuato han priorizado sistemáticamente la atracción de inversión sobre la protección de derechos laborales, generando un modelo de desarrollo que depende estructuralmente de mantener bajos costos de mano de obra.

Esta dinámica plantea un dilema ético y estratégico. Por un lado, la IED ha generado empleos que antes no existían y ha activado las economías locales. Por otro lado, si esos empleos se sostienen sobre la base de salarios deprimidos, jornadas extenuantes y represión sindical, entonces el modelo de desarrollo se vuelve insostenible en el mediano plazo. Los trabajadores no pueden desarrollar capacidades, las empresas enfrentan alta rotación y ausentismo, y la región pierde la oportunidad de transitar hacia actividades de mayor valor agregado que requieren fuerza laboral calificada y comprometida.

Especialización productiva y fragmentación de la cadena de valor

Martínez et al. (2017), analizan cómo la especialización productiva en Guanajuato ha configurado redes relacionales complejas entre armadoras y proveedores. Esta especialización, si bien incrementa la eficiencia agregada del sistema, también genera segmentación en las condiciones laborales. Las plantas armadoras, que operan con estándares internacionales son más visibles para la opinión pública y los organismos reguladores, por lo que tienden a ofrecer mejores condiciones que los proveedores de niveles inferiores.

Rojas y González (2018), complementan este análisis mostrando que en la región centro-bajío las cadenas productivas automotrices se caracterizan por una elevada concentración de valor en las armadoras, mientras que los proveedores operan con márgenes bastante estrechos.

Esta estructura económica se traduce en asimetrías laborales: los trabajadores de las armadoras acceden a prestaciones superiores a las de ley, programas de capacitación y relativa estabilidad contractual, mientras que quienes laboran en empresas proveedoras enfrentan salarios menores, contratos temporales y condiciones de seguridad más precarias.

Desde la perspectiva humano-relacionista, esta fragmentación dificulta la construcción de identidad organizacional y sentido de pertenencia. Un trabajador subcontratado que realiza tareas dentro de una planta armadora pero que formalmente pertenece a una empresa proveedora experimenta una doble alienación: no se identifica plenamente con ninguna de las dos organizaciones, y percibe con claridad que existen trabajadores que realizan labores similares, pero con condiciones superiores simplemente por pertenecer directamente a la armadora.

Esta segmentación mina la cohesión social dentro de los espacios productivos y genera resentimientos que afectan la colaboración, el clima laboral y, eventualmente, la calidad del trabajo realizado. Mayo insistía en que el sentido de pertenencia a un grupo es un factor motivacional poderoso; cuando ese sentido se fragmenta intencionalmente mediante esquemas de subcontratación, se desactiva uno de los mecanismos más efectivos de compromiso organizacional.

Trabajo decente y cohesión organizacional

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2023), ha promovido durante décadas el concepto de trabajo decente como hori-

zonte de las políticas laborales a nivel global. La definición de trabajo decente implica no solo acceso a un empleo remunerado, sino que ese empleo se realice en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana. Implica protección social, respeto a los derechos fundamentales en el trabajo, oportunidades de desarrollo y mecanismos de diálogo social efectivo.

Este concepto conecta directamente con los postulados de la escuela humano-relacionista. Ambos enfoques coinciden en que el trabajo no puede ser únicamente un medio para generar riqueza material; debe ser también una actividad que permita a las personas desarrollarse, sentirse valoradas y contribuir al bienestar colectivo. Cuando el trabajo se convierte en una experiencia alienante, en la que la persona se percibe a sí misma como un recurso desechable, se pierde esta dimensión humanizadora.

En la industria automotriz guanajuatense, la distancia entre el ideal del trabajo decente y la realidad cotidiana de muchos trabajadores es considerable. Los contratos temporales se renuevan de manera indefinida sin que los trabajadores accedan a derechos de base. Las jornadas se extienden mediante horas extras que, aunque pagadas, no son realmente voluntarias. Las condiciones de seguridad en algunas plantas proveedoras son precarias, y los accidentes laborales se subregistran para evitar sanciones o afectaciones en la certificación de calidad.

Esta brecha entre lo declarado y lo practicado no solo afecta a los trabajadores; también tiene consecuencias para las empresas mismas. La rotación de personal en el sector es elevada, lo que genera mayores costos de reclutamiento y capacitación recurrentes. El ausentismo aumenta cuando los trabajadores sienten que su salud física o emocional está en riesgo. La calidad del producto puede verse comprometida cuando quienes lo fabrican están desmotivados o resentidos con la organización.

Rutas posibles para la transformación de las relaciones laborales

Si se toma en serio la perspectiva de la escuela humano-relacionista, entonces se abre la posibilidad de pensar estrategias de gestión que armonicen la eficiencia productiva con el bienestar de las personas.

Estas estrategias no son ajenas a la lógica empresarial; de hecho, múltiples estudios han demostrado que las organizaciones que invierten en el bienestar de su personal obtienen mejores resultados en términos de productividad, innovación y estabilidad:

Reconfiguración del liderazgo y la supervisión

Una primera línea de acción consiste en reconfigurar el papel de los supervisores y mandos medios. En lugar de ser vigilantes o transmisores de presión, estos actores deberían formarse como facilitadores del trabajo en equipo, como mediadores capaces de escuchar y de canalizar las preocupaciones de los trabajadores hacia instancias de decisión. Esto requiere programas de capacitación en habilidades interpersonales, en gestión de conflictos y comunicación efectiva.

El caso de GM Silao muestra que la mera implementación de equipos de trabajo no garantiza mejoras si no se acompaña de cambios reales en las estructuras de autoridad y en la distribución del poder decisorio. Los líderes de equipo necesitan recursos, autoridad y respaldo institucional para funcionar como verdaderos facilitadores, no como extensiones de un sistema de control taylorista disfrazado de gestión participativa.

Espacios de participación genuina

Otra ruta pasa por la creación de espacios de participación genuina, en los que los trabajadores puedan involucrarse en la mejora

de procesos, en la identificación de riesgos y en la formulación de soluciones.

Esto no implica desplazar la responsabilidad de la gestión hacia los operarios, sino reconocer que quienes realizan las tareas cotidianas tienen perspectivas valiosas que no siempre son visibles desde las oficinas corporativas.

La especialización productiva documentada por Martínez et al. (2017), sugiere que existen oportunidades para desarrollar capacidades locales que vayan más allá de la mera ejecución de tareas estandarizadas.

Si los trabajadores fueran incorporados en procesos de innovación incremental, resolución de problemas técnicos y optimización de procesos, las empresas podrían beneficiarse del conocimiento tácito acumulado en las líneas de producción, mientras que los trabajadores experimentarían mayor autonomía y reconocimiento profesional.

Reconocimiento y estabilidad contractual

El reconocimiento del esfuerzo y los logros también juega un papel central. Mayo mostró que el reconocimiento no necesariamente tiene que ser monetario; puede manifestarse en formas simbólicas que refuercen el sentido de pertenencia y la autoestima profesional. Sin embargo, esto no debe servir como excusa para mantener salarios bajos. El reconocimiento simbólico funciona cuando se da sobre una base material digna, no como sustituto de condiciones laborales justas.

Resulta necesario garantizar la estabilidad contractual y acceso pleno a la seguridad social. Los esquemas de subcontratación que operan actualmente en buena parte de la industria automotriz guajuatense no solo precarizan a los trabajadores; también limitan su posibilidad de identificarse con la empresa y de desarrollar un compromiso duradero. Un trabajador que sabe que su contrato termina

en tres meses y que será sustituido por otro si no acepta cualquier condición no puede desarrollar el tipo de vínculo que la propia lógica de Mayo considera necesario para la productividad.

Respeto a la libertad sindical

Finalmente, la libertad sindical debe ser respetada no como una concesión ni como una amenaza, sino como un derecho que fortalece el diálogo social. Los sindicatos independientes y democráticos pueden funcionar como interlocutores que canalizan las demandas de los trabajadores de manera organizada, evitando que el malestar se acumule hasta estallar en conflictos más difíciles de resolver.

La evidencia internacional muestra que los países con mayor densidad sindical y mecanismos efectivos de negociación colectiva tienden a tener menor desigualdad salarial, mayor productividad laboral y sistemas de innovación más robustos.

La idea de que los sindicatos son obstáculos para la competitividad es una narrativa que no se sostiene empíricamente cuando se analizan casos de economías avanzadas con sectores automotrices exitosos.

Reflexiones sobre la reputación social y la sostenibilidad empresarial

Las empresas automotrices que operan en Guanajuato no existen en el vacío. Forman parte de cadenas globales de valor en las que la reputación corporativa, la responsabilidad social y el cumplimiento de estándares laborales tienen cada vez más peso. Los consumidores, los inversionistas y las organizaciones de la sociedad civil están cada vez más atentos a las condiciones en que se producen los bienes que adquieren o en los que invierten.

En este contexto, una empresa que mantiene prácticas laborales precarias no solo enfrenta riesgos legales o conflictos internos; también pone en juego su legitimidad social. La imagen de marcas automotrices puede verse afectada cuando se hacen públicos casos de violación de derechos laborales en sus plantas o en las de sus proveedores. Esto no es un asunto menor en un mercado globalizado donde la diferenciación competitiva no se basa únicamente en precio o calidad técnica, sino también en valores y responsabilidad social.

La experiencia de Guanajuato muestra que es posible atraer grandes volúmenes de IED mediante incentivos fiscales y flexibilidad laboral, pero ¿a qué costo? Ibarra y Hernández (2018), reconocen el impacto positivo de la industria en términos de generación de empleo y dinamismo económico, pero también advierten sobre la necesidad de evaluar la sostenibilidad de un modelo que depende estructuralmente de mantener bajos costos laborales.

Humanizar las relaciones laborales, entonces, no es solo un imperativo ético ni una aplicación nostálgica de teorías administrativas del siglo XX. Es una estrategia de sostenibilidad que fortalece la cohesión interna de las organizaciones, reduce conflictos, mejora la retención de talento y construye reputación a largo plazo.

Cierre: elegir entre la competitividad y la dignidad

La industria automotriz en Guanajuato se encuentra en una encrucijada. Puede continuar por la senda del crecimiento basado en la compresión de costos laborales, en la rotación constante de trabajadores precarizados, en la represión de cualquier intento de organización sindical independiente.

O puede explorar otro camino, uno en el que la competitividad se construya sobre bases más sólidas: trabajadores motivados, reconocidos, con estabilidad contractual, con voz en las decisiones que afectan su vida laboral.

Los datos sobre el impacto económico de la industria son contundentes: miles de empleos generados, miles de millones de dólares en inversión, transformación del perfil productivo regional (Frías & Hernández, 2017; Ortega Hernández et al., 2019). Pero estos logros cuantitativos no pueden ocultar las tensiones cualitativas que atraviesan el sector. La segmentación de las cadenas productivas (Rojas & González, 2018), la participación restringida en esquemas de equipos de trabajo (Martínez et al., 2014) y la subordinación de las políticas laborales a la lógica de atracción de IED (Martínez-Martínez & Carrillo-Viveros, 2019), configuran un panorama en el que el crecimiento económico coexiste con la precariedad laboral.

La escuela humano-relacionista no ofrece recetas ni fórmulas infalibles. Ofrece, más bien, una pregunta que sigue siendo pertinente casi un siglo después de los experimentos de Hawthorne: ¿qué tipo de organización queremos construir? ¿Una en la que las personas son medios intercambiables para la generación de ganancia, o una en la que las personas son reconocidas como agentes con capacidad creativa, con necesidades emocionales y con derechos que deben ser respetados?

El respeto a los derechos humanos laborales no debilita la productividad; la fortalece al generar condiciones para que el trabajo se realice con sentido, con compromiso y con dignidad. Este no es un lujo que las empresas puedan o no permitirse según su conveniencia. Es una exigencia ética, legal y estratégica en un contexto donde la sostenibilidad de los modelos productivos depende cada vez más de su capacidad para integrar el bienestar humano en el centro de sus operaciones.

Guanajuato tiene la oportunidad histórica de redefinir su trayectoria industrial. La consolidación del sector automotriz como motor económico regional es innegable (Martínez et al., 2017), pero la pregunta central es si ese motor funcionará con combustible de baja calidad —precariedad, rotación, conflictividad— o si podrá transitar

hacia un modelo de alto rendimiento basado en trabajadores calificados, comprometidos y dignamente remunerados.

La experiencia internacional muestra que las regiones automotrices más competitivas no son necesariamente aquellas con menores costos laborales, sino aquellas que han logrado construir ecosistemas de innovación donde los trabajadores son reconocidos como activos estratégicos y no como costos a minimizar. Alemania, Japón y Corea del Sur —referentes globales en manufactura automotriz— han construido su ventaja competitiva sobre la base de fuerza laboral altamente calificada, estabilidad contractual, mecanismos robustos de negociación colectiva y sistemas de formación continua.

Guanajuato podría aspirar a convertirse no solo en un centro de producción de alto volumen, sino en un polo de innovación automotriz donde se desarrollen capacidades tecnológicas avanzadas, se experimenten nuevos modelos de movilidad eléctrica y autónoma, y se construyan relaciones laborales basadas en el respeto mutuo y la colaboración estratégica. Pero este horizonte requiere decisiones deliberadas que inviertan la lógica predominante: en lugar de competir ofreciendo flexibilidad laboral como incentivo para la IED, competir ofreciendo talento calificado, estabilidad social y ecosistemas institucionales sólidos.

La escuela humano-relacionista, con todas sus limitaciones históricas y teóricas, sigue ofreciendo una intuición fundamental: las organizaciones funcionan mejor cuando las personas que las integran se sienten valoradas, escuchadas y reconocidas. Esta intuición, lejos de ser incompatible con la competitividad, es su condición de posibilidad en economías donde el conocimiento, la innovación y la calidad son factores diferenciadores.

El estado de Guanajuato se encuentra, entonces, ante una decisión estratégica. Puede continuar siendo un territorio de ensamble de bajo costo donde las empresas multinacionales aprovechan ventajas salariales y regulatorias temporales. O puede evolucionar hacia un

polo de desarrollo industrial donde la creación de valor se base en capacidades locales, innovación endógena y relaciones laborales que fortalezcan la cohesión social en lugar de erosionarla.

Esta segunda opción no es una fantasía idealista. Es una apuesta estratégica respaldada por evidencia empírica y por la comprensión de que, en el largo plazo, solo los modelos productivos que integran competitividad económica con justicia social resultan sostenibles.

Como advirtiera Mayo hace casi un siglo, ignorar la dimensión humana del trabajo no es solo moralmente cuestionable; es también organizacionalmente ineficiente.

Referencias

- Centro de Información y Recursos para el Comercio. (2023). *Informe anual sobre derechos laborales en México*. CILAS.
- Chiavenato, I. (2017). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill Interamericana.
- Frías, D. L. P., & Hernández, A. O. (2017). Industria automotriz en el Estado de Guanajuato. *Jóvenes en la Ciencia*, 3(2), 1123-1127.
- Ibarra, E. C., & Hernández, A. O. (2018). Impacto de la industria automotriz en Guanajuato. *Jóvenes en la Ciencia*, 4(1), 1412-1416.
- Martínez, A. M., Garnica, A. G., & Navarro, G. S. (2014). Nuevas formas de organización laboral en la industria automotriz: los equipos de trabajo en General Motors, Complejo Silao. *Análisis Económico*, 29(70), 157-183.
- Martínez, A. M., Navarro, G. S., & Garnica, A. G. (2017). Especialización productiva y análisis relacional: el caso de la industria automotriz en Guanajuato. *Frontera Norte*, 29(58), 121-140.
- Martínez-Martínez, A., & Carrillo-Viveros, J. H. (2019). Evolución de la política industrial en regiones emergentes: el caso de la industria automotriz en Guanajuato, México. *Estudios Sociales. Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional*, 29(54). <https://doi.org/10.24836/es.v29i54.793>
- Mayo, E. (1945). *The social problems of an industrial civilization*. Harvard University Press.
- Naciones Unidas. (1966). *Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales*.
- Organización Internacional del Trabajo. (2023). *Trabajo decente y desarrollo sostenible*.
- Ortega Hernández, A., León Andrade, M., & Rosas Vargas, R. (2019). Inversión extranjera directa en el Estado de Guanajuato e industria automotriz. *Revista Internacional de Investigación e Innovación Tecnológica*, 7(37), 1-18.
- Rojas, D. D. D. P., & González, J. A. R. (2018). Cadenas productivas en la industria automotriz en la región centro-bajío de México. *Jóvenes en la Ciencia*, 4(1), 1352-1355.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2024). *Informe de condiciones laborales en el sector automotriz*. Gobierno de México.

Labor Precariousness and Human Rights in the Guanajuato Automotive Industry from the Human Relations School Perspective

Precariedade Laboral e Direitos Humanos na Indústria Automotiva de Guanajuato sob a Perspectiva da Escola das Relações Humanas

Jesus Alberto Sanchez Valtierra

Universidad Virtual del Estado De Guanajuato | Irapuato | México

<https://orcid.org/0009-0005-7198-1197>

jesanchez@ueg.edu.mx

jesusalbertosanchezvaltierra@gmail.com

Actualmente, funge como profesor de asignatura virtual en la Universidad Virtual del Estado de Guanajuato (UEG) y como coordinador académico en el Instituto Universitario del Centro de México (EDUCEM), plantel Irapuato Espigas.

Abstract

This chapter examines labor precariousness in Guanajuato's automotive industry from the human relations school perspective. The analysis focuses on the sector's accelerated growth over the past two decades, during which multinational assembly plants and an extensive supplier network were established. The chapter recovers Elton Mayo's postulates regarding the social dimension of work and the recognition of workers as human beings with emotional needs and development aspirations. The industrial expansion generated approximately 90,000 direct jobs by 2017, but under segmented labor conditions: while assembly plants offer relative stability, suppliers operate with temporary contracts, subcontracting arrangements, and extended workdays. The study documents how foreign direct investment represented over 50% of accumulated investment in the state between 2003 and 2017. The analysis includes the General Motors Silao case and the implementation of work teams with restricted participation. The chapter explores the implications of foreign direct investment and its relationship with labor flexibility as an incentive to attract capital. The productive specialization in municipalities such as Silao, Celaya, Irapuato, and San José Iturbide is described, along with the fragmentation of productive chains and asymmetries between assembly plant workers and supplier employees. The International Labour Organization's concept of decent work is presented and connected with human-relationist principles. Documentation from civil society organizations regarding union repression and violations of labor rights is examined. Finally, possible routes for transforming labor relations are outlined: reconfiguration of leadership and supervision, creation of genuine participation spaces, recognition and contractual stability, and respect for union freedom. The document situates these reflections within the context of state industrial policies and competition for manufacturing investment in Mexico, questioning the sustainability of a development model structurally dependent on maintaining low labor costs.

Keywords: Automotive industry; Human rights; Working conditions; Labour relations; Employment precariousness

Resumo

Este capítulo examina a precariedade laboral na indústria automotiva de Guanajuato, México, sob a perspectiva da Escola das Relações Humanas. Analisa-se o crescimento acelerado do setor automotivo no estado nas últimas duas décadas, período marcado pela instalação de montadoras multinacionais e uma

extensa rede de fornecedores. O capítulo recupera os postulados de Elton Mayo sobre a dimensão social do trabalho e o reconhecimento dos trabalhadores como seres humanos com necessidades emocionais e aspirações de desenvolvimento. Documenta-se como a expansão industrial gerou aproximadamente 90.000 empregos diretos até 2017, porém sob condições de trabalho segmentadas: enquanto as montadoras oferecem relativa estabilidade, os fornecedores operam com contratos temporários, subcontratação e jornadas estendidas. A análise inclui o caso da General Motors Silao e a implementação de equipes de trabalho com participação restrita. Exploram-se as implicações do investimento estrangeiro direto e sua relação com a flexibilidade laboral como incentivo para atrair capital. O capítulo descreve a fragmentação das cadeias produtivas e as assimetrias entre trabalhadores de montadoras e fornecedores. Apresenta-se o conceito de trabalho decente da Organização Internacional do Trabalho e sua conexão com os princípios das relações humanas. Por fim, são propostas possíveis rotas para transformar as relações laborais: reconfiguração da liderança, espaços de participação genuína, reconhecimento e estabilidade contratual, e respeito à liberdade sindical. O documento situa essas reflexões no contexto das políticas industriais estaduais e da competição por investimentos industriais no México. Palavras-chave: Indústria Automotiva; Direitos Humanos; Condições de Trabalho; Relações Laborais; Precariedade do Emprego