El Colegio de la Frontera Norte

Desarrollo maquilador y flexiprecariedad en el mercado laboral y las relaciones laborales de la maquiladora en Ciudad Juárez

Tesis presentada por:

Ubelexis Rondón Cantero

para obtener el grado de

MAESTRO EN ACCIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO SOCIAL

Ciudad Juárez, Chihuahua, México
2026

CONSTANCIA DE APROBACIÓN

Directora de Tesis: Dra. Cirila Quintero Ramírez

Aprobada por el Jurado Examinador:

1. Dra. Martha Cecilia Miker Palafox, lectora interna
2. Dra. María Eugenia De la O Martínez, lectora externa

Dedicatoria

A la memoria del Dr. Jorge Héctor Carrillo Viveros y al 60 Aniversario del desarrollo maquilador en México.

A quienes me han acompañado, confiado e impulsado, para seguir adelante. Una mención especial a mi esposa y a mi hija, quienes además de la inspiración, también han construido conmigo este resultado.

A mi madre, cada día más cerca para multiplicar mis fuerzas. A mi hermano y nuestro padre, porque nunca faltaron palabras sabias y oportunas.

A toda mi familia, por lo mucho que les quiero.

A quienes con sus manos sostienen el trabajo maquilador en Ciudad Juárez, especialmente en el interior de las plantas.

A ti.

Agradecimientos

Ha sido una experiencia que hasta a mí mismo me sorprendió, por ello agradezco en primer lugar a México como país y a su gobierno por haberme abierto las puertas de su cultura y su grandeza académica. También a su gente, entre quienes he encontrado buenos amigos que me han ofrecido su apoyo.

Agradecer a la Secretaría de Ciencia, Humanidades, Tecnología, e Innovación (Secihti) y anteriormente al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), por el apoyo económico otorgado durante este periodo y por la oportunidad de continuar con mi formación profesional y personal.

Al Colegio de la Frontera Norte (COLEF) por acogerme y permitirme transitar con su excelencia, especialmente a la Unidad de Ciudad Juárez, a su colectivo de investigadores, personal administrativo y de apoyo, por cada sonrisa o mensaje de aliento.

Agradezco el acompañamiento y la guía certera de mi directora de Tesis la Dra. Cirila Quintero Ramírez, quien siempre me llevó a no conformarme, como no lo ha hecho ella para alcanzar su elevado nivel de conocimientos. Agradezco a la Dra. Martha Cecilia Miker Palafont y la Dra. María Eugenia De la O Martínez, por aceptar y contribuir con su sapiencia al mejoramiento de esta investigación.

Aunque están incluidos de manera general hay personas que no puedo dejar de citar por su nombre, porque cada uno atesora una historia importante: Alejandro, Alberto, Karissa, Bladimir, David, Felipe, Juana, Artemisa, Oscar, Carolina, Rosa Velia, Rosa Isabel, Jubal, Abraham y Shirley.

Agradezco a cada uno de los informantes clave entrevistados, quienes tuvieron la gentileza de aportar sus experiencias y además cooperar para llegar un tanto más adelante y seguir avanzando.

Finalmente, agradecer a quienes intentaron bloquear el camino y lograron embellecer el futuro.

A todos,

MUCHAS GRACIAS

RESUMEN

El propósito de esta investigación es analizar el impacto de las políticas económicas orientadas a la flexiguridad en el mercado laboral y las relaciones laborales de los trabajadores de las empresas maquiladoras de Ciudad Juárez. Como resultado, se evidencia que el crecimiento económico alcanzado mediante las políticas de industrialización para la atracción de la industria maquiladora ha consolidado un modelo de flexiguridad desequilibrado, que genera condiciones de incertidumbre y precarización para los trabajadores. Asimismo, se revelan los mecanismos de resiliencia obrera en un territorio caracterizado por la ausencia de organizaciones sindicales y una defensa colectiva de los derechos.

La metodología empleada fue cualitativa y las técnicas para la recolección de datos fueron la revisión documental y la entrevista semiestructurada, idóneas para captar la percepción de los diferentes actores sobre el objeto de estudio. Con la estrategia diseñada se logra mostrar una visión integrada desde el gobierno, el gremio empresarial, juristas, representantes sindicales y los propios trabajadores. El camino recorrido confirma que el modelo maquilador requiere ser redefinido para equilibrar la flexibilidad empresarial con la seguridad para los trabajadores, para enfrentar el actual proceso de flexiprecariedad, pero también, por la necesidad de hacerlo coherente con la innovación científica y el actual desarrollo tecnológico en pos del desarrollo integral y sostenible de Ciudad Juárez.

Palabras clave: maquilas, flexibilidad, mercado laboral, relaciones laborales, resiliencia obrera

SUMMARY

The purpose of this research is to analyze the impact of economic policies geared toward flexicurity on the labor market and labor relations of workers in maquiladora factories in Ciudad Juárez. The results show that the economic growth achieved through industrialization policies aimed at attracting the maquiladora industry has consolidated an unbalanced flexicurity model, generating conditions of uncertainty and precariousness for workers. Furthermore, the mechanisms of worker resilience are revealed in a region characterized by the absence of labor unions and collective defense of rights.

The methodology employed was qualitative, and the data collection techniques used were document review and semi-structured interviews, suitable for capturing the perceptions of the different stakeholders regarding the subject of study. The designed strategy allows for an integrated perspective from the government, the business sector, legal experts, union representatives, and the workers themselves. The path taken confirms that the maquiladora model needs to be redefined to balance business flexibility with worker safety, to address the current process of flexicurity, and also to align it with scientific innovation and current technological development in pursuit of the comprehensive and sustainable development of Ciudad Juárez.

Keywords: maquiladoras, flexibility, labor market, labor relations, worker resilience

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN 5

SUMMARY 5

INTRODUCCIÓN 9

1. Antecedentes 4
2. Planteamiento del problema 6

Identificación del problema 6

Delimitación del problema 8

3. Preguntas de investigación 9
4. Objetivos de la investigación 9
5. Justificación 10
6. Hipótesis 12

CAPÍTULO I: 13

FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA EL ANÁLISIS DE LA FLEXIGURIDAD Y LAS RELACIONES LABORALES EN LA MAQUILA 13

1.1 Introducción. 13

1.2 La globalización, la deslocalización productiva y transnacionales: derribando fronteras en busca de mayores ganancias 14

1.3 Políticas industriales periféricas sin desarrollo social 19

1.4 Flexiguridad: entre la flexibilidad productiva y la seguridad social 24

1.5 Relaciones laborales: la flexiguridad al servicio de la productividad 34

1.6 Resiliencia obrera y acción colectiva en América Latina 41

CAPÍTULO II: 45

LA ESTRATEGIA METODOLÓGICA 45

2.1 Enfoque metodológico de la investigación 45

2.2 Categorización de conceptos clave 45

2.3 Selección de la muestra. 49

2.4 Estrategia de trabajo de campo 52

2.5 Instrumentos para la recolección de datos 54

2.6 Técnicas de análisis 56

CAPÍTULO III: 60

LA INDUSTRIA MAQUILADORA EN CIUDAD JUÁREZ Y LA CONFIGURACIÓN DE UN MERCADO LABORAL FLEXIBLE 60

3.1: Algunas características socioeconómicas de Ciudad Juárez 61

3.2 Comportamiento demográfico de Ciudad Juárez 64
3.3 Evolución histórica de la maquila y su consolidación como motor económico 67
3.4 Características del empleo en la maquila: crisis y precarización laboral. 73
3.5 Retos actuales y perspectivas futuras de la maquila en Ciudad Juárez 78
CAPÍTULO IV: 80
LA POLÍTICA INDUSTRIAL Y LA FLEXIGURIDAD EN LA MAQUILADORA. CRECIMIENTO INDUSTRIAL E INCERTIDUMBRE LABORAL 80
4.1 El modelo maquilador, un modelo por reconfigurar 80
4.1.1 La Industria 4.0 en Ciudad Juárez 85
4.1.2 Perspectivas del modelo maquilador 87
4. 2. La maquila como política de industrialización: empleos sin desarrollo. 90
4.2.1 Políticas de industrialización e incentivos 94
4.2.2 Desarrollo social y urbano 98
4.2.3 Condiciones laborales 99
4.3 La flexiprecariedad en la maquila. El mercado laboral incierto 104
4.3.1 Contratación laboral y seguridad en el empleo 107
4.3.2 Formación laboral y mercado de empleo 110
4.3.3 Nicho de oportunidades femeninas 115
4.3.4 La seguridad Social 117
4.4 El empleo maquilador: entre la estabilidad regulada y la inseguridad práctica 119
4.5 Consideraciones finales del capítulo 131
CAPÍTULO V: 132
LAS RELACIONES LABORALES DE RESILIENCIA EN LA FLEXIPRECARIEDAD 132
5.1 Una relación laboral con apariencia de conciliación 132
5.1.1 Conflictividad y solución de conflictos 136
5.1.2 Participación y resiliencia 140
5.2. Los salarios y las prestaciones: entre la legalidad, el pago a la productividad y las inseguridades 143
5.3 La resiliencia de los trabajadores y la sindicalización como un reto 147
5.3.1 Alternativas sindicales 150
5.4 Consideraciones finales del capítulo 158
CONCLUSIONES 159
BIBLIOGRAFÍA 166
ANEXOS 175

ÍNDICE DE CUADROS, GRÁFICOS Y FIGURAS.

Gráfico 1.1, del capítulo 1, El “triángulo de oro” de la flexiguridad

Grafico 1.2, del capítulo 1, Etapas de flexibilidad laboral en México.

Cuadro 1.1, capítulo 1, Análisis comparativo de los modelos de relaciones laborales.

Cuadro 2.1, capítulo 2, Categorización del concepto clave: políticas de atracción.

Cuadro 2.2, capítulo 2, Categorización del concepto clave: flexiguridad.

Cuadro 2.3, capítulo 2, Categorización del concepto clave: relaciones laborales.

Cuadro 2.4, capítulo 2, Categorización del concepto clave: mercado laboral.

Cuadro 2.5, capítulo 2, Categorización del concepto clave: resiliencia obrera.

Tabla 2.1, capítulo 2, Características sociodemográficas de trabajadores entrevistados.

Figura 3.1, capítulo 3, Ubicación geográfica de Ciudad Juárez.

Figura 3.2, capítulo 3, Origen de la Inversión Extranjera Directa en México 2020, 2024.

Gráfico 3.1, capítulo 3, Indicadores de empleo Ciudad Juárez, 2025.

Gráfico 3.2, capítulo 3, Comportamiento comparativo del flujo migratorio destino al centro de la Frontera Norte (Ciudad Juárez y Nogales).

Gráfico 3.3, capítulo 3, Evolución del modelo maquilador (1965 – 2025).

Gráfico 3.4, capítulo 3, Establecimientos y personal ocupado en la maquila de Ciudad Juárez (1979 – 2005).

Gráfico 3.5, capítulo 3, Modelo maquilador, beneficios vs costos sociales.

Gráfico 3.6, capítulo 3, Establecimientos y personal ocupado en la maquila de Ciudad Juárez (2015 – 2025).

Gráfico 3.7, capítulo 3, Calidad del empleo Ciudad Juárez, 2025.

Gráfico 4.1, capítulo 4, Porcentaje de las áreas en las que se estima conveniente la implementación de las tecnologías de la I4.0.

Gráfico 4.2, capítulo 4, Análisis comparativos de flexibilidad y seguridad laboral en RIT.

Cuadro 4.1, capítulo 4, Comparación de flexiguridad en contratos individuales.

Gráfico 5.1, capítulo 5, Análisis comparativo de Contratos colectivos SNITIS – CROC.

INTRODUCCIÓN

La industria maquiladora ha sido un pilar del desarrollo económico en la frontera norte de México desde su llegada a mediados de la década de 1960. Ciudad Juárez, como una de las ciudades pioneras en este modelo, ha experimentado una evolución significativa en sus dinámicas laborales, influenciada por los cambios en el marco institucional y legal. Si bien el crecimiento del sector ha generado empleo y atraído inversión extranjera, también ha propiciado transformaciones estructurales; resulta relevante indagar de qué manera estas han incidido en la estabilidad y las condiciones laborales de los trabajadores.

Los estudios sobre la industria maquiladora se han centrado en su importancia económica para la manufactura en México, en la modernización de esta industria o bien en las características industriales y laborales de la maquila. Sin embargo, estas perspectivas, a pesar de formar parte de una misma realidad, han sido analizadas de manera separada, en lugar de ofrecer un análisis integral. Esta investigación adopta otra perspectiva: analiza y discute el concepto de flexiguridad, entendida, en un primer momento, como la articulación de la flexibilidad productiva con la estabilidad laboral en una industria dependiente del contexto internacional, así como su interacción con las políticas de estabilidad laboral y los beneficios derivados de ellas. El concepto constituye una alternativa para integrar el fomento gubernamental a través de esta industria; se refleja en una legislación laboral, que busca la estabilidad, pero no cierra el paso a la temporalidad, sino que, con facilidad, permite dar por terminada la relación laboral.

En la propuesta existen varias líneas de interés relacionadas con el sector maquilador en Ciudad Juárez para comprender su evolución: ¿cuáles fueron los fundamentos para atraer la industria maquiladora a la frontera norte?; ¿cómo ha sido el papel de las políticas públicas, particularmente las políticas de industrialización, en la atracción de inversión extranjera directa asociada a este campo productivo?; ¿qué retos enfrenta el sector maquilador en la región al cumplirse sesenta años de su implementación en la línea fronteriza entre México y Estados Unidos?; ¿qué características poseen las relaciones laborales y el mercado laboral industrial en una ciudad que gira en torno a la industria maquiladora?; ¿cómo ha impactado el crecimiento económico regional en el entorno urbano y en las condiciones de vida de los obreros?; ¿qué determina y cómo influye en las demandas de los trabajadores la ausencia de sindicatos independientes fortalecidos?. Estas reflexiones se asientan en un mercado laboral

dominado por los ciclos económicos internacionales, que inciden en las relaciones y condiciones laborales, donde se combinan estabilidad y flexibilidad, lo que convierte el tema en un verdadero desafío investigativo.

Haber realizado esta investigación en Ciudad Juárez —donde el apoyo gubernamental ha favorecido el crecimiento constante de la maquila, el mercado laboral refleja los vaivenes de una economía dependiente de las dinámicas globales, y las relaciones laborales evidencian la mezcla de lo establecido en las legislaciones y normas laborales mexicanas con la flexibilidad para responder a las necesidades del mercado internacional—, ofrece un valor agregado a los resultados. La ciudad constituye un escenario capaz de reflejar con acierto las relaciones laborales y las condiciones de trabajo en las empresas transnacionales.

A partir de las ventajas investigativas expuestas, el proyecto partió de analizar cómo la flexiguridad, en el marco de las regulaciones institucionales vigentes, ha definido un empleo flexible con apoyo gubernamental por su contribución al crecimiento económico, sobre todo en el ámbito fronterizo, y la existencia de disposiciones laborales ambiguas en torno a la estabilidad laboral y la administración absoluta del empresario en la organización y manejo de las empresas, de manera coherente con la Ley Federal del Trabajo. Así, las condiciones creadas favorecen la aparición de un empleo con condiciones laborales reglamentarias, pero que no asegura una estabilidad laboral duradera. También se muestra cómo los trabajadores han reconfigurado su comportamiento, dando muestras de una capacidad adaptativa que deriva en una resistencia pasiva ante los desafíos del mercado laboral.

La investigación desarrollada, se inscribe en un escenario donde la llamada flexibilidad laboral no constituye solo una estrategia de adaptación empresarial, sino que se convierte en un dispositivo que redefine las condiciones de vida de millones de trabajadores: hombres y mujeres, que incluso se han desplazado de sus lugares de origen con la aspiración de encontrar un trabajo digno y mejores condiciones de vida. En este trayecto emerge la noción de *flexiprecariedad*: un fenómeno que combina la promesa de dinamismo y competitividad con la realidad de la inseguridad, la rotación constante o forzosamente contenida frente a escenarios críticos, y la erosión de derechos.

Luego, más que un concepto técnico, la flexiprecariedad constituye una experiencia cotidiana, que interpela a la sociedad en su conjunto, pues revela cómo las políticas de

modernización y apertura económica pueden derivar en trayectorias laborales fragmentadas y vulnerables. Lo que está en juego no es solo la eficiencia del mercado, sino la dignidad del trabajo y la posibilidad de construir un futuro menos desigual.

El objetivo final es contribuir al conocimiento de las relaciones laborales, de las condiciones de trabajo que caracterizan a la maquila y de las formas de resistencia obrera ante la ausencia de estructuras sindicales que favorezcan la participación y la protección colectiva, particularmente en relación con los vacíos existentes, que marcan la alternancia entre lo estable y lo flexible en las relaciones laborales y las condiciones de trabajo en este fragmento del sector industrial, fuente de empleo mayoritaria en un territorio con arraigo de este modelo empresarial.

La investigación se ha estructurado en cinco capítulos. El primero, está dedicado a exponer el marco teórico, que permite comprender, en primer lugar, el impacto de la globalización y el proceso de internacionalización del capital en la economía mexicana. De igual manera, incluye los conceptos clave: políticas industriales, flexiguridad, mercado laboral, relaciones laborales y resiliencia obrera.

En el segundo capítulo se aborda la estrategia metodológica seleccionada; se detalla la categorización de los conceptos expuestos en el marco teórico, la estrategia seguida para la selección de la muestra, los instrumentos de recolección de datos (revisión documental y entrevistas semiestructuradas) y el proceso para el análisis de los datos obtenidos con el empleo del programa Atlas.ti, que facilitó la codificación de las entrevistas para la sistematización y comprensión de los resultados.

El tercer capítulo, contextualiza la dinámica económica de Ciudad Juárez y refleja las condiciones socioeconómicas del municipio a partir de las ventajas que ofrece su ubicación geográfica para el desarrollo de ventajas competitivas. A partir del capítulo cuatro se exponen los resultados que ilustran las condiciones para el desarrollo de la maquila en esta zona de la frontera norte. Posteriormente, se analizan los elementos de la implementación de las políticas de industrialización encaminadas a la atracción de la inversión extranjera, las cuales se adaptan a las dinámicas del mercado internacional y configuran un entorno de flexiprecariedad.

El quinto capítulo, caracteriza las relaciones laborales en el entorno descrito y profundiza en la precariedad derivada de los bajos ingresos, las regulaciones, las prácticas y las condiciones laborales. Así mismo, analiza el impacto de la escasa sindicalización, que

cataliza la inseguridad de los trabajadores y ha derivado en tolerancia, resignación y resistencia, en lugar de una lucha por condiciones que garanticen una vida digna. Finalmente, se presentan las conclusiones de la investigación, la bibliografía empleada y los anexos.

1. Antecedentes

Los estudios de la maquila como política de desarrollo fueron más frecuentes en la etapa inicial del modelo, cuando se le visualizaba como una industria sujeta al mercado internacional (Carrillo, 1985). Posteriormente, se estudió una industria que había evolucionado del simple ensamblaje a la ingeniería y el diseño de productos sofisticados (Carrillo y Gomis, 2005); sin embargo, no era clara la relación entre este avance tecnológico y el desarrollo en las localidades donde se instalaba la maquila. A mediados de la segunda década del siglo XXI se retomó la discusión sobre el tipo de desarrollo que propiciaba la maquila.

El debate se centró en la dificultad para dar una respuesta única, dada la heterogeneidad del sector (Carrillo, 2008) y las limitaciones que esta industria tenía para impulsar el desarrollo del país (Hualde, 2014). Otros estudios han señalado que la maquila no ha propiciado desarrollo, sino únicamente la creación de empleos (Quintero, 2023). En general, estas investigaciones se han centrado en la evolución de los empleos y las tecnologías, pero no han logrado vincular estos aspectos con los efectos que tienen en el mercado laboral, donde, desde los años noventa, el discurso dominante ha sido el de la flexibilidad.

La flexibilización del trabajo en México ha sido un proceso influenciado por la convergencia de políticas macroeconómicas neoliberales y enfoques gerenciales orientados a la productividad. En el ámbito laboral, las reformas han promovido la eliminación de regulaciones estatales, debilitando la intervención en la fijación de salarios, la contratación y los despidos, lo que ha reducido el poder sindical y la seguridad laboral. En términos productivos, modelos como el toyotismo, han incentivado la polivalencia, la movilidad interna y la vinculación del salario con la productividad, aunque en la práctica estos cambios han sido más retóricos que efectivos, dada la persistencia de bajos niveles de capacitación y la escasa participación de los trabajadores en la toma de decisiones organizacionales.

Desde una perspectiva crítica, la flexibilización del trabajo en México, no ha sido homogénea ni de manera efectiva. Si bien los contratos colectivos han sido ajustados, la

legislación laboral permanece sin cambios sustanciales, preservando estructuras regulatorias heredadas del Estado benefactor. Además, la segmentación por género evidencia mayores niveles de rigidez en empresas con predominio femenino, lo que indica que la flexibilidad no garantiza mejores condiciones laborales.

Así mismo, la correlación entre sindicalización y productividad sugiere que, aunque los sindicatos no han impedido la modernización, sí han perdido influencia en la negociación de beneficios laborales. En consecuencia, la flexibilización ha dado lugar a un modelo híbrido caracterizado por la racionalización del trabajo con bajos salarios y una implementación parcial de estrategias de calidad total y producción ajustada (De la Garza y Bouzas, 1998).

En este sentido, Ruiz (2009) analiza el mercado laboral mexicano en el contexto de la flexiguridad y evidencia que la creación de empleos ha sido insuficiente para absorber el crecimiento poblacional. Este fenómeno ha resultado en una segmentación laboral, con un alto porcentaje de trabajadores en sectores de baja productividad, lo que genera empleo precario y reduce la cobertura de seguridad social a menos del 40 % de la población económicamente activa. Aunado a ello, la competitividad basada en bajos costos salariales ha deteriorado las percepciones salariales reales, debilitando el mercado interno y limitando el crecimiento económico.

La regulación laboral, caracterizada por una inspección deficiente, ha permitido la existencia de estándares laborales bajos, afectando la calidad del empleo y generando disparidades regionales en su aplicación. Este estudio destaca la necesidad de un diálogo entre actores gubernamentales, sindicatos y el sector privado para impulsar políticas que fortalezcan la seguridad social, mejoren la productividad y fomenten el empleo de calidad mediante alianzas público-privadas.

En la industria maquiladora de Ciudad Juárez, la modernización productiva durante la década de 1990, particularmente en el sector electrónico del norte de México, lejos de generar un empoderamiento laboral, reforzó las condiciones de subordinación de los trabajadores. A través del análisis de cuatro plantas en Ciudad Juárez, De la O (2002) evidencia que los cambios organizacionales se caracterizaron por la intensificación del trabajo, el incremento en la supervisión y la combinación de tecnología limitada con destreza manual, lo que contradice las expectativas de mayor autonomía y recalificación laboral. En lugar de transitar hacia modelos de producción altamente tecnificados, las

maquiladoras continuaron operando bajo estructuras rígidas de control gerencial, donde la flexibilidad laboral se tradujo en mayor presión para los trabajadores, sin mejoras sustanciales en sus condiciones de empleo.

La investigación de Vega (2007) sobre la flexibilidad laboral en maquiladoras de Nogales, Sonora, evidencia cómo los cambios en los modelos productivos han impactado el sentido de pertenencia de los trabajadores. La implementación de movilidad interna, polivalencia y reorganización de turnos y salarios ha sido utilizada como estrategia empresarial para mejorar la competitividad y la productividad. Sin embargo, estas medidas no siempre generan una conexión positiva con la empresa. En algunos casos, los trabajadores perciben inestabilidad y falta de seguridad contractual, lo que disminuye su sentido de pertenencia y afecta su permanencia en la organización.

Salvo estudios como el de Ruiz (2009), que menciona la relevancia de la flexiguridad en el mercado laboral, el uso del concepto ha sido mínimo. En la mayoría de los casos se aborda la flexibilidad y su impacto negativo para los obreros, pero sin enfocarse en la seguridad laboral. Por otra parte, la flexiguridad ha sido poco analizada en el marco de las empresas transnacionales enclavadas en el territorio, donde el impacto es más complejo debido al elemento transfronterizo. Este proyecto pretende realizar un aporte que amplíe los resultados existentes hasta el momento.

2. Planteamiento del problema

Identificación del problema

La concepción de flexibilidad implica eliminar la mayor parte de obstáculos para que los mecanismos del mercado operen de manera espontánea en relación a precio y empleo en el mercado laboral; en este caso se opta por flexibilizar la oferta y la demanda de trabajadores, simplificando la contratación y el despido, así como la individualización de las formas de pago de acuerdo con la productividad marginal (De la Garza, 2000). Sin embargo, parece ser que otro signo de los tiempos es la dificultad para identificar a los que mandan, se plantea que la economía es la que gobierna como si no hubiese nadie detrás (Rodríguez, 2007).

En un escenario neoliberal el Estado se transforma en pieza clave de la arquitectura global del capital. En los países centrales asegura la expansión corporativa, mientras en las

periferias facilita la transferencia de excedentes y recursos hacia las potencias. El Estado, opera como instrumento de reproducción de desigualdades, garantizando la subordinación de las economías emergentes y la consolidación del poder del capital monopolista. (Márquez y Delgado, 2011). Pero, la gobernanza global tiene el reto de cambiar la racionalidad de crecimiento dominante en el siglo XX por ser un modelo insostenible. La debilidad de los Estados nacionales ha cedido ante el imperio de las corporaciones transnacionales y los *global players*[1], dificultando que se implementen políticas efectivas contra la pobreza y la desigualdad.

Los países en desarrollo, han demostrado tener retardada la capacidad de reacción frente a organismos internacionales y corporaciones, y requieren saber reorientarse hacia el mercado interno, fortaleciendo la producción nacional el empleo y la protección social; defender los derechos laborales y sociales, no facilitando la superexplotación como ente pasivo en lugar de ser garante de condiciones dignas de trabajo (Márquez y Delgado, 2011). Las políticas nacionales desde el propio momento de apertura han centrado su impacto en la atracción de la inversión extranjera, privilegiándola por encima de los derechos de los trabajadores, propiciando crecimiento económico sin asegurar desarrollo social (Dussel, 1997).

Desde la década de 1960, la apertura económica en México propició la consolidación de la industria maquiladora como un pilar del desarrollo industrial en la frontera norte. En Ciudad Juárez, este modelo ha generado un crecimiento sostenido que llevó a la construcción de más de 35 parques industriales y para 2023 albergaba alrededor de 325 establecimientos maquiladores. También el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Información (INEGI, 2025), refleja que el 49 % de la población económicamente activa de la ciudad está vinculada a esta industria, superando por primera vez al sector terciario (47.7 %).

A pesar de su impacto en el crecimiento económico del municipio Juárez, el modelo de la industria maquiladora ha perpetuado un esquema de empleo marcado por la flexibilidad laboral y la precarización de los derechos laborales, lo que afecta los niveles de seguridad para los trabajadores. Ravelo y Sánchez (2006) señalan que esta flexibilidad ha sido

[1] se refiere a actores —empresas, países o instituciones— con influencia decisiva en los mercados y escenarios internacionales. Su origen está en el lenguaje económico y político de la globalización, y su significado se ha ampliado para describir tanto corporaciones multinacionales como Estados que actúan con poder global.

instrumentalizada para reducir costos y aumentar la competitividad global, pero ha significado una erosión paulatina de las garantías legales.

La realidad muestra una contradicción institucional en el mercado laboral con el desfase entre la normatividad y la cotidianidad territorial. Mientras la Ley Federal del Trabajo (LFT) consagra el principio de la estabilidad, la práctica muestra que los vacíos que operan en espacios locales permiten una desregulación de facto. Este escenario erosiona la fuerza vinculante de la ley y fortalece los mecanismos empresariales bajo una aparente legalidad, a través de los cuales se precariza la fuerza de trabajo.

En Ciudad Juárez, la estabilidad formal se convierte en una promesa incumplida, subordinada a dinámicas locales donde la negociación colectiva se diluye y la protección institucional se fragmenta frente a la presión de la productividad y la flexibilidad impuesta. En este sentido, la ausencia de una estructura sindical robusta dentro del sector, también ha contribuido a que las condiciones laborales atraigan y propicien la permanencia de la inversión extranjera; pero, al propio tiempo, limitan derechos fundamentales de los trabajadores en la articulación de flexibilidad y rigidez laboral.

A partir del escenario descrito, el planteamiento del problema científico a investigar fue: ¿Cómo las políticas de atracción a la industria maquiladora han promovido esquemas de flexibilidad laboral que, si bien favorecen la competitividad empresarial, propician la inseguridad de los trabajadores en un mercado laboral caracterizado por tensiones entre flexibilidad y protección social?

Delimitación del problema

La industria maquiladora cumplió en 2025 sesenta años de su llegada a México. Abarcar toda su historia resulta difícil; por ello, el estudio se enmarca en el período comprendido entre 2015 y 2025. Este lapso permite analizar tanto las transformaciones estructurales posteriores a la crisis del sector a inicios del siglo XXI, como los ajustes laborales implementados para superar las distintas crisis, en cumplimiento de los requerimientos gubernamentales básicos y en respuesta a las dinámicas económicas internacionales de los últimos años, marcadas por la creciente presencia china en la economía global.

Esta etapa está marcada por una contracción significativa del empleo industrial, producto de factores como la recesión en Estados Unidos, la competencia internacional y la ausencia de políticas públicas de contención. Ello ha desembocado en un proceso de precarización

laboral, reestructuración del trabajo y debilitamiento del tejido urbano (Sánchez et al., 2015).

A lo largo de este período también se han intensificado fenómenos de violencia estructural, laboral y de género, elementos que configuran un contexto crítico de vulnerabilidad. A pesar de ello, la maquiladora continuó desempeñando un papel central en la economía local. Extender el estudio hasta la actualidad, permite valorar las consecuencias de la crisis de principios de siglo y ofrece una lectura retrospectiva sobre las respuestas institucionales y los intentos recientes por transitar hacia modelos más inclusivos y resilientes, enmarcados en paradigmas contemporáneos como la flexiguridad.

3. Preguntas de investigación

i. ¿Cómo las políticas de desarrollo industrial orientadas al fomento de la maquila han configurado un mercado laboral marcado por tensiones entre flexibilidad empresarial y protección social?

ii. ¿Qué implicaciones tiene la implementación de esquemas de flexiguridad en las normas internas y las relaciones laborales de las empresas transnacionales en Ciudad Juárez, particularmente en términos de seguridad laboral y condiciones de trabajo?

iii. ¿Cuáles han sido los elementos de las relaciones laborales que han configurado un contexto carente de estructuras sindicales fuertes y han propiciado mecanismos de resiliencia obrera propios del sector maquilador?

4. Objetivos de la investigación

Objetivo General

Analizar el impacto de las políticas de desarrollo económico en la configuración de la flexiguridad en el mercado laboral y las relaciones laborales de los trabajadores de las empresas maquiladoras en Ciudad Juárez.

Objetivos específicos

i. Identificar los principios internacionales y las regulaciones nacionales vinculadas a la flexiguridad que se reflejan en el marco institucional y legal de las empresas transnacionales en Ciudad Juárez.

ii. Examinar las dinámicas del mercado laboral y de las relaciones laborales en las empresas transnacionales, con énfasis en los procesos de contratación, retención, condiciones de trabajo, salarios y prestaciones de los trabajadores.

iii. Identificar las estrategias de resistencia pasiva, las manifestaciones de resiliencia y los desafíos que enfrenta la organización sindical independiente frente al modelo de flexiguridad empresarial en la muestra seleccionada.

5. Justificación

Este trabajo se fundamenta en la recuperación teórica del concepto de flexiguridad para dar cuenta de la ambigüedad laboral en la maquila. La flexiguridad emerge como un marco conceptual clave que permite evaluar el equilibrio entre la flexibilidad empresarial y la protección laboral (Gorelli, 2013). Es un reflejo del nexo tradicional entre capital y trabajo, cuestión que determina la teoría e investigación de las relaciones laborales; se trata de alcanzar objetivos de crecimiento económico y competitividad, garantizando seguridad mediante una política social que procure cohesión social (Tros y Wilthagen, 2013).

El uso de esta categoría ha sido particularmente significativo en países desarrollados ante la internacionalización de varias de sus empresas. No obstante, son pocas las investigaciones en México que recurren a este concepto, y en mayor medida, se centran en cuestiones relacionadas con el impacto de la flexibilidad en los modelos y resultados productivos. El análisis de la flexiguridad adquiere una relevancia social ineludible, pues permite visibilizar cómo las políticas públicas de atracción industrial, a través de esquemas de flexibilidad laboral, han configurado un mercado caracterizado por la tensión entre competitividad empresarial y protección social.

En un contexto donde la maquila constituye el motor económico y la fuente principal de empleo, comprender las implicaciones de la flexiguridad en las relaciones laborales resulta clave para evaluar la estabilidad, la seguridad de los trabajadores y la capacidad de las instituciones para garantizar condiciones dignas de trabajo. Este estudio conduce al análisis crítico de la precarización y la resiliencia laboral, con la intención de contribuir a la

formulación de políticas más equilibradas y justas en una región marcada por la desigualdad y la vulnerabilidad social.

La crisis de sindicalización que se vive en Ciudad Juárez, caracterizada por estructuras corporativas debilitadas y una creciente incapacidad de los sindicatos tradicionales para representar de manera efectiva a los trabajadores (Quintero, 2023), impide analizar cualquier fenómeno laboral sin tomarlo en consideración. Este es un entorno donde el vacío de representación, ha reconfigurado la resiliencia obrera como una forma de resistencia cotidiana que, aunque fragmentada, constituye un insumo fundamental para la construcción de nuevos movimientos sindicales independientes. Estas peculiaridades se refuerzan a la luz de las reformas laborales recientes, encaminadas a democratizar la vida sindical y garantizar mayor libertad de asociación (Bensusán y Middlebrook, 2020).

Desde una perspectiva metodológica, resulta imprescindible destacar los desafíos éticos, políticos y de seguridad pública que implica realizar trabajo de campo en un espacio atravesado por altos niveles de violencia estructural. En este ámbito es que los trabajadores temen ser expuestos y que ello implique consecuencias nefastas relacionadas con la pérdida del empleo; no menos importante es la complejidad que representa para el propio investigador en términos de su integridad física y psicológica. La realidad, frente a tales circunstancias, exige estrategias de protección y una postura crítica y consciente (Bourgois, 2003).

No obstante, el estudio de las relaciones laborales y el mercado laboral local —en el contexto de la globalización y de mecanismos de flexiguridad— se convierte en una observación necesaria de las dinámicas que entrelazan los procesos transnacionales con incidencia directa en la organización del trabajo. El enfoque cualitativo planteado permite captar percepciones de los actores involucrados e identificar cómo las políticas industriales y los marcos normativos nacionales integran las exigencias globales de movilidad y flexibilidad, que caracterizan un modelo de relaciones laborales específico, cuya comprensión crítica permite evaluar los impactos sociales de la maquila en la frontera norte de México.

Con esta perspectiva se asumió la investigación, que se hizo viable por la existencia de fuentes para revisar el apoyo federal y estatal a la industria maquiladora, estadísticas para recrear la evolución de la maquila y su mercado laboral, y documentos que permitieron analizar las relaciones laborales en estas empresas, así como la posibilidad de realizar

entrevistas a diferentes actores (decisores, empresarios, juristas, líderes sindicales y obreros) con incidencia directa en el fenómeno

6. Hipótesis

El privilegio del desarrollo económico mediante políticas industriales nacionales y estatales orientadas a la atracción de la industria maquiladora, junto a una legislación laboral que enuncia la estabilidad, y/o permite márgenes para la flexibilidad asimétrica, ha favorecido la configuración de relaciones laborales y un mercado de trabajo propio de un modelo de flexiguridad desequilibrado, que ha permitido desarrollar los mecanismos de resiliencia propios de los obreros.

En este modelo, el marco institucional y operativo transfiere estructuralmente los riesgos de volatilidad del mercado global hacia la fuerza de trabajo, haciendo de la vulnerabilidad del trabajador —reflejada en incertidumbre y precarización— la principal garantía para la retención del capital transnacional

CAPÍTULO I:
FUNDAMENTOS TEÓRICOS PARA EL ANÁLISIS DE LA FLEXIGURIDAD Y LAS RELACIONES LABORALES EN LA MAQUILA

1.1 Introducción.

La transformación del trabajo constituye un cambio estructural de la sociedad. En contextos de globalización e industrialización periférica, un análisis riguroso implica una aproximación teórica que no se limite a la descripción empírica, sino que permita una interpretación adecuada de las dinámicas estructurales que configuran el empleo contemporáneo. En este capítulo se pretende construir una arquitectura conceptual para la articulación de cinco ejes fundamentales: las políticas industriales, la flexiguridad, el mercado de trabajo, las relaciones laborales y las estrategias de resiliencia obrera, en el contexto de la globalización neoliberal. Cada uno de estos conceptos, lejos de operar de manera aislada, se entrelaza en un ámbito de tensiones en el que confluyen intereses gubernamentales, empresariales y obreros.

Los ejes seleccionados responden al interés de indagar y comprender cómo se produce, regula y experimenta el trabajo en escenarios marcados por la globalización productiva, la reconfiguración del Estado y la juridificación ambigua de los derechos laborales. Desde una perspectiva interdisciplinaria, se integran aportes de la sociología del trabajo, la economía, el derecho laboral y la administración pública, con el propósito de construir un marco analítico para la interpretación de los hallazgos empíricos que permitan contrastar la hipótesis de investigación planteada.

El marco teórico que se presenta constituye un diálogo coherente con el problema planteado, en el cual se examina la existencia de un modelo de flexiguridad desequilibrado, promovido por políticas industriales orientadas a la atracción de inversión extranjera y sostenida por dispositivos normativos que privilegian la flexibilidad empresarial sobre la seguridad laboral. De esta manera, no se pretende anticipar el análisis de campo, sino delimitar las categorías analíticas que permitirán abordar con profundidad suficiente las condiciones de empleo en el sector maquilador.

1.2 La globalización, la deslocalización productiva y transnacionales: derribando fronteras en busca de mayores ganancias

La globalización es un proceso que ha transformado las dinámicas económicas, políticas y sociales en el mundo, como fue planteado por Castells (2001, citado en Flores, 2016). En el ámbito laboral, sus efectos han incidido de manera especial en el sector manufacturero con la reconfiguración de cadenas de valor, la relocalización de empresas y la flexibilización de las relaciones laborales, generando nuevas tensiones y oportunidades.

En este marco, hablar de la internacionalización del capital como un proceso vinculado al fenómeno de la globalización, debe concebirse como: un proceso amplio de interconexión económica, política, cultural y tecnológica que intensifica la integración mundial y redefine las dinámicas sociales y productivas. Este proceso alude específicamente a la expansión del capital más allá de las fronteras nacionales, mediante inversión extranjera directa, traslado de procesos productivos y conformación de cadenas globales de valor.

El proceso de internacionalización del capital (PIC) se originó a finales de la década de 1950 para mantener los ritmos de acumulación del capital en los países desarrollados luego de la Segunda Guerra Mundial. Su esencia fue la fragmentación de los procesos productivos, al existir una revolución tecnológica en los países desarrollados contrastante con un ejército industrial de reserva y la posibilidad de reproducción de la fuerza de trabajo con un valor inferior en los países en desarrollo (Carrillo y Hernández, 1985). Estas condiciones propiciaron la expansión de las industrias de manera estratégica para asegurar el incremento de la plusvalía.

Carrillo y Hernández (1985), consideran que el PIC es un traslado desde el mundo desarrollado, y se utiliza para reducir costos de producción con el empleo de fuerza de trabajo en forma intensiva, hacia aquellos países donde la mano de obra es más barata. Este proceso está bajo el control de las transnacionales, por lo que el flujo de mercancías y los procesos de producción se deciden en la matriz. Es decir, no se trata de un traslado automático e ilimitado, sino que comprende aquello de menor valor y complejidad, quedando fuera de ello el desarrollo del conocimiento y la tecnología.

Frobel et al. (1978; 1980) describen que, como parte del desarrollo histórico de la economía mundial, tras la crisis de los años 70, convergen tres condiciones que dieron lugar a este proceso: la aparición de una reserva mundial de mano de obra disponible, los

avances tecnológicos y la capacidad de la tecnología y la organización del trabajo para descomponer los complejos procesos de producción.

La mano de obra disponible es el resultado de la capitalización de la agricultura en los países en desarrollo, que hizo desaparecer el concepto de subsistencia y la llevó a planos productivos superiores, liberando una fracción importante de personas vinculadas a estas labores. También incluye la posibilidad de integrar a cientos de millones de trabajadores de Asia, África, América Latina y de países socialistas, mediante la subcontratación (Frobel et al., 1978; 1980).

Estos autores señalan la posibilidad para los empleadores de beneficiarse con salarios entre 10 y 20 veces menores, semanas laborales más largas, una productividad equivalente de la mano de obra, mecanismos prácticamente ilimitados para contratar y despedir a los trabajadores y, además, que ante tanta disponibilidad se puede seleccionar libremente el personal en cuestiones relacionadas con edad, sexo, habilidades y disciplina (Frobel et al., 1978; 1980).

También plantean Frobel et al. (1978; 1980) que los avances tecnológicos eliminan la dependencia de la ubicación geográfica para la dirección y el control de la producción. El desarrollo del transporte permite acortar los tiempos de traslado de las producciones y, en el caso de las tecnologías de las telecomunicaciones, las técnicas de computación y otros métodos de organización favorecen el control directo de todas las bases.

La tercera característica, relacionada con la fragmentación de las actividades, permite su simplificación y ofrece la posibilidad de un rápido adiestramiento de los nuevos obreros. En esta dinámica, la sustitución de trabajadores capacitados con altos salarios en los países de origen por otros carentes de preparación en las naciones periféricas se hizo muy viable, y suma a su favor los beneficios por la inexistencia de una fuerza sindical importante en esos enclaves. La descomposición también garantiza el monopolio del conocimiento, excluyendo a los trabajadores de la planificación, el control del proceso productivo y de su ejecución (Frobel et al., 1978, 1980). Todas estas condiciones son determinantes para la ocurrencia de cambios sustanciales en la economía global, lo que implica un papel preponderante para las empresas transnacionales en el nuevo escenario que transversaliza las relaciones laborales.

Con la globalización, el mundo se enfrenta a un proceso profundamente desigual. Aparece una "nueva división internacional del trabajo", resultado del traslado de los procesos

productivos intensivos en mano de obra de las empresas transnacionales hacia los países en desarrollo. Sin embargo, ello no implica un contexto de neutralidad, sino de importantes efectos con carácter dual: en primer lugar, para los países centrales, donde se genera desempleo estructural y precarización laboral, mientras que en las naciones periféricas se accede a una mano de obra barata bajo condiciones de explotación y dependencia tecnológica (Fröbel et al., 1978, 1980).

Los primeros indicios del PIC corresponden al Sudeste Asiático, con Hong Kong, Taiwán y Singapur, y luego Corea del Sur y México. Como parte de la relocalización industrial, los países desarrollados comenzaron a ocupar sus zonas de influencia. Estados Unidos instaló su producción en Europa Occidental y América Latina. Alemania ocupó espacios en Irlanda, Portugal, España, Italia y Grecia; y Japón, en Corea del Sur y Taiwán (Fröbel et al., 1978, 1980).

Se diseminaron fábricas que producen para el mercado mundial y se intensificaron los niveles de especialización. Los países con mayores niveles de desarrollo han potenciado la investigación y el diseño de nuevas tecnologías y concentran los procesos productivos que requieren mayor inversión de capital, mientras que los periféricos se han encargado de la exportación optimizando la utilización de fuerza de trabajo intensiva (Carrillo y Hernández, 1985).

La estrategia resulta clara: no se propicia un desarrollo científico o el incremento de las capacidades de la fuerza laboral en los países de destino. El desarrollo tecnológico no es llevado a la periferia, ni la capacitación del personal figura entre las prioridades; por el contrario, se potencian actividades simples y repetitivas. El proceso optimiza los costos de producción con el empleo de los recursos humanos existentes, sin prever un impacto favorable para el desarrollo de las naciones.

Además de la internacionalización de la producción, se internacionaliza el proletariado y se unifican los trabajadores de países subdesarrollados puestos a disposición de las empresas transnacionales (Carrillo y Hernández, 1985). Un escenario en el que cada vez se hace más difusa la protección de los derechos y las garantías de seguridad, en primer lugar, por los propios efectos que implica la adaptación de las normas a un entorno diferente; luego, por las exigencias de las empresas en función de sus intereses; y, por último, por el nivel de concesiones de los Estados receptores para captar las inversiones ofreciendo condiciones ventajosas.

Entre los cambios más significativos de este proceso, Carrillo y Hernández (1985) señalan que los países subdesarrollados, pasaron de un modelo de sustitución de importaciones a la exportación de manufacturas y la concentración de las inversiones en este sector, accediendo a un nuevo papel en la economía mundial: el fortalecimiento de las transnacionales, la dislocación de la economía en los países capitalistas más avanzados y el aumento de la dependencia de los países subdesarrollados con relación a los países centrales. Es decir, un proceso que impacta tanto de manera favorable como desfavorable en todo el hemisferio.

La situación en los países desarrollados ha provocado el cierre de las fábricas, incrementa el desempleo y, consecuentemente, la tasa de explotación de la fuerza de trabajo (Carrillo y Hernández, 1985). Frobel et al. (1978, 1980), también señalan entre los efectos negativos el traslado de las inversiones fuera de sus territorios, la consecuente declinación de los ingresos fiscales derivados de la producción y las ganancias, así como las medidas de los gobiernos en pos de lograr incentivos fiscales que implican la reducción de las cargas impositivas o subsidios para retener a las empresas, lo que se denomina crisis fiscal del Estado.

Para los países emergentes, esta es la oportunidad de captar divisas frescas hacia su entorno económico. Empero, ello ha significado el abandono de la protección de sus rubros internos, ceder el desarrollo endógeno para dedicarse esencialmente a la exportación, en su mayoría de producciones intermedias o inacabadas hacia las potencias económicas, excepto en sectores como la industria textil. De esta manera, atraen inversiones, pero limitan el desarrollo de sus fuerzas productivas; al propio tiempo, se convierten en receptores de tecnologías antiguas cuando el mundo destaca por el desarrollo tecnológico y la innovación.

Sin embargo, los avances en tecnología solo llegan a estas regiones de manera limitada, en función de las necesidades del capital y la acumulación e incentivos del conocimiento, permaneciendo en los ejes centrales (Carrillo y Hernández, 1985). En la parte laboral, lo único importante para los gobernantes ha sido la creación de empleos; el avance tecnológico queda en un segundo término.

A partir de los noventa, los acuerdos comerciales han institucionalizado la lógica del capital promoviendo la integración regional, pero también profundizando desigualdades y asimetrías. En México, a través del TLCAN y posteriormente del T-MEC, se acentuó la

precarización laboral y la dependencia estructural. La experiencia mexicana constituye un ejemplo de cómo la globalización y los acuerdos comerciales transformaron las economías periféricas, al propio tiempo que se promovió la integración en cadenas globales, que son un reflejo de las contradicciones inherentes al capitalismo contemporáneo.

La zona norte de México concentra la industria maquiladora, convirtiéndose en el escenario principal de vinculación directa con las cadenas globales de valor. Carrillo (2007) señala que la maquila, se convirtió en un laboratorio de flexibilidad productiva, impulsada por las corporaciones transnacionales que reorganizaron la producción para responder a la competencia global. La región fronteriza se convirtió en el epicentro de los flujos internacionales de mercancías y capital, legitimando nuevas reglas de intercambio. Las principales ventajas comparativas han sido la localización geográfica, las pocas barreras o estímulos arancelarios, el valor de la mano de obra (Carrillo, 2007; Gereffi, 1999) y la apertura comercial (De la O, 1997).

Como respuesta estructural a las transformaciones enunciadas de la economía global, durante los años noventa surgió la flexibilidad productiva, que permitiría reorganizar los procesos de producción en medio de la competencia internacional y la apertura de los mercados, como fue planteado por Ibarra y González (2009). Estos autores consideran que la flexibilidad está vinculada directamente a la necesidad de incrementar la competitividad y que propició esquemas de trabajo más dinámicos, polivalentes y adaptables. En su caso, Sotelo (2009) advierte que las causas de la flexibilidad se encuentran esencialmente en la presión neoliberal por reducir costos y desregular el trabajo. El mayor esfuerzo recae en la necesidad de adaptarse a las exigencias del mercado global.

A manera de conclusión, se asume que la globalización ha marcado pautas por la liberalización comercial, la desregulación financiera y la apertura de las economías periféricas, para incorporar a su economía la inversión extranjera directa de manera significativa (Stiglitz, 2002). En el sector manufacturero, el proceso ha dado lugar a la fragmentación de la producción en cadenas globales de valor, donde distintas fases del proceso productivo se distribuyen geográficamente según ventajas comparativas, costos laborales y marcos regulatorios (Gereffi, 1999). Esta lógica ha favorecido la relocalización de empresas hacia países con mano de obra barata y regímenes laborales flexibles, lo que hace necesario diseñar políticas que favorezcan el desarrollo económico y social.

1.3 Políticas industriales periféricas sin desarrollo social

En tiempos de globalización, el papel del Estado nacional resulta estratégico para garantizar el crecimiento de la tasa de ganancia de las multinacionales, creando las condiciones que estas demandan para sus ajustes, así como para favorecer la desregulación de la fuerza de trabajo. Las políticas, a partir de su propia reconfiguración, poseen un rol estratégico, y resulta esencial comprender su naturaleza y funciones en medio del proceso de internacionalización del capital, encargado de la promoción de la libertad económica y con un papel limitado.

La participación de los gobiernos en materia económica y laboral, puede observarse a través de la elaboración de políticas públicas relacionadas con la industrialización, mediante las cuales el Estado busca incidir en la estructura productiva con el fomento de sectores estratégicos, el fortalecimiento de capacidades tecnológicas y la atracción de inversión nacional y extranjera. Estas políticas se caracterizan por su enfoque sectorial, económico y estratégico, orientadas a la competitividad, el empleo y la inserción de la economía en el escenario internacional. No obstante, se requiere considerar su impacto en el desarrollo social de las naciones.

En su carácter de políticas económicas, las políticas industriales requieren de una proyección estratégica que garantice su efectividad. En primer lugar, se ha de lograr una visión objetiva que permita su implementación y desarrollo a corto, mediano y largo plazo, con una adecuada definición de aquellos sectores que, en cada momento, pueden representar ventajas comparativas dinámicas.

En segundo lugar, un elemento importante es lograr redes que integren el conocimiento a la productividad y, con ello, un impulso efectivo en la economía doméstica que, en una etapa posterior, involucre políticas educativas y de capacitación que garanticen la continuidad en una fuerza de trabajo sólida. De lograrse la integración de estos elementos, el impacto social será congruente con el desarrollo industrial.

La existencia o no de estas políticas y su nivel de eficacia resultan claves en el proceso de internacionalización del capital (PIC), y sus efectos muestran resultados diferentes incluso en los países desarrollados. En Europa, la flexiguridad constituye el esfuerzo por conciliar la flexibilidad empresarial con la protección social de los más vulnerables. En América Latina, la apertura comercial y el abandono del modelo de sustitución de importaciones (ISI) generaron un crecimiento exportador dependiente de insumos externos,

debilitamiento de las cadenas productivas nacionales, rezago de las pequeñas y medianas empresas y expansión del trabajo informal. En contraste, países de Asia Oriental y Escandinavia consolidaron procesos de industrialización sostenida mediante políticas industriales activas, logrando crecimiento elevado y mejor distribución del ingreso (Basave, 2021).

En Europa se puede hablar de una política que busca marcar un giro en la forma de regular el trabajo en economías abiertas y altamente interdependientes (Vidal, 2012; Beristain, 2013). Ante la presión competitiva de los nuevos actores globales y la fragmentación del empleo tradicional, los gobiernos, especialmente en países como Dinamarca y los Países Bajos, adoptaron este modelo para reformar sus mercados laborales.

Entre las principales medidas adoptadas como parte de la política que exige el momento, se han incluido: diversificación contractual, movilidad laboral, formación continua, protección social transicional y políticas activas de empleo. Su implementación ha sido de manera gradual y diferenciada en los países: Dinamarca constituye el modelo paradigmático, mientras otros miembros de la Unión Europea adaptaron el esquema a sus naciones integrando reformas legales, acuerdos en los que participaron gobiernos, sindicatos y empresarios, y directrices comunitarias (Wilthagen y Tros, 2008; Tros y Wilthagen, 2013).

Las acciones configuran lo que se denomina flexiguridad como una estrategia política destinada a enfrentar los efectos de la globalización y la deslocalización productiva, buscando preservar la cohesión social sin frenar la competitividad económica (Vidal, 2012; Beristain, 2013). Se promueve la coexistencia de contratos temporales, parciales y de tiempo completo, con el objetivo de dar mayor adaptabilidad a las empresas. Además, la rotación de trabajadores se incentiva entre sectores y empresas, promoviendo mecanismos de recolocación rápida para reducir el impacto del desempleo. En este orden de cosas, se establecen programas de capacitación permanente orientados a mejorar la empleabilidad y facilitar la transición hacia nuevos puestos de trabajo.

En relación con la protección social, se refuerzan los sistemas de seguro de desempleo y subsidios, garantizando ingresos mínimos mientras los trabajadores se reincorporan al mercado laboral. Esta cualidad resulta esencial en el proceso de transición, haciéndolo viable para los trabajadores. Unido a ello, otro eslabón importante es el impulso a servicios

públicos de colocación, asesoría y apoyo a la búsqueda de empleo, con especial atención a jóvenes y mujeres.

También en los países asiáticos la experiencia fluye de manera positiva. En esta región se mantiene el control con una política certera que les permite impulsar su desarrollo. La expansión global de la ideología neoliberal, las presiones externas de Estados Unidos y Europa para abrir mercados y desregular sectores considerados proteccionistas, y la aparición de grupos internos que demandan liberalización y estilos de vida más cercanos al modelo occidental, incrementaron las tensiones a partir de los años noventa en Asia Oriental (Chang, 2001). Sin embargo, la intervención decidida del Estado para definir estrategias contribuye a lograr un impacto favorable en la integración social.

El valor de las políticas sociales como parte de las políticas económicas, y muchas de las políticas sociales "ocultas" —como la protección a pequeños comerciantes, agricultores o sistemas corporativos de bienestar— fueron cuestionadas por su aparente ineficiencia o injusticia. En contraste, estas instituciones han sido fundamentales para sostener la unidad social y la estabilidad política, condiciones esenciales para la prosperidad económica. El riesgo de desmontarlas sin construir alternativas sólidas es el incremento de la tensión social y el debilitamiento de la confianza de los trabajadores y los inversionistas. En su caso, la estrategia demuestra su efectividad con logros sostenidos durante el proceso de industrialización y los periodos sucesivos (Chang, 2001). El resultado de las políticas en Asia Oriental durante el auge del PIC es la muestra de una combinación de apertura controlada al capital internacional y acciones estatales de regulación y protección social.

La realidad en América Latina dista de la experiencia de los países occidentales. En esta región, la aplicación de la flexiguridad ha sido objeto de crítica al operar más como un paliativo que legitima la flexibilización laboral en detrimento de la estabilidad. Es un mecanismo que otorga prioridad al poder económico y al beneficio del mercado, debilitando principios fundamentales del trabajo. Su enjuiciamiento resalta la dificultad de extrapolar el modelo europeo a contextos donde la institucionalidad laboral es más frágil y la protección social menos robusta (Montserrat, 2014). Se impuso el unilateralismo: la flexibilidad laboral fue impulsada principalmente por el Estado bajo la influencia de políticas neoliberales orientadas a la reducción de costos y a la liberalización del mercado de trabajo (Piedrahita et al., 2013).

Sin embargo, lo que en algunos países europeos se ha presentado como un mecanismo de adaptación negociada con contrapesos institucionales y pactos sociales, en América Latina ha derivado en procesos de desregulación unilateral con efectos precarizantes sobre los trabajadores. En Europa, la fuente preponderante de la flexibilización es la autonomía colectiva, concretada en convenios por rama de actividad que regulan aspectos comunes como jornada, movilidad funcional y remuneración variable (Ermida, 1992). Mientras Europa se ha centrado en equilibrar los intereses comunes, nuestra región prioriza la atracción del capital foráneo, ignorando los intereses locales y los derechos laborales.

En México, particularmente, no ha existido un criterio uniforme sobre la existencia de una política industrial que asegure un desarrollo coherente y planificado. No obstante, con la Revolución Mexicana se transformaron estructuras y se dio paso al nacimiento de nuevas constituciones que, de manera progresiva, permitieron al Estado asumir un papel más activo en la promoción industrial nacional. El origen de la política industrial mexicana transitó de un proteccionismo fragmentado y dependiente hacia un proyecto estatal de industrialización, orientado a fortalecer una burguesía nacional (Escamilla, 2020; Moreno y Ros, 2009; Dussel, 1997).

A partir de 1961 se adoptaron varias medidas como parte de las políticas de promoción de exportaciones manufactureras. Estas acciones fueron las exenciones fiscales para importaciones de productos intermedios y el otorgamiento de créditos. Más tarde, entre 1970 y 1982, se impulsaron incentivos para el incremento de las exportaciones manufactureras, entre ellas la limitación de la participación de los inversionistas extranjeros, la devolución de impuestos y el fortalecimiento del programa automotriz y de maquiladoras.

De esta manera, el incremento de la industria maquiladora al cierre de la década de 1970 se interpreta como una transformación de la política económica. Este proceso se convirtió en el antecedente directo de la consolidación del esquema de industrialización orientado hacia las exportaciones, que tuvo lugar con posterioridad a 1986 y que otorgó a la industria maquiladora un papel preponderante en la economía (Dussel, 1997).

No obstante, a partir de 1983, con la crisis de la deuda y la adopción de políticas neoliberales, se inició la apertura comercial y la orientación exportadora. Este viraje en la política económica nacional, caracterizado por la expansión de la industria maquiladora, implicó la reducción de aranceles y la liberalización de la inversión extranjera, dando lugar

a las primeras formas de flexibilización encubierta a través de la contratación eventual y la rotación de personal (De la Garza, 2000).

Después, con la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) en 1994, se consolidó la estrategia exportadora y se profundizó la flexibilización estructural al incentivarse la subcontratación y la polivalencia laboral como mecanismos de competitividad (Muñiz, 2014). Esta condición, incentiva al trabajador a desempeñar múltiples funciones dentro de la organización, asumiendo tareas de distintos grupos profesionales o áreas, fomenta la movilidad funcional, al mismo tiempo implica retos en materia de derechos y retribución. Así, durante la primera década del siglo XXI, la globalización y la tercerización intensificaron la precarización del empleo, aunque sin reformas legales explícitas.

Con la reforma laboral de 2012 se produjo un punto de inflexión con la introducción de modalidades flexibles de contratación y la regulación de la subcontratación, lo que significó la institucionalización de la flexibilización en el marco jurídico. La reforma constitucional y la nueva Ley Federal del Trabajo de 2019, introducen un cambio sustancial con el traslado de la justicia laboral al poder judicial y la legitimación de los contratos colectivos, combinando la flexibilización con la democratización sindical (Ruiz, 2009).

No obstante, hay que destacar que el mayor consenso es que, en México, se ha carecido de una política industrial dinámica, capaz de estimular segmentos de alto valor agregado y conocimiento. En sus inicios fue concebida una estrategia temporal para enfrentar el desempleo en la frontera norte, la cual se convirtió en un mecanismo permanente, altamente ventajoso para las empresas extranjeras al reducir costos laborales en un espacio geográfico cercano y con salarios más bajos. Su aparente temporalidad terminó garantizando las ventajas competitivas para las empresas y relegando los derechos de los trabajadores (Contreras y Munguía, 2007).

Fue así que, lo que aparentemente se decidió para garantizar protección a los trabajadores, en la realidad se tornó diferente. El incremento de la fuerza de trabajo capaz de inundar el mercado laboral abrió la puerta a empleos precarios y carentes de garantía. Quizás las urgencias de las decisiones quebraron el curso del proceso y ello enervó la posibilidad de identificar la dimensión del problema, conllevó a decisiones incompletas o impidió coordinar adecuadamente su implementación, lo que repercute hasta la actualidad.

Es necesario comprender que el desarrollo industrial implica una interrelación entre el Estado, los trabajadores y las autoridades sectoriales, capaces de articular estrategias de largo plazo que trasciendan los retos de un momento determinado (Pérez, 1996). Sin embargo, la política de industrialización ha adolecido de insuficiencias desde su implementación y, a posteriori, en los mecanismos de evaluación, lo que ha hecho fracasar la posibilidad de perfeccionarla, a pesar de reconocerse como centro de la economía nacional.

Así, durante décadas prevaleció el criterio de que la mejor política industrial es no tener política industrial, en equivalencia con el paradigma neoliberal dominante desde los años ochenta (Basave, 2021; Dussel, 1997). No obstante, la crisis financiera global de 2008 evidenció los límites de ese enfoque y permitió revalorizar el papel del Estado como agente regulador y promotor del desarrollo productivo.

Al respecto, se concluye que las políticas industriales en México muestran el tránsito desde la intervención estatal en la industrialización sustitutiva de importaciones, seguida de una etapa de abandono de la política industrial en los años ochenta, hasta la subordinación de la estrategia productiva a la apertura comercial y El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN, 1994), luego el Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC, 2020). Pero, a propósito de un análisis actual del tema, es evidente que la ausencia de una política industrial activa ha constituido una limitación de la capacidad del país para generar innovación, fortalecer cadenas productivas nacionales y reducir desigualdades regionales.

Dussel (2000) advierte que la liberalización sin política industrial debilita el aprendizaje tecnológico, mientras que Moreno y Ros (2009) destacan la necesidad de articular el crecimiento con desarrollo interno. En suma, el resultado se ha centrado en elevados niveles de flexibilidad empresarial en detrimento de los derechos de los trabajadores, quienes se ven afectados con empleos precarios y carencias en el ámbito de su seguridad, lo que genera un desequilibrio evidente.

1.4 Flexiguridad: entre la flexibilidad productiva y la seguridad social

El concepto de flexiguridad nació en Europa con el propósito de reconciliar dos objetivos aparentemente contradictorios: la flexibilidad empresarial y la seguridad de los trabajadores. Su origen se vincula especialmente con el modelo danés de empleo, el cual

buscó mejorar la competitividad sin comprometer los derechos laborales. Así, la flexiguridad se consolidó como un paradigma de regulación laboral contemporánea.

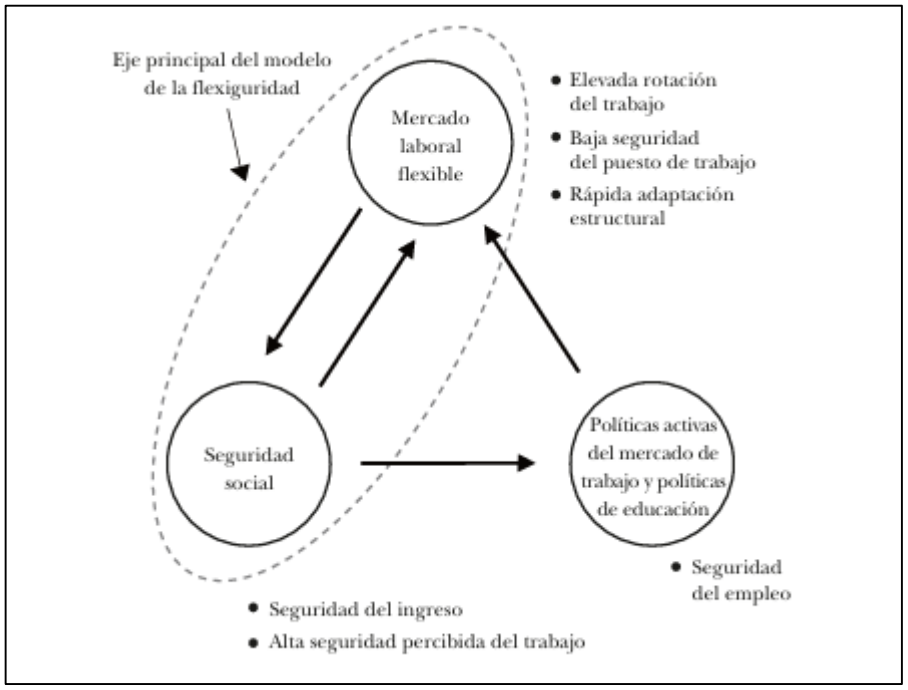
Esta categoría no se limita a una fórmula técnica; como puede apreciarse, representa un nuevo nexo entre eficiencia económica y cohesión social, articulado mediante políticas activas de empleo, formación continua y sistemas de protección transicional. En su configuración, pretende una imbricación efectiva entre Estado, sindicatos y empleadores para garantizar una concurrencia equilibrada al mercado laboral.

Jørgensen (2009) considera que se trata de un equilibrio dinámico entre flexibilidad laboral y seguridad social, tomando como referencia el modelo danés. Su enfoque consiste precisamente, en reconocer la validez de un modelo concreto y funcional. En este esquema, la alta movilidad en el empleo se compensa con un sistema sólido de prestaciones y políticas activas de reinserción, lo que evita que la flexibilidad contractual se traduzca en precariedad. En su modelo, es vital reconocer la responsabilidad compartida que asume el Estado para garantizar el bienestar de los ciudadanos.

De manera coherente con esta propuesta, Madsen (2008) complementa la visión de Jørgensen (2009) con el llamado "triángulo de oro" (véase Gráfico 1.1), el cual describe la articulación de tres pilares: flexibilidad en la contratación y despido, seguridad de ingresos mediante prestaciones sociales y políticas activas de empleo orientadas a la empleabilidad. Para este autor, la confianza institucional y la cooperación tripartita entre Estado, sindicatos y empresarios son condiciones indispensables para que la flexiguridad funcione.

En esta misma línea Madsen sostiene que el incremento de la flexibilidad empresarial debe complementarse con una mayor flexibilidad en el trabajo. Este autor fundamenta que flexibilidad y seguridad no son nociones contradictorias, sino dimensiones que pueden reforzarse mutuamente. Las empresas requieren trabajadores calificados y leales, mientras que los trabajadores se benefician de formas más flexibles de organización laboral que favorecen el equilibrio con la vida familiar.

Grafico 1.1 *El "triángulo de oro" de le flexiguridad*



Fuente: Jorgensen, 2009

Otro enfoque de gran relevancia por su carácter integral es el formulado por Wilthagen y Tros (2008), quienes conceptualizan la flexiguridad como una estrategia política y normativa destinada a modernizar los mercados laborales europeos. A diferencia de Jørgensen y Madsen, estos autores no la presentan como un modelo nacional específico, sino como un marco adaptable que combina flexibilidad externa e interna con seguridad de ingresos y de empleabilidad.

En efecto, la naturaleza maleable de esta categoría justifica su extensión a otras latitudes. No obstante, para abordarla en América Latina, existe una característica esencial: los autores establecen que la flexiguridad es un proceso negociado entre actores sociales y, por ende, su éxito depende de la capacidad de cada país para ajustar el equilibrio a sus instituciones y tradiciones. Por tanto, no se trata de insuficiencias de la categoría, sino de la capacidad de las estructuras gubernamentales para impulsar su implementación de manera certera.

Resulta atinado resaltar que la flexiguridad es una estrategia deliberada que busca mejorar la flexibilidad de los mercados laborales y fortalecer la seguridad social, especialmente para los grupos más vulnerables. En este enfoque se articulan políticas públicas, mercado

de trabajo y relaciones laborales, vinculándolos directamente con la seguridad social de los trabajadores.

Al respecto, desde una perspectiva jurídica, los investigadores españoles Valdés y Lahera (2010), plantean la flexiguridad como un instrumento de ordenación del empleo —lo que refuerza la orientación normativa de Wilthagen y Tros— y, al mismo tiempo, como un nuevo paradigma regulador del mercado de trabajo. Consideran que su implementación exige una estrategia sincronizada y deliberada, capaz de distinguir entre trabajadores protegidos y grupos vulnerables, como temporales o desempleados. Esta propuesta permite consolidar la flexiguridad no como un proceso simple, sino como una táctica compleja que requiere la capacidad estatal para establecer las pautas de su implementación y garantizar su cumplimiento.

Recuperando los elementos de estas definiciones, resulta evidente que la flexiguridad busca armonizar flexibilidad y seguridad, evitando que la relevancia de la primera en favor de las empresas derive en precariedad en detrimento de los trabajadores. No obstante, las posturas divergen en su enfoque: mientras Jørgensen y Madsen la consideran un modelo práctico danés, Wilthagen y Tros, la conciben como un concepto normativo propio del ámbito europeo, adaptable a distintos contextos. Esta diferencia revela que la flexiguridad puede entenderse tanto, como un paradigma nacional exitoso como una estrategia transnacional de regulación laboral.

Con independencia del escenario en el que se pretenda hacer referencia a la flexiguridad, su esencia implica la existencia de una posición equilibrada entre los sujetos de la relación laboral. En modo alguno esta característica prevé la igualdad; por el contrario, parte de reconocer su inexistencia para validar que una de las partes demanda protección. Si bien se ofrecen condiciones para favorecer la competitividad de las empresas, se considera que el interés por garantizar la productividad no puede ser el elemento central o único que determine las decisiones.

El concepto implica un desplazamiento de la estructura laboral para abordar la relación que esta guarda con el espacio donde convergen los sujetos implicados. En lugar de colocar el énfasis en la relación laboral estable entre empleador y asalariado, que deriva en un conjunto de derechos y obligaciones mutuas, el centro pasa a ser el escenario en que se configuran esas relaciones. Así, el factor más importante pasa a ser el mercado laboral.

Al realizar esta aseveración, se considera que la zona de equilibrio —donde ocurre la movilidad mencionada por Jørgensen y que requiere de un sistema de seguridad para los trabajadores— es el centro del fenómeno. Se refuerza así la idea de garantizar condiciones de respaldo a quienes no tienen un sustento garantizado por medio de un salario. Luego, al ser ampliado por Madsen, se suma la empleabilidad al triángulo de oro, lo que alcanza a aquellos que ingresan al mercado laboral externo carentes de un vínculo laboral estable. Se concibe, así, la seguridad para el empleo en lugar de seguridad en el empleo.

Otro indicio para valorar la primacía del mercado laboral en el análisis de este ámbito es la exigencia de consenso entre los factores involucrados. Al estimarse el acuerdo entre las partes y hacerse referencia a los elementos —flexibilidad en la contratación y despido, sistema de seguridad asociado a la movilidad y empleabilidad— la mayor trascendencia recae en el marco espacial de la relación. En primer lugar, con la contratación se determinan niveles de selección que responden a los intereses de la empresa y, de igual manera, la potestad para decidir hasta qué momento se mantiene el vínculo en correspondencia con las necesidades de la producción. En segundo lugar, se prevé la manera de asegurar condiciones para esos trabajadores en el periodo comprendido entre la salida de un empleo y la incorporación a otro, así como las condiciones que se han de crear para garantizar ese tránsito, que incluye la capacitación requerida.

Por último, y no menos importante, resulta necesario considerar el protagonismo que se concede al Estado. Las estructuras de poder siempre tendrán un determinado nivel de incidencia en la regulación de las relaciones laborales; sin embargo, en el esquema de la flexiguridad esta responsabilidad se extiende. En este modelo, más allá de la protección de la relación jurídica, se requiere asegurar el equilibrio social, sobre todo en el periodo comprendido entre el cese de un vínculo laboral y la concertación de un nuevo contrato, en medio de relaciones caracterizadas por la movilidad habitual. Se trata de la capacidad de hacer que el tránsito reiterado por el mercado laboral no vaya en detrimento de la seguridad social de los trabajadores. Así se ratifica que la plaza de concomitancia —esto es, el mercado laboral— constituye el epicentro de la dinámica laboral.

El análisis permite afirmar que la flexiguridad constituye un campo de disputa entre intereses divergentes y que su implementación está constreñida por la capacidad estatal para regularla, la fortaleza sindical para negociar y la voluntad empresarial para equilibrar competitividad con responsabilidad social. Si estas condiciones no concurren, se corre el

riesgo de generar un desequilibrio nocivo para los trabajadores, quienes, al ser los más vulnerables, sufren los perjuicios directos a sus derechos.

A partir de las diferentes visiones ofrecidas por los autores analizados y la valoración realizada, en esta investigación se entiende la flexiguridad como una estrategia política que implica normas destinadas, en primer lugar, a la regularización del mercado laboral y la simplificación de las relaciones laborales para garantizar el equilibrio que requieren las empresas cuando deben adaptarse de manera ágil a las dinámicas de la economía global y, al propio tiempo, la protección de los trabajadores en su condición de mayor vulnerabilidad.

Es importante insistir en que la flexiguridad es una estrategia política y, por tanto, requiere la participación del Estado como regulador, de los sindicatos como negociadores y de las empresas como actores dispuestos a asumir compromisos sociales. Sin la interacción equilibrada de estos sujetos —como ha ocurrido en el escenario latinoamericano— la flexiguridad corre el riesgo de convertirse en un mecanismo de vulneración laboral. Su implementación requiere tomar en consideración no solo las realidades económicas, sino también las políticas, ideológicas, sociales y culturales de cada nación.

Los países de la región presentan múltiples insuficiencias que obstaculizan una implementación exitosa de un modelo de flexiguridad. En primer lugar, la existencia de influencias neoliberales en estados debilitados, unida a la falta de capacidad de los gobiernos, lo que no solo implica un papel insuficiente en la negociación de los intereses nacionales, sino también la carencia de recursos para asegurar el bienestar de la población. En segundo lugar, la falta de organización de los obreros y la crisis de sindicalización, que impiden enfocar sus demandas ante la fortaleza del sector empresarial. Por último, hay que reconocer un alto grado de complejidad para su inserción en otras naciones por parte de las empresas transnacionales, que deben garantizar la competitividad y potenciar sus ganancias, lo que constituye el objetivo principal en la relocalización de sus industrias y para lo cual demandan suficientes márgenes de flexibilidad.

La desregulación no puede concebirse como igualdad de oportunidades, sino como el poder ejercido por la concentración del capital. Ante esta realidad, solo la ley es capaz de salvar, en alguna medida, el equilibrio necesario. La implementación de la flexiguridad implica la definición de políticas públicas que aseguren no solo la decisión de las acciones económicas a emprender, sino también el control de los resultados esperados.

La flexibilidad laboral no se ha manifestado de manera homogénea en los distintos contextos. Lo que en algunos países europeos se ha presentado como un mecanismo de adaptación negociada, con contrapesos institucionales y pactos sociales, en América Latina ha derivado en procesos de desregulación unilateral con efectos precarizantes sobre los trabajadores. En la región se ha ignorado la autonomía colectiva y los convenios que implican niveles de participación necesarios para su implementación. No obstante, Igartua (2014) advierte la inexistencia de un equilibrio real de poderes en España, donde el empresariado incrementa su capacidad de imposición y los representantes de los trabajadores se ven constreñidos a pactar soluciones desfavorables. Este ejemplo ilustra los riesgos de implementación para los sectores más vulnerables.

Asimismo, la realidad en América Latina parece haber captado con mayor intensidad los errores que las bondades. En esta región se ha impuesto el unilateralismo: la flexibilidad laboral ha sido impulsada por el Estado bajo la influencia de políticas neoliberales orientadas a la reducción de costos y a la liberalización del mercado de trabajo (Piedrahita et al., 2013).

Entre los ejemplos paradigmáticos que ilustran estos efectos nocivos, se puede observar el Plan Laboral chileno, bajo un régimen militar que sustituyó la legislación protectora por un código orientado a la liberalización; también los decretos legislativos peruanos de 1991, que introdujeron más de cien reformas sin contrapartidas sociales ni sindicales, generando períodos de mayor desocupación y precarización (Ermida, 1992). Otro ejemplo es la realidad panameña, donde las reformas de 1981 ampliaron de manera ilimitada las posibilidades de contratación temporal y redujeron las garantías de estabilidad, proliferando las empresas intermediarias de contratación (Muñiz, 2014).

No obstante, existen experiencias híbridas que intentaron articular flexibilidad con mecanismos de protección. La Ley Nacional de Empleo en Argentina (Ley 24.013 de 1991) incorporó contratos atípicos y reducción de jornada, pero condicionados a negociación colectiva, control sindical e implementación de seguros de desempleo. Aunque su eficacia práctica fue limitada, constituye un ejemplo de flexibilización "civilizada", donde el Estado comparte responsabilidades y se reconoce la autonomía colectiva como fuente legítima de transformación normativa (Ermida, 1992). Las instituciones o categorías, *per se*, no tienen incorporado un resultado válido o totalmente

negativo; dependen, en última instancia, de la capacidad y las condiciones para su implementación.

En México, la flexibilidad laboral se ha desarrollado en tres grandes etapas: (Ver Gráfico 1.2):

Gráfico 1.2. *Etapas de flexibilidad laboral en México*



Fuente: Elaboración propia, basado en De la Garza (2000) y Muñiz (2014) con apoyo de IA.

- Primera etapa (1980–1992)

  Esta etapa se caracteriza por el papel del Estado en la implementación de una flexibilización unilateral de las relaciones laborales en beneficio del sector empresarial, como estrategia de apertura económica favorecida por el proceso de internacionalización del capital, lo que implicó un debilitamiento del sindicalismo tradicional. Desde el punto de vista jurídico, se produjo un debilitamiento en la protección laboral de los trabajadores.

- Segunda etapa (1992-1994)

  Durante este periodo, lo más significativo fueron las estrategias para lograr una institucionalización de la flexibilidad a través de mecanismos legales y acuerdos tripartitos entre los distintos actores (gubernamentales, empresariales y sindicales), no obstante, se interpusieron las estructuras corporativas y las resistencias sindicales.

- Tercera etapa (1995 en adelante)

  Abarca el momento de fortalecimiento de una flexibilidad estructural en la que proliferaron los contratos temporales, el *outsourcing* y la fragmentación del mercado laboral. Los resultados de estas acciones fueron formas de empleo más precarias y desreguladas, lo que está vinculado a la desprotección de derechos laborales.

En este sentido, cabe señalar que, con el proceso de globalización y las reformas laborales parciales entre los años 2000 y 2010, también se impactó el *status* jurídico laboral. En la etapa del surgimiento del *outsourcing* y la tercerización, se intensificaron las presiones productivas que demandaban mayor flexibilidad, lo que impactó en el debilitamiento de las capacidades sindicales para la negociación colectiva y, con ello, en la garantía del respeto de los derechos de los trabajadores.

Con posterioridad, la reforma laboral de 2012, presentada como un avance hacia el trabajo digno, consolidó en realidad un modelo de flexibilización que privilegió los intereses empresariales sobre los derechos de los trabajadores. Con la modificación de 336 artículos de la Ley Federal del Trabajo se introdujeron figuras como el *outsourcing* y los contratos de prueba, optimizando costos y productividad para las empresas, pero generando condiciones de precariedad e inestabilidad para los empleados. A partir de 2018, las reformas impulsadas por López Obrador durante su sexenio marcaron un giro hacia la democratización sindical, la justicia laboral y la regulación del *outsourcing*, articuladas en torno a tres ejes: justicia laboral, libertad sindical y conciliación institucional (Nava, 2023).

En síntesis, la cronología evidencia que la flexibilización laboral en México emerge en los años ochenta como respuesta a la crisis económica; luego transita por una etapa de consolidación asociada al TLCAN en 1994, y su institucionalización se consuma con las reformas de 2012 y, más recientemente, en 2019, marcando un cambio estructural en las relaciones laborales. Las transformaciones de 2019, con un alto componente de consolidación normativa, constituye la mayor expresión de la implementación de la flexiguridad en el país a través de reformas laborales. Sin embargo, las condiciones estructurales asociadas a la informalidad, la baja cobertura de seguridad social y la debilidad sindical han enervado la posibilidad de consolidar un modelo integral, diferenciándose radicalmente de su aplicación en Europa.

En México, la precariedad laboral constituye el rasgo estructural más significativo del mercado laboral, superando en importancia al desempleo abierto. Este fenómeno se manifiesta en la caída persistente de los salarios reales, la expansión de empleos temporales e informales sin contrato ni prestaciones, y la creciente inestabilidad derivada de la polarización productiva entre un reducido núcleo de empresas modernizadas y una mayoría de micronegocios de baja productividad.

Pero, este no es un fenómeno natural del mercado, sino el resultado de decisiones empresariales, políticas públicas y relaciones de poder asimétricas que limitan la capacidad de negociación de los trabajadores frente a la imposición de condiciones por parte del capital. La debilidad sindical y la persistencia de un sistema corporativo de contención salarial refuerzan esa vulnerabilidad de la fuerza laboral, mientras que las estrategias familiares de sobrevivencia —como el pluriempleo, la migración o la inserción en el sector informal— permiten amortiguar el bajo desempleo abierto, pero al costo de profundizar la precarización (De la Garza, 2000).

A propósito del análisis, en relación con el poder de las transnacionales, resulta prudente tomar en consideración lo planteado por Oseguera (2022) respecto a la concentración empresarial. En su análisis, apunta que, si bien esta pudiera asociarse con incrementos salariales, ello ocurre por la precariedad estructural del mercado laboral, asociada a la alta informalidad, pero también por la insuficiente regulación contra prácticas anticompetitivas. Esto genera un efecto directo en la reducción de la capacidad de los trabajadores para participar de los beneficios derivados de la productividad.

La falta de una protección social bien concebida y de una negociación colectiva fuerte enerva la posibilidad de que los trabajadores reciban mejoras salariales y, por tanto, puedan elevar sus condiciones de vida. La base de la contradicción de estos efectos está en la interacción entre el poder de mercado empresarial y la debilidad regulatoria, como parte del papel protector que corresponde al Estado, lo que propicia que en el mercado laboral mexicano prevalezcan la exclusión y la vulnerabilidad.

En resumen, la concentración empresarial de las transnacionales es una expresión palpable de las tensiones estructurales del mercado laboral, donde la productividad convive con la precariedad y la desigualdad. En consecuencia, la precarización ha de atenderse como un fenómeno multidimensional que afecta tanto las condiciones materiales como las simbólicas del trabajo.

En este punto, resulta prudente retomar el análisis del ámbito europeo, donde la política laboral se ha construido en torno al principio de flexiguridad con un equilibrio entre flexibilidad empresarial y protección social. Sin embargo, en América Latina, y en particular en México, se han aplicado políticas de flexibilidad carentes de un marco paralelo de seguridad social capaz de compensar la balanza. La liberalización comercial y financiera que acompaña la desregulación del mercado laboral ha articulado flexibilidad y

precariedad. Al mismo tiempo, la movilidad del capital y la facilidad para relocalizar inversiones han debilitado la estabilidad en el empleo, al tiempo que los sistemas de seguridad social resultan insuficientes para compensar los costos sociales de la apertura.

Este contraste muestra una irreconciliabilidad estructural que, en América Latina, ha implicado la erosión de los derechos laborales y la consolidación de trayectorias de precariedad. Este desequilibrio de los elementos que conforman la flexiguridad es a lo que en esta investigación se denomina *"flexiprecariedad"*. Asimismo, la ausencia de políticas compensatorias y de instituciones sólidas, derivada de la falta de capacidad del Estado para asegurarlas, ha propiciado que la flexibilidad, lejos de equilibrar intereses, se convierta en un factor de vulnerabilidad que afecta directamente la ciudadanía social y limita las posibilidades de movilidad ascendente de los trabajadores.

En suma, el examen de la precarización, la segmentación y la gobernanza del mercado laboral permite comprender que dichas dinámicas no se limitan a la distribución de empleo y derechos, sino que se proyectan directamente en la configuración de las relaciones laborales. El mercado laboral y las relaciones laborales forman un sistema en el que las condiciones estructurales inciden en la práctica cotidiana de la negociación, la cooperación y el conflicto, mientras que las relaciones laborales, de manera concomitante, determinan los márgenes de acción y las posibilidades de construir modelos más equitativos de regulación del trabajo.

1.5 Relaciones laborales: la flexiguridad al servicio de la productividad

Las relaciones laborales constituyen un campo interdisciplinario complejo que articula elementos de la sociología, la economía, el derecho y la política. A partir de su análisis, es posible comprender las dinámicas entre capital y trabajo, así como los mecanismos de regulación, conflicto y cooperación que tienen lugar en diferentes contextos históricos. En su desarrollo, se han presentado diversos modelos teóricos para explicar estas relaciones, desde enfoques liberales que privilegian el mercado en su esencia reguladora, hasta perspectivas críticas que enfatizan el conflicto estructural inherente al sistema capitalista (Smith, 1776; Marx y Engels, 1848).

El estudio de las relaciones laborales ha sido un campo de comprensión de los vínculos entre capital y trabajo. Los modelos clásicos aportan una base conceptual en su forma más estructurada. El liberalismo clásico concibe el trabajo como una transacción voluntaria entre partes racionales, mientras que la concepción marxista centra las relaciones laborales

como expresión de la lucha de clases y de la explotación inherente al modo de producción capitalista (Ribón, 2012). Para el marxismo, el núcleo de las relaciones laborales y su análisis se centra en las contradicciones históricas que configuran la dinámica de dominación y resistencia. Por su parte, el funcionalismo destaca el papel del trabajo en la cohesión social, y el pluralismo, con un reconocimiento de intereses divergentes entre empleados y trabajadores, propone la negociación colectiva como mecanismo de equilibrio (Ribón, 2012).

También hay que destacar la escuela americana de relaciones industriales, con exponentes como John Dunlop y Clark Kerr, que conciben estas relaciones como un marco armónico alcanzado mediante el diálogo entre empresarios y trabajadores, representados por sus sindicatos, con la mediación eventual del Estado. Este enfoque reconoce la incidencia de factores exógenos (económicos, tecnológicos y políticos) en los resultados de la negociación (Toharía, 2005). Su estudio facilita comprender la evolución de los sistemas productivos, sus formas de regulación y también las implicaciones sociales y políticas que se derivan de la transformación del trabajo en contextos de globalización y precarización.

Tomando como referencia los criterios señalados, en esta investigación se asume la definición de Trebilcock (2012), quien entiende las relaciones laborales como un *"sistema en el que las empresas, los trabajadores y sus representantes y, directa o indirectamente, la Administración, interactúan con el fin de establecer las normas básicas que rigen las relaciones de trabajo"* (p. 21). Esta definición sintetiza de manera clara los actores que intervienen en la relación, y resulta clave el hecho de mencionar la intervención estatal de manera directa o indirecta. En un escenario de globalización neoliberal resulta vital considerar el papel que se le concede al Estado y analizar cómo las políticas públicas se centran en la protección de los intereses empresariales, ignorando las garantías laborales para los trabajadores.

Durante los siglos XIX y XX, los modelos de relaciones laborales se fueron transformando por los cambios en la organización del trabajo. Estos modelos buscan maximizar la productividad por medio de la disciplina y la organización de la fuerza laboral, subordinando al trabajador al capital. Sus divergencias radican en las estrategias: estandarización rígida (Taylor y Fayol), producción masiva y consumo (Ford), y flexibilidad precarizante (Toyota). En ese sentido, destacan los aportes que van desde la sistematización del trabajo, la administración moderna hasta la consolidación del consumo

masivo y la innovación en flexibilidad organizacional. Estas transformaciones se manifestaron con el proceso globalizador acompañado del auge neoliberal, en el que se potenció la desregulación, la subcontratación y la individualización de los vínculos laborales (Trujano, 2007; Martín, 2003) (Ver Cuadro 1.1).

CUADRO 1.1 *Análisis comparativo de los modelos de relaciones laborales y su evolución*

Modelo	Periodo de desarrollo	Creador	País de origen	Principios centrales	Papel del trabajador	Rol del sindicato/Estado	Aportes
Taylorismo	Finales del siglo XIX – primeras décadas del XX (aprox. 1880–1920)	Frederick W. Taylor	Estados Unidos	Administración científica, estandarización, control del tiempo y movimientos	Obrero subordinado, ejecutor mecánico	Sindicatos emergen como respuesta; Estado ausente	Base de la Organización científica del trabajo
Fayolismo	Primer tercio del siglo XX (aprox. 1910–1930)	Henry Fayol	Francia	Principios universales de administración, unidad de mando, disciplina	Trabajador disciplinado, subordinado al interés general	Reconoce sindicatos pero bajo subordinación; Estado marginal	Introduce beneficios suplementarios y condiciones dignas
Fordismo	Décadas de 1910–1970 (con auge en los años 30–60)	Henry Ford	Estados Unidos	Producción en masa, línea de montaje, salarios altos para consumo	Obrero descalificado, consumidor de lo que produce	Estado intervencionista, sindicatos integrados al sistema	Expansión del consumo, pleno empleo
Toyotismo	Décadas de 1970–1990 (consolidado en Japón y luego globalizado)	Taiichi Ohno (Toyota Motor Corporation)	Japón	Flexibilidad, "just in time", polivalencia, segmentación laboral	Trabajador polivalente, precarizado, dividido entre estable y eventual	Sindicatos de empresa subordinados; debilitamiento de negociación colectiva	Competitividad internacional, reducción de costos

Fuente: Elaboración propia basado en Añez y Useche, 2003.

Ahora bien, las empresas transnacionales se han consolidado como actores centrales en la economía global, lo que genera un nuevo escenario para el desarrollo de las relaciones laborales que trasciende los marcos nacionales tradicionales. Un elemento esencial es la influencia del país de origen, junto con la necesidad de adaptación a los entornos receptores, lo que produce una dinámica compleja por la convergencia de prácticas laborales diversas, mecanismos de negociación supranacionales y tensiones entre homogeneización global y persistencia de particularidades locales. Reconocer esta realidad

permite comprender cómo se articulan intereses múltiples en un espacio marcado por la flexibilidad, la fragmentación y la búsqueda de nuevos equilibrios de gobernanza laboral.

La empresa transnacional transmite presiones económicas globales; pero, al mismo tiempo, se convierte en una potencia institucional capaz de reconfigurar la regulación laboral más allá del Estado-nación, para lo cual se requiere una adecuada estrategia de asimilación. En este sentido, los autores González y Köhler (2012) subrayan la importancia de considerar el lugar de origen de la empresa, ya que las prácticas laborales y organizativas están fuertemente influenciadas por las instituciones y culturas nacionales de donde provienen.

Las empresas transnacionales enfrentan una tensión constante entre la búsqueda de eficiencia global y la necesidad de adecuación local. Para lograr la eficiencia que pretenden alcanzar, deben conseguir economías de escala, aprendizaje y localización, lo que conduce a procesos productivos estandarizados y verticalmente integrados. En contraste, la adecuación exige diversificación y adaptación a las peculiaridades de cada mercado nacional, lo que implica estructuras más horizontales y flexibles (Guisado y Guisado, 2016). En todos los casos, se requiere una interacción certera entre los agentes de la relación; de lo contrario, se genera una brecha que termina afectando a los más vulnerables.

En México, las relaciones laborales asociadas a las transnacionales de exportación se enmarcan en dos etapas históricas. El primer periodo, comprendido entre la década de los sesenta y parte de los ochenta, se caracterizó por el predominio del modelo taylorista-fordista, con una rígida división de tareas, supervisión jerárquica y utilización intensiva de mano de obra barata y poco calificada. Este contexto profundizó la dependencia del capital extranjero, con escasa participación sindical y condiciones laborales marcadas por la precariedad y la subordinación de la vida social a la dinámica impuesta por el desarrollo fabril (De la O, 1997).

A finales de los años ochenta y principios de los noventa, la globalización, con la necesidad de responder a estándares internacionales de calidad y competitividad, impuso un nuevo proceso de transformaciones asociadas a la modernización productiva. De este modo se añadieron elementos de flexibilidad organizativa y nuevas tecnologías; no obstante, las relaciones laborales se mantuvieron con rasgos de continuidad respecto al modelo anterior. Los bajos salarios y la inestabilidad contractual permanecieron como moneda de cambio para los inversionistas, mientras que para la nación significaba la

persistencia de la dependencia del capital externo y, para los trabajadores, la subordinación a las exigencias de la producción. Se configuró así un proceso de adaptación de las prácticas laborales en el que la lógica fordista-taylorista se ajustó a las demandas de la producción flexible, sin modificar de fondo la estructura de poder en el trabajo (De la O, 1997).

En su análisis, De la O (1997), destaca que estas empresas utilizaron espacios de inducción del comportamiento —como fiestas navideñas, eventos deportivos y conmemoraciones— y los establecieron como mecanismos de control social. No fueron simples beneficios recreativos, sino una estrategia para manipular la incertidumbre laboral y, de esa forma, reducir el ausentismo y la rotación, problemas históricos que debía enfrentar desde décadas anteriores.

Las empresas, a través de la actualización de métodos paternalistas, buscaron asegurar lealtad y compromiso, apropiándose de elementos culturales y emocionales de los trabajadores. Es una política que repercute más allá de lo económico e invade la subjetividad obrera, haciendo coincidir las motivaciones personales con las metas productivas. La aparente promoción de integración social, refuerza los subterfugios de control que afianzan la dependencia del trabajador respecto a la empresa, manteniendo la precariedad estructural del empleo maquilador.

Otro elemento importante en la configuración de las relaciones laborales en las maquiladoras es la demarcación rígida de puestos y categorías. Esto implica una separación marcada de tareas simples y especializadas que robustecen la descalificación de la fuerza laboral. También impera la configuración de jornadas y la asignación de tareas, visibles a través de horarios extensos, repetitivos y sujetos a un control estricto de tiempos y movimientos, donde la eficiencia se privilegia sobre la estabilidad laboral. Finalmente, los perfiles laborales y el control del rendimiento caracterizan la contratación de jóvenes, mayoritariamente mujeres migrantes, tomando como ventajas competitivas la adaptabilidad y los bajos costos; el desempeño se controla mediante sistemas de supervisión intensiva y políticas disciplinarias empresariales (De la O, 1997). Al respecto, Quintero (2023) plantea que las prioridades de la actividad económica hicieron predominar el trabajo femenino con niveles de explotación comparables a la esclavitud, con instalaciones rudimentarias y la opresión de organizaciones sindicales como parte de los mecanismos de control.

Al analizar el impacto de las empresas transnacionales en la configuración de las relaciones laborales, existe consenso sobre los altos niveles de complejidad. La interacción de los elementos de origen con las regulaciones y presiones internas genera un escenario de tensión que debe ser gestionado de manera correcta. Esta situación implica el cumplimiento de sus funciones por cada uno de los actores implicados, lo que internamente comprende la función protectora del Estado y la presión sindical por salvaguardar sus derechos y condiciones de trabajo. Sin embargo, el escenario de la globalización neoliberal ha relegado la función estatal a la protección de los intereses del mercado.

La participación de los trabajadores constituye un eje fundamental en la configuración de las relaciones laborales. En tales casos, no resulta suficiente la participación individual, sino que la representación resulta relevante al constituir expresión de la capacidad de la fuerza de trabajo para organizarse y negociar frente al poder del capital. Tras el tránsito por los distintos modelos —taylorismo, fayolismo, fordismo y toyotismo— se evidencia que, aunque cada uno buscó disciplinar y maximizar la productividad, el papel de los sindicatos y las formas de representación obrera fue variando: desde la resistencia inicial frente al control científico del trabajo, pasando por la integración funcional en el modelo fordista, hasta el debilitamiento y la segmentación en el toyotismo.

Entonces, la representación laboral no se limita a reflejar la respuesta de los trabajadores a las estrategias empresariales, sino también la necesidad de equilibrar las relaciones de poder en el ámbito productivo, garantizando derechos colectivos y participación en la toma de decisiones. Sin embargo, en la frontera norte mexicana, la lucha entre diferentes estructuras sindicales propició un espacio privilegiado de influencia para las corporaciones sindicales en la formulación de las políticas estatales.

Dadas las circunstancias, el Estado propició monopolios de representación que concentraron la capacidad de negociación y legitimidad frente al gobierno, así como la incorporación forzada de los trabajadores a sindicatos oficiales por medio de recursos legales como la cláusula de exclusión. Así, la sindicalización se convirtió en un instrumento de gobernabilidad alejado de la defensa de los trabajadores, que limitaba la pluralidad sindical y reforzaba la subordinación de la clase obrera a los intereses estatales y empresariales (De la O, 1997).

Con la internacionalización del capital y la presión por estándares globales de competitividad, a partir de la década de los noventa el papel de los sindicatos se debilitó

aún más. Se redujo su capacidad de negociación real, y las relaciones laborales mayoritariamente pasaron a ser controladas directamente por las empresas. En ese contexto, las maquiladoras reforzaron mecanismos de control subjetivo, ocupando el vacío dejado por la representación sindical. El sindicalismo en las maquiladoras de Ciudad Juárez se caracterizó por ser una estructura subordinada, de la que era posible prescindir frente a las nuevas formas de gestión empresarial (De la O, 1997).

La dispersión de las cadenas de valor y la diversidad de contextos nacionales incrementan la complejidad de la gestión de recursos humanos y relaciones laborales. En este marco, las empresas buscan minimizar la influencia sindical en decisiones estratégicas, mientras que los sindicatos intentan ampliar su alcance mediante cooperación internacional, aunque con resultados limitados (Guisado y Guisado, 2016).

Sin embargo, un sistema de relaciones laborales debe reflejar la interacción entre los principales actores que lo componen: el Estado, la empresa, los sindicatos y los trabajadores. Existe consenso en que, dentro de este sistema, se requiere considerar la negociación colectiva, las diversas formas de participación de los trabajadores y los mecanismos de resolución de conflictos colectivos e individuales, dando lugar a cuatro tipos diferenciados de gestión del lugar de trabajo: dictatorial, paternalista, institucional y participativo (Trebilcock, 2012).

Sin profundizar en las clasificaciones mencionadas por Trebilcock (2012), al no ser objeto de análisis, se integra el criterio de esta autora al mencionar que *"los sistemas de relaciones laborales poco desarrollados suelen ser autoritarios y sus normas son dictadas por las empresas sin que el trabajador participe directa o indirectamente, salvo en lo que se refiere a la aceptación del empleo en las condiciones ofrecidas"* (p. 21.2). Este elemento caracteriza el escenario de estudio, desde el cual se asumieron las influencias de empresas foráneas sin una estrategia política de implementación.

Las relaciones laborales en un contexto de fragmentación y tensión entre flexibilidad y protección, urgen de nuevas formas de gobernanza laboral que trasciendan la negociación colectiva tradicional. La crisis de legitimidad de los sindicatos, la dispersión de las asociaciones empresariales y la redefinición del papel del Estado imponen modelos más complejos de coordinación, donde intervengan múltiples niveles y actores: desde instituciones supranacionales hasta mecanismos de diálogo social tripartito y práctico de gestión empresarial orientadas a la participación. En este contexto, la resiliencia obrera

emerge como respuesta a la pérdida de autonomía sindical y a la represión institucional para preservar la dignidad y la capacidad de acción frente a la precariedad.

1.6 Resiliencia obrera y acción colectiva en América Latina

La resiliencia obrera permite comprender cómo los trabajadores enfrentan la precarización, la segmentación del mercado laboral y el debilitamiento sindical en América Latina, donde se ha instaurado un escenario complejo en las últimas décadas. Por ello, el objetivo recae en la posibilidad de vincular la resiliencia con la acción colectiva y sindical, partiendo de la capacidad de los obreros para resistir, adaptarse e innovar en contextos de flexibilidad y autoritarismo.

Desde finales de los años setenta y principios de los ochenta, la implementación de políticas neoliberales reforzó los mecanismos de control sobre los sindicatos; aparecieron los contratos de protección y se consolidaron como estructuras corporativas subordinadas al Estado. Con posterioridad, en la década de los noventa, con la apertura comercial y la firma del TLCAN, se incrementó la represión sindical mediante la criminalización de huelgas y la intervención directa de las autoridades laborales en los procesos de negociación.

Durante este periodo coexistieron sindicatos oficiales con escasa representatividad y surgieron movimientos autónomos que fueron objeto de hostigamiento y violencia en América Latina. Al respecto, Guevara (2024) señala que la represión se ejerció tanto desde el Estado como desde los propios empresarios, mediante mecanismos legales, intimidación y violencia, siendo esto causa directa del debilitamiento de las estructuras sindicales y de la generación de un clima de miedo entre los trabajadores.

El propio Guevara (2024) argumenta que la represión limitó la afiliación y la negociación colectiva, pero también obligó a los trabajadores a reconfigurar sus formas de resistencia. En este sentido, señala una mutación de la resiliencia obrera hacia prácticas alternativas como la organización comunitaria, la solidaridad informal y la construcción de redes de apoyo fuera de los sindicatos tradicionales. Los trabajadores, al verse privados de canales institucionales, recurrieron a métodos más flexibles y descentralizados para sostener la crítica y la acción colectiva ante condiciones de precariedad y control autoritario.

Scott (2000) plantea que en las dinámicas diarias de la vida se generan formas de comportamiento que describe como el disimulo, la evasión y la negociación silenciosa.

Estas expresiones de la convivencia se convierten en manifestaciones de resiliencia cotidiana frente a la dominación. En América Latina, estas prácticas pueden observarse en el comportamiento de los trabajadores, independientemente de que no ocurran movilizaciones abiertas; son elementos que se constituyen como márgenes de autonomía frente a la precarización. En este sentido, la resiliencia obrera no es pasividad, sino una estrategia de resistencia encubierta para sobrevivir en mercados laborales altamente flexibles.

Las formas de resistencia que desarrollan los dominados no siempre son visibles. Dado el poder de las élites y los funcionarios en el ejercicio de las funciones de gobierno, la lucha de los pobres tiene la necesidad de ser prudente. En la resistencia cotidiana, los subordinados tienen que conquistar el espacio en el que han de preservar su dignidad y cuestionar la hegemonía sin una confrontación directa (Scott, 2000).

A propósito, Calderón et al. (2023), en un análisis sobre el Paro Agrario peruano de 2020, señalan que, incluso en medio de una crisis política donde impera la inestabilidad institucional y la crisis sindical, los trabajadores pueden movilizarse y resistir. Una protesta que surgió de manera espontánea, sin estructuras sindicales sólidas, logró articular demandas colectivas mediante tácticas confrontacionales como el bloqueo de carreteras. La acción constituye una evidencia de que, en contextos de crisis, los trabajadores precarios pueden visibilizar sus reclamos, desafiar al Estado y al empresariado, y aprovechar las oportunidades políticas abiertas.

La resiliencia obrera se expresó en la capacidad de convocatoria y coordinación a partir de redes informales (grupos de WhatsApp y boca a boca). Aún carentes de sindicatos legitimados, resurgieron liderazgos emergentes que sostuvieron la protesta y negociaron con autoridades, demostrando que la acción colectiva puede surgir desde abajo y apoyarse en la comunidad.

En efecto, los marcos sindicales tradicionales son trascendidos por los trabajadores latinoamericanos al enfrentar escenarios de autoritarismo y crisis políticas mediante prácticas de resistencia sin precedentes. Frente al debilitamiento de las instituciones y el cierre de los canales de representación, la resiliencia obrera se manifiesta en la capacidad de sostener nuevas formas de organización y protesta que logran desafiar la dominación y visibilizar demandas colectivas, a pesar de manifestarse de manera fragmentada (Nowak y Santana, 2024).

Calderón et al. (2023) y Nowak y Santana (2024) aportan una visión de las estrategias de adaptación frente al autoritarismo y la represión con tácticas que resultan efímeras pero efectivas. La resiliencia se reconfigura con creatividad táctica y capacidad de reinventar operaciones de acción colectiva. En América Latina, las huelgas relámpago, las ocupaciones simbólicas y las alianzas transnacionales son ejemplos de esta innovación.

En México, Quintero (2024) aborda el fenómeno desde la insurgencia obrera, particularmente en la industria maquiladora, interpretándolo como una forma de resiliencia colectiva que traspasó los marcos sindicales tradicionales. En el caso de Matamoros, frente a una crisis de representación sindical, se desplegaron movilizaciones autónomas capaces de cuestionar la legitimidad de los sindicatos oficiales y tuvieron como resultado nuevas formas de organización desde la propia base obrera.

La insurgencia pudo estimarse como resiliencia por la forma en que sostuvo la acción colectiva en un contexto de precariedad y represión institucional. En un sector caracterizado por los contratos de protección y sindicatos subordinados al empresariado, se desató la emergencia de prácticas insurgentes. Ante la ausencia de canales efectivos de representación, los obreros recurrieron a huelgas espontáneas, bloqueos y negociaciones directas con las empresas, muestra de que la resiliencia colectiva puede expresarse en acciones que desbordan lo sindical y se apoyan en la solidaridad comunitaria y territorial.

En este sentido, Avalle (2020) señala que la conflictividad social en América Latina no puede entenderse únicamente como lucha sindical. Destaca que los sindicatos se enfrentan a procesos de precarización y represión, lo que ha demandado alianzas con otros actores sociales como movimientos de mujeres, comunidades indígenas, movimientos ecológicos y de derechos humanos. Así, se plantea una resiliencia expandida hacia la comunidad, trascendiendo el ámbito laboral e inscribiéndose en luchas territoriales contra la exclusión y la desigualdad.

Avalle (2020) considera que las huelgas, asambleas y movilizaciones sindicales se imbrican en el accionar comunitario que se expresa a través de cortes de ruta, ocupaciones de espacios públicos y acampes. Se describe una lucha híbrida que territorializa la resiliencia obrera en defensa tanto de condiciones de trabajo como de derechos sociales básicos, como el acceso a servicios, la preservación del medio ambiente y la participación política.

En suma, puede considerarse que las discusiones teóricas sobre la resiliencia obrera constituyen una respuesta crítica a los enfoques tradicionales del sindicalismo y la acción colectiva. Para los autores latinoamericanos, la resiliencia se entiende no solo como una capacidad de adaptación frente a la precariedad, sino como una forma de reinvención política de los trabajadores ante la pérdida de poder sindical y la fragmentación del empleo. De manera particular en México, Santos (1992) señala que los procesos de modernización y represión estatal que tuvieron lugar durante el sexenio de Miguel de la Madrid transformaron la dinámica sindical nacional al reducir la autonomía sindical, lo que obligó a los trabajadores a buscar nuevas estrategias de resistencia fuera de los marcos institucionales.

Desde este enfoque, se plantea la resiliencia obrera como una respuesta estructural y subjetiva a la crisis del sindicalismo burocrático que se ha mantenido durante varios años, aunque con características propias en las distintas regiones del país. Los trabajadores que se han enfrentado a la desarticulación de sus organizaciones y a la imposición de contratos de protección han desarrollado formas de resistencia cotidiana, comunitaria y territorial que les permiten preservar la identidad colectiva y la defensa de derechos. Estas prácticas, aunque se desarrollan de manera dispersa, configuran un campo de acción que combina la adaptación con la confrontación, mostrando que la resiliencia no significa pasividad, sino creatividad política frente al poder estatal y empresarial.

Las discusiones teóricas sobre la resiliencia obrera revelan una transformación profunda del sujeto laboral: de actor sindical institucionalizado a agente social autónomo, capaz de articular demandas en espacios no tradicionales. A través de la resiliencia, es posible comprender cómo los trabajadores reconstruyen su capacidad de acción colectiva en contextos de represión, precariedad y cambio estructural, ampliando el horizonte de la resistencia más allá del ámbito sindical.

CAPÍTULO II:
LA ESTRATEGIA METODOLÓGICA

2.1 Enfoque metodológico de la investigación

El marco metodológico constituye el punto de partida y la base sobre la cual se orienta el proceso de investigación, se definen estrategias, técnicas y procedimientos para abordar el objeto de estudio con el máximo rigor científico posible. En este caso, las políticas públicas que inciden en la flexiguridad —entendida como la tensión entre flexibilidad empresarial y seguridad social— constituyen el eje de análisis.

La decisión de optar por una investigación cualitativa responde a la necesidad de comprender las experiencias, percepciones y significados atribuidos por los actores sociales involucrados en el fenómeno objeto de estudio. Este enfoque permite profundizar en la complejidad de las relaciones laborales en el contexto maquilador, marcado por la globalización, la precariedad y la resiliencia, sin pretender generalizar los resultados, sino revelando las contradicciones entre competitividad empresarial y protección de los trabajadores.

Como resultado, se presenta una interpretación de la relación entre conceptos a partir de la exploración de las narrativas de trabajadores, directivos empresariales, decisores de gobierno, abogados laboralistas y sindicatos sobre la implementación de la flexiguridad. Este enfoque se justifica porque la problemática no puede reducirse a indicadores estadísticos; busca captar la subjetividad y el contexto de las relaciones laborales. Estos métodos enfatizan el conocimiento de la realidad *insider* para interpretar el significado particular que el protagonista atribuye a cada hecho y contemplar los elementos como piezas de un conjunto sistemático (Ruiz, 2012). Al estudiar el fenómeno desde este enfoque, no se llega a comprobaciones rígidas sobre la realidad estudiada, sino que se analiza la complejidad y se aborda de manera integral.

2.2 Categorización de conceptos clave

Para el desarrollo de la investigación se definieron cinco conceptos clave: políticas de atracción a la maquila, flexiguridad, relaciones laborales, mercado laboral y resiliencia obrera.

Las políticas de atracción a la maquila comprenden las políticas públicas —particularmente las políticas de industrialización— impulsadas en el país para garantizar el

crecimiento del sector maquilador desde sus inicios hasta la actualidad. En este concepto se definieron tres categorías, nueve subcategorías y sus respectivos descriptores (véase Cuadro 2.1).

CUADRO 2.1. *Categorización del concepto clave: políticas de atracción a la maquila*

Concepto	Categorías	Subcategorías	Descriptores
Políticas de atracción a la maquila	Incentivos fiscales y legales	Exenciones fiscales	Beneficios fiscales
		Impacto de los tratados comerciales (TLCAN/T-MEC)	Aranceles
		Reformas laborales que han facilitado la contratación flexible	Flexibilidad laboral
	Infraestructura y apoyo institucional	Crecimiento de parques industriales y zonas económicas especiales	Parques industriales
		Financiamiento y subsidios gubernamentales para maquiladora	Apoyo financiero
		Acceso preferencial a servicios públicos.	Agua Electricidad Transporte Trámites Pasos fronterizos
	Condiciones de contratación y regulación laboral	Modalidades de contratación prevalentes	Contratos indeterminados Contratos temporales Tercerización
		Existencia de regulaciones sobre estabilidad laboral y beneficios	Bonos Rotación del personal
		Nivel de protección ante despidos y reestructuraciones laborales	Seguridad social

Fuente: elaboración propia.

El segundo concepto de interés es flexiguridad, para el que se definieron cuatro categorías, con nueve subcategorías y sus propiedades (Ver CUADRO 2.2)

CUADRO 2.2. *Categorización del concepto clave: flexiguridad*

Concepto	Categorías	Subcategorías	Descriptores
Flexiguridad	Flexibilidad en el mercado laboral	Adaptación de las normas laborales.	Regulaciones flexibles
		Modalidades de empleo	Presencial Temporal remoto
		Horarios flexibles	Horas extras

Concepto	Categorías	Subcategorías	Descriptores
	Organización del trabajo	Formación y desarrollo de habilidades.	Capacitación Adiestramiento
	Seguridad en el empleo	Nivel de confianza y respeto mutuo.	Relaciones cordiales Relaciones directas Subordinación
		Estabilidad laboral	Contratos fijos Contratos temporales
		Métodos de contratación y despido	
	Protección social.	Acceso a seguros médicos	IMSS
		Cobertura de pensiones y beneficios sociales	Seguridad social

Fuente: Elaboración propia.

También se definió como concepto clave las relaciones laborales con cuatro categorías y diez subcategorías con la definición de sus ejes analíticos (Ver CUADRO 2.3).

CUADRO 2.3. *Categorización del concepto clave: relaciones laborales*

Concepto	Categorías	Subcategorías	Descriptores
Relaciones laborales	Estrategias Empresariales	Políticas de recursos humanos.	Flexibilidad laboral Beneficios Capacitación
		Estrategias de retención de talento	Bonos Programas de bienestar
		Estrategias de comunicación interna	Reuniones Murales Comunicación personal
	Sindicatos	Afiliación sindical.	Libertad de sindicalización Disposición de afiliarse
		Convenios colectivos negociados	Existencia de convenios
	Condiciones Laborales	Horas de trabajo ().	Jornadas laborales Horas extras
		Remuneración y beneficios	Salario mínimo, Bonificaciones
	Interacción Institucional	Existencia de leyes laborales y su aplicación.	LFT Reglamentos Interiores
		Papel de las instituciones en mediación de conflictos.	Centro de Conciliación Negociación
		Acceso a servicios de conciliación laboral.	Justicia laboral Representación sindical

Fuente: Elaboración propia.

Se definió el concepto de mercado laboral como concepto clave, con tres categorías y nueve subcategorías para su análisis a través de las propiedades determinadas (Ver CUADRO 2.4)

CUADRO 2.4. *Categorización del concepto clave: mercado laboral*

Concepto	Categorías	Subcategorías	Descriptores
Mercado Laboral	Intermediación laboral y contratación	Presencia de agencias de empleo y outsourcing en el sector maquila	Contratación directa
		Modalidades de contratación	Temporal Tercerización Contratos a prueba
		Incidencia de la tercerización en la estabilidad laboral.	
	Participación sindical y regulación	Nivel de afiliación sindical en maquiladora	Existencia de sindicatos
		Capacidad de negociación colectiva y su impacto en la seguridad laboral	Convenios Contratos colectivos
		Aplicación de leyes laborales y regulación gubernamental sobre flexibilidad y seguridad laboral.	Derechos laborales Garantías legales
	Precarización vs. estabilidad	Nivel de acceso a prestaciones sociales y seguridad social	Seguridad Social IMSS
		Salarios y evolución de las condiciones laborales en el sector maquilador.	Salarios mínimos
		Rotación de personal y percepción de estabilidad laboral	Despidos Rotación del personal Jubilación Carrera profesional

Fuente: Elaboración propia.

La definición como concepto clave de la resiliencia obrera con cuatro categorías permitió comprender su impacto como mecanismo de actuación de los trabajadores (Ver CUADRO 2.5).

CUADRO 2.5. *Categorización del concepto clave: resiliencia obrera*

Concepto	Categorías	Subcategorías	Descriptores
Resiliencia obrera	Adaptación cotidiana	Estrategias para mantener el empleo	Aceptación de turnos
			Movilidad interna
			Multitareas

Concepto	Categorías	Subcategorías	Descriptores
	Resistencia simbólica	Apropiación de discursos corporativos	Narrativas obreras (testimonios sobre adaptación, resistencia, expectativas) Rotación laboral Acceso a prestaciones
		Prácticas de identidad obrera	
	Resiliencia negociada	Arreglos extrajudiciales	Participación sindical (afiliación, asistencia a reuniones, percepción de utilidad) Rotación laboral
		Contratos de protección	
		Negociación con sindicatos débiles	
	Resiliencia pasiva	Condiciones precarias sin protesta	
		Continuidad en el trabajo con inseguridad laboral	

Fuente: Elaboración propia.

En suma, la categorización de los conceptos centrales presentada permite traducir las categorías teóricas en ejes analíticos dentro del contexto maquilador, dotándolos de significado en la realidad. A partir de esta propuesta, se asegura que el análisis no se limite a abstracciones, sino que pueda desarrollarse sobre evidencias sólidas, lo que favorece una base científica en la interpretación de las dinámicas de la industria maquiladora y sus implicaciones en el mercado laboral regional de Ciudad Juárez.

2.3 Selección de la muestra.

En correspondencia con el tipo de investigación, se realizó la selección de una muestra tentativa. La estrategia pretendió enfocarse, desde las primeras acciones, en la delimitación del contexto requerido para obtener los casos de interés (Hernández et al., 2014). En ese momento, se determinó estudiar dos empresas tomando en consideración el origen del capital.

Las naciones a considerar en la etapa previa fueron Estados Unidos y, del continente europeo, Alemania. La estrategia tuvo como propósito afiliarse al criterio de los partidarios de la tesis de la convergencia, quienes argumentan que las multinacionales trasladan las prácticas de relaciones laborales imperantes en sus países de origen a los países receptores, resaltando la posibilidad y capacidad de estas para generar marcos regulatorios cada vez más estandarizados. Estos procesos, conocidos como efecto del país de origen, implican que el ente corporativo puede generar isomorfismo transnacional, convirtiéndose en agente de cambios en las organizaciones locales (Senén, 2019).

La validez de la estrategia teórica asumida resultó esencial en el análisis de los resultados. Si bien la selección de la muestra no se concretó de manera fiel a la propuesta inicial, sí se tuvo en cuenta la influencia del origen del capital para contrastar los hallazgos. Como parte de la realidad en la obtención de la muestra, los trabajadores entrevistados no se concentraron en dos plantas como fue diseñado desde el inicio, pues este particular se consideró al momento de analizar el comportamiento de las categorías de estudio.

En el caso de las transnacionales norteamericanas, se tomaron en consideración tres elementos importantes: en primer lugar, que estén vinculadas al origen de la Inversión Extranjera Directa (IED) en el territorio y al que corresponde el mayor porcentaje de las empresas establecidas; en segundo lugar, la relación económica de las dos naciones, con un importante nivel de dependencia para México; y, por último, las especificidades de sus influencias por ser la mayor potencia del mundo y tener vinculado el más elevado número de trabajadores.

De manera similar, el análisis de transnacionales europeas aporta a la investigación el estudio de un fragmento industrial con alta representatividad e impacto económico en el territorio, las particularidades culturales y la significación de la cantidad de empleos creados. Además, la relevancia está vinculada al origen del concepto de flexiguridad, definición que se articula como vértebra de la investigación. Por su parte, el origen asiático —que no se concibió inicialmente y se tomó en consideración— aporta elementos esencialmente culturales. La rigidez normativa que afianza una disciplina estricta como base de las relaciones laborales es de gran interés ante el crecimiento de las inversiones chinas y la potencialidad que ello representa en el desarrollo de las nuevas tecnologías.

Para la selección de los entrevistados, de manera coherente con la amplitud de la visión planteada en los objetivos, se utilizaron diferentes criterios. La extensión de la muestra se hizo en correspondencia con la capacidad de recolección y análisis por parte del investigador, atendiendo a las complejidades del escenario en el que se desarrolla el estudio (Hernández et al., 2014). En el caso de los trabajadores, se optó por el muestreo no probabilístico en atención a la inmensidad del número de personas vinculadas a las plantas maquiladoras.

A partir de los elementos descritos, se entrevistó un total de 12 trabajadores (véase Anexo 1) como informantes clave, quienes son citados en el análisis de resultados con el empleo

de seudónimos para asegurar su privacidad. Trata de una variedad que se considera viable para la investigación, cuyas características sociodemográficas se muestran en la Tabla 2.1.

Tabla 2.1. *Características sociodemográficas de trabajadores entrevistados*

No.	INDICADORES		Total de trabajadores
1	**Sexo**	Mujeres	6
		Hombres	6
2	**Lugar de origen**	Ciudad Juárez	8
		Otros Estados	4
3	**Edad**	25 – 30 años	8
		31 – 35 años	2
		+ 50 años	2
4	**Estado Civil**	Soltero (a)	3
		Casado (a)	4
		Unión de hecho	4
		No respondió	1
5	**Escolaridad**	Secundaria	4
		Preparatoria	5
		Universidad trunca	1
		Universidad	2
6	**Experiencia Laboral**	Hasta 12 años	11
		+ 30 años	1
7	**Experiencia sector maquilador**	Hasta 5 años	5
		6 – 12 años	6
		+30 años	1
8	**Permanencia actual**	Hasta 5 años	7
		6 – 12 años	4
		+30 años	1
9	**Sector maquilador**	Automotriz	6
		Electrónica	3
		Insumos medicos	2
		Aeroespacial	1
10	**Origen del capital**	Estados Unidos	9
		Europa	2
		Asia	1
	Total de trabajadores	**12**	

Fuente: Elaboración propia.

En total se realizaron doce entrevistas a trabajadores con paridad de género, señalando que uno de ellos recién se jubiló del sector maquilador. Respecto a la edad, dos personas son mayores de 50 años, de diferente sexo, respecto a los demás, fueron ocho hasta 30 años y dos entre 31 y 34 años. En cuanto a la situación familiar, tres personas solteras, una decidió no responder y ocho están casadas o unidas sin formalización legal; mientras que la

experiencia laboral es preponderante en el sector maquilador, oscilando a partir de 4 años, cinco de ellos con experiencia en empleos de sectores diferentes a la maquiladora, entre los cuáles se incluyen dos de los tres que llegaron a la ciudad desde otras latitudes del país y que sólo uno no lo hizo en busca de empleo. El nivel escolar es de dos graduados universitarios, mientras que uno no terminó la universidad, cinco concluyeron la preparatoria y cuatro sólo la secundaria. Las estadísticas nos permiten afirmar que es una muestra heterogénea y útil para realizar valoraciones objetivas.

2.4 Estrategia de trabajo de campo

La investigación en el sector maquilador resulta compleja por ser un ámbito extremadamente cerrado, lo que dificulta incursionar en sus unidades. Otra dificultad estriba en el hecho de ser un investigador foráneo, lo que impone barreras culturales y una mayor distancia de las dinámicas locales —relacionadas o no con el objeto de estudio— pero que producen una intersección con el fenómeno de estudio.

El ingreso al campo implica una preparación previa que comienza con la definición clara de los objetivos y la flexibilidad para adaptarse a las dinámicas sociales encontradas. Asimismo, se requiere un acercamiento gradual, sin imposiciones, y la construcción de relaciones basadas en confianza, respeto y sensibilidad cultural. La aceptación se robustece con actitudes éticas, apertura y empatía, así como con el empleo de mediadores o informantes clave que legitimen la presencia del investigador. De esta manera, se logra que el investigador se integre con naturalidad en el entorno, reduciendo resistencias y asegurando la validez de la información obtenida (Hernández et al., 2014).

Sobre la base de los principios enunciados, se logró tejer una red generada a partir de un primer colaborador, luego de establecerse un vínculo de empatía y complicidad con el tema, de interés común tanto para el investigador como para el informante. La estrategia para determinar las personas a entrevistar, elegida por su factibilidad, fue el muestreo en cadena o "bola de nieve". Luego del primer acercamiento, de manera intencional y en correspondencia con la muestra tentativa, se contactaron cinco obreros de la empresa norteamericana seleccionada. Todos los trabajadores fueron contactados previamente por vía telefónica o a través de sus redes sociales, lo que facilitó la planificación de los encuentros posteriores; además, ellos mismos colaboraron para localizar al siguiente informante, una vez construida la relación de confianza.

Fue, a partir del intercambio con otro de los entrevistados, que se construyó una segunda red, cuyos integrantes, que también fueron contactados por los medios descritos. Si bien, al principio, esta segunda inmersión del trabajo de campo estuvo dirigida a obtener información de la empresa de origen europeo seleccionada, el resultado no fue totalmente congruente con la propuesta, lo que determinó la necesidad de reorganizar las acciones para desarrollar el trabajo de campo con éxito, sin descuidar los objetivos.

Por tanto, se intercambió con dos obreros de distintas plantas alemanas —coincidiendo con el país previsto en el proyecto original— y con un trabajador de otra empresa norteamericana, uno de ellos con experiencia previa en una transnacional de origen asiático, lo que enriqueció el intercambio y la muestra. El resultado, a partir de las experiencias de los entrevistados, comprende experiencias en cinco transnacionales de origen norteamericano, dos alemanas y dos cuyo capital proviene de Taiwán, valorándose de gran utilidad la amplitud de los intercambios realizados para la valoración investigativa.

Otra forma de expansión del resultado, pero no concebida en la estrategia original, fue el intercambio con una trabajadora de una empresa transnacional norteamericana con afiliación sindical. Este encuentro aportó una visión diferente para triangular los resultados con otras entrevistas realizadas.

Asimismo, para acceder a los decisores y a las personas vinculadas al sector empresarial, la puerta de entrada fue a través de las prácticas de vinculación de la maestría, realizadas en la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA) en Ciudad Juárez. Esta oportunidad permitió contactar, en primer lugar, al Dr. Andrés Morales Arreola, director ejecutivo de la cámara, con una amplia trayectoria en el sector maquilador, luego como directivo en las estructuras de gobierno del municipio, hasta ser director de economía en el territorio y desarrollar, a la par, una carrera profesional como académico.

Con posterioridad, fue entrevistado el Mtro. Miguel Samaniego Gámez, economista y director de industrias en la Secretaría de Innovación y Desarrollo Económico del gobierno del Estado. También en este orden se intercambió con María Teresa Delgado Zárate, vicepresidenta de INDEX Juárez y consejera nacional de esta organización, con amplia trayectoria como gerente de recursos humanos en el sector maquilador.

A partir de la propia referencia de los trabajadores, por su activismo sindical, así como la mención en algunos textos revisados durante la fundamentación teórica de la investigación,

se solicitó de manera personal una entrevista con la Lic. Susana Prieto Terrazas. Con la líder del Sindicato Nacional Independiente de Trabajadores de la Industria de la Transformación y los Servicios (SNITIS), Movimiento 20/32 en Ciudad Juárez, se intercambió desde el enfoque de las bases. Esta visión se complementa con el liderazgo de dos de los trabajadores entrevistados, quienes han procurado impulsar la sindicalización desde su perspectiva como obreros de planta. También se realizó la entrevista al Lic. Gustavo De la Rosa Hickerson, por su trayectoria como abogado, su amplio activismo sindical y su condición de exdiputado federal, condición que también ostenta Prieto Terrazas.

El interés por incorporar criterios técnico-jurídicos se consumó con la visita al Centro de Conciliación y Arbitraje, donde se intercambió con especialistas en la representación de los obreros del sector maquilador. Los litigantes entrevistados poseen 35 y 20 años de experiencia en la actividad jurídica, lo que fortalece los criterios ofrecidos. Esta acción representa un aporte valioso para alcanzar el cierre de la visión multifactorial de los actores que participan en las dinámicas de las relaciones laborales en el sector maquilador de Ciudad Juárez y cumplir los objetivos previstos en el diseño de la investigación.

2.5 Instrumentos para la recolección de datos

La recolección de datos, como parte del proceso investigativo, constituye un momento decisivo que permite al investigador acceder a la complejidad de los significados y prácticas sociales. Esta fase se caracteriza por la interacción directa con los participantes y por el uso de técnicas flexibles que se adaptan al contexto (Hernández et al., 2014).

La recolección cualitativa exige del investigador una actitud reflexiva y ética, al no tener un papel neutral en el proceso; debe reconocer su influencia en el campo y garantizar la credibilidad de los hallazgos mediante estrategias como la triangulación de los resultados. El propósito es asegurar que los datos obtenidos reflejen con fidelidad la complejidad del fenómeno estudiado y permitan construir interpretaciones sólidas y transferibles. En este tipo de investigación, el investigador es clave al instituirse como el instrumento principal, por ser él quien recepciona los datos y obtiene la información (Hernández et al., 2014).

Para este estudio, los instrumentos y técnicas que se utilizaron fueron la revisión bibliográfica, la revisión documental y las entrevistas semiestructuradas, en el siguiente sentido:

- **Revisión bibliográfica**: constituyó el sustento del análisis teórico que da soporte a los propósitos indagatorios del informe y proporciona los elementos requeridos para interpretar y analizar los resultados empíricos.
- **Revisión documental**: fue necesaria para obtener estadísticas relacionadas con el objeto de estudio, así como para analizar el sustento de las políticas públicas y las relaciones laborales fundamentadas en normas legales, reglamentos interiores, contratos colectivos e individuales.
- **Entrevistas semiestructuradas**: se decidió su utilización para obtener información de todos los actores considerados por su implicación en el fenómeno, es decir, decisores, representantes empresariales, trabajadores, representantes sindicales y abogados laborales.

  En efecto, la revisión de documentos, constituye una técnica fundamental en la investigación cualitativa para complementar la información obtenida mediante entrevistas. Hernández et al. (2014) plantean que es un procedimiento viable para acceder a registros escritos —oficiales o personales— que reflejan prácticas, discursos y contextos sociales relevantes para el estudio.

  La revisión documental exige un análisis crítico para obtener resultados, pues los documentos no son neutrales, sino que responden a intereses, perspectivas y condiciones específicas que determinaron su producción. Por ello, el investigador debe profundizar para evaluar su credibilidad, pertinencia y utilidad, considerando tanto el contenido explícito como las omisiones y silencios que revelan. La revisión de documentos es una estrategia que aporta profundidad y triangulación, fortaleciendo la validez de los hallazgos cualitativos (Hernández et al., 2014).

  Por su parte, la entrevista en profundidad constituye una de las técnicas centrales de la investigación cualitativa por su capacidad para acceder a los significados, percepciones y experiencias de los sujetos en su propio contexto. Ruiz (2012) destaca entre sus características la flexibilidad y apertura, lo que facilita que el investigador no se limite a un cuestionario rígido, sino que oriente la conversación hacia los temas relevantes para el estudio, favoreciendo la riqueza y complejidad de las narrativas. La entrevista en profundidad permite el acercamiento a la lógica interna de los actores sociales, sus motivaciones y las construcciones simbólicas que dan sentido a sus prácticas, haciendo de ella una herramienta privilegiada para captar la subjetividad y la interacción social.

Dentro de esta modalidad seleccionada para el estudio, la entrevista semiestructurada ocupa un lugar intermedio entre la entrevista abierta y la estructurada. Su concepción parte de una guía temática diseñada para explorar los aspectos esenciales de la investigación, pero propician que el entrevistado tenga espacio para ampliar, matizar o introducir nuevos elementos. Esta técnica combina la sistematicidad necesaria para garantizar comparabilidad entre distintos casos con la maleabilidad indispensable para captar la singularidad de cada relato.

En consecuencia, la entrevista semiestructurada resulta especialmente útil en estudios donde se requiere equilibrar la profundidad interpretativa con la posibilidad de establecer patrones comunes entre distintos participantes (Ruiz, 2012). A partir de estas premisas, se adoptó la estrategia de realizar este tipo de entrevistas con el propósito de generar ideas conducentes al conocimiento por parte de los actores mencionados sobre las políticas públicas, las relaciones de trabajo y el mercado laboral en el ámbito del sector maquilador en Ciudad Juárez.

Como parte del protocolo de investigación, se elaboraron cinco guiones de entrevistas en correspondencia con los grupos señalados. Las guías se estructuraron en cinco secciones, adecuándose a los interlocutores. En los temarios de los trabajadores, la primera sección estuvo encaminada al contexto general y socioeconómico, mientras que en el resto de los textos se denominó "contexto general y políticas públicas". Las secciones siguientes fueron: mercado laboral y opciones de empleo; flexibilidad, organización del trabajo e incidencia sindical; protección social y condiciones laborales; y un último acápite de cierre, con la libertad de que los informantes pudieran ampliar cualquier cuestión de su interés

2.6 Técnicas de análisis

En el estudio fenomenológico, las técnicas de recolección de datos, como se ha planteado, adquieren un papel central para captar las experiencias de los participantes. Ruiz (2012) considera que:

"La segunda gran técnica de investigación cualitativa [luego de la Observación] *viene representada por la llamada Entrevista en Profundidad, que no es otra cosa que una técnica de obtener información, mediante una conversación profesional con una o varias personas para un estudio analítico de investigación o para contribuir en los diagnósticos o tratamientos sociales"* (p. 165).

Por otro lado, la revisión documental complementa la perspectiva de los sujetos al incorporar fuentes escritas, registros institucionales, informes y materiales culturales que contextualizan las vivencias (véanse Anexos 2 y 3). En este sentido el propio Ruiz (2012) manifiesta: *"Un texto escrito es un testimonio mudo que permanece físicamente, conserva su contenido a lo largo del tiempo y con él, sin embargo, se puede efectuar una entrevista. No se puede hablar directamente con él, pero puede ser interpretado"* (p. 193).

La articulación de la entrevista y la revisión documental permite, desde el punto de vista fenomenológico, acceder tanto a la dimensión subjetiva como a la dimensión contextual del fenómeno, lo que conduce a una comprensión más amplia y profunda de la experiencia vivida por los sujetos con los que se intercambia para dar cumplimiento a los objetivos del proyecto. En consecuencia, el proceso de transcripción de las entrevistas adquiere un interés central.

Mclellan et al (2003) consideran al respecto que: *"El creciente uso de los métodos de investigación cualitativa requiere una mayor atención no solo a la documentación de los procedimientos de recolección de datos, sino también a la preparación y gestión de las transcripciones de entrevistas y otros datos cualitativos"* (p, 74). La transcripción es una herramienta para comprender y dar sentido a las experiencias y percepciones de los informantes (Charmaz, 2000).

Según Hernández et al. (2014), la investigación cualitativa tiene la particularidad de no iniciar con ideas preestablecidas sobre la relación de variables o conceptos. A diferencia de la investigación cuantitativa, una vez reunidos los datos verbales, escritos o audiovisuales, estos se integran en una base de datos compuesta por texto y/o elementos visuales, y se analizan para determinar significados y describir el fenómeno desde la perspectiva de sus actores. Es un proceso que integra las descripciones de los colaboradores con las del investigador.

Luego, para el análisis y trabajo con las entrevistas, se utilizó el programa Atlas.ti, que facilita la creación de códigos y redes para organizar la información de manera visual, clasificar y sintetizar el discurso de los interlocutores. En efecto, el Atlas.ti es un programa de análisis cualitativo, desarrollado en Alemania, que se fundamenta en la teoría fundamentada y se orienta a investigadores interesados en trascender el microanálisis de contenido. Es un software que permite examinar textos, audios e imágenes, destacando su

capacidad para mostrar interconexiones entre los datos y relacionarlos con otras fuentes o paquetes de información (Álvarez, 2007).

La utilidad probada del Atlas.ti lo convierte en una herramienta integral que combina flexibilidad analítica y visualización conceptual, lo que facilita el trabajo en pos de una mejor y más profunda comprensión de los fenómenos analizados. Con el empleo del programa, se procedió al proceso de codificación, que constituye una etapa central en el análisis cualitativo para organizar y dar sentido a los datos recolectados.

Según Hernández et al (2014): "*los códigos son etiquetas para identificar categorías, es decir, describen un segmento de texto, imagen, artefacto u otro material*" (p. 426). En el caso que nos ocupa, un estudio fenomenológico, este procedimiento se desarrolla en función de captar la esencia de las experiencias narradas por los entrevistados, convirtiendo relatos extensos en unidades analíticas que facilitan la interpretación.

La codificación suele desarrollarse en dos fases: una codificación abierta: *"identificar unidades de significado, categorizarlas y asignarles códigos a las categorías"* (Hernández et al., 2014, p. 426*)*; a través de un proceso que denomina el autor como comparación constante[2]. Luego, se procedió a la codificación axial donde: *"la meta es integrar las categorías en temas más generales y centrales (categorías con mayor "amplitud conceptual" que agrupen a las categorías emergidas en el primer plano de codificación) con base en sus propiedades"* (Hernández et al., 2014, p. 442). Este es un proceso reflexivo y dinámico para interpretar constante y sistemáticamente los significados emergentes y, de esa forma, ajustar las categorías conforme avanza el análisis.

La saturación teórica se alcanzó por medio de la revisión exhaustiva de la literatura especializada sobre la industria maquiladora y el concepto de flexiguridad, realizada en el marco de este proyecto. Los principales enfoques —desde los estudios pioneros sobre la maquila como política de desarrollo (Carrillo y Hernández, 1985), pasando por las investigaciones sobre flexibilidad laboral y precarización (De la Garza, 2000; Ravelo y Sánchez, 2006), hasta las aproximaciones críticas al concepto de flexiguridad en contextos

[2] La comparación constante asegura que el análisis cualitativo sea dinámico, reflexivo y riguroso, ya que obliga al investigador a revisar continuamente sus interpretaciones y a mantener coherencia entre los datos y la teoría emergente. Cada fragmento de información se contrasta con otros similares para identificar patrones y diferencias; las categorías iniciales se ajustan y redefinen conforme se incorporan nuevos datos; el investigador relaciona categorías entre sí, buscando conexiones y jerarquías conceptuales; y una última característica es que el proceso no se detiene en la descripción, sino que avanza hacia la construcción de explicaciones más generales y sólidas.

latinoamericanos (Ruiz, 2009; Gorelli, 2013; Wilthagen y Tros, 2008; Tros y Wilthagen, 2013) han sido identificados y analizados.

La sistematización de estos aportes ofreció información suficiente para considerar que los debates centrales giran en torno a la tensión entre flexibilidad productiva y seguridad laboral, así como al hecho de que las empresas transnacionales trasladan modelos de relaciones laborales que fragmentan la regulación nacional (Borroni et al., 2013; Guisado y Guisado, 2016). En este sentido, la incorporación de estudios empíricos sobre la maquila en Ciudad Juárez (De la O, 2002; Miker, 2010; Quintero, 2023) complementa la perspectiva teórica y confirma que los hallazgos tienden a reiterar patrones de precarización, rotación y ausencia sindical, sin aportar nuevas categorías analíticas sustantivas.

La forma en que convergen los resultados referenciados, permite sostener que el campo de estudio ha sido suficientemente explorado en sus dimensiones conceptuales y empíricas, lo que ofrece solidez a la investigación y evidencia que las categorías de flexibilidad, seguridad y flexiguridad han alcanzado un nivel de saturación teórica. En consecuencia, la investigación se orienta hacia la profundización de casos específicos en Ciudad Juárez, con el objetivo de contrastar la teoría con la práctica y contribuir con un análisis situado que complemente la literatura existente.

También se puede señalar que, durante el proceso investigativo, se recurrió a la triangulación metodológica como estrategia para fortalecer la validez y la credibilidad de los hallazgos. La triangulación comprende la combinación de diferentes fuentes de información, técnicas de recolección y perspectivas analíticas, con el fin de contrastar y corroborar los resultados obtenidos.

En este estudio, la triangulación se articula en tres niveles: el primero, fuentes de información (trabajadores de maquila, directivos, documentos normativos y literatura académica); el segundo, técnicas de recolección (entrevistas semiestructuradas, análisis documental y revisión bibliográfica); y el tercero, perspectivas analíticas (categorías teóricas de flexibilidad, seguridad, flexiguridad, mercado laboral, relaciones laborales y resiliencia obrera, contrastadas con la evidencia empírica local). Por tanto, a través de la triangulación, se visualiza la correspondencia entre estos niveles, con un apoyo importante en el programa Atlas.ti, verificando cómo cada técnica y fuente contribuye a la construcción de categorías analíticas robustas y a la acreditación de la saturación teórica.

CAPÍTULO III:
LA INDUSTRIA MAQUILADORA EN CIUDAD JUÁREZ Y LA CONFIGURACIÓN DE UN MERCADO LABORAL FLEXIBLE

Ciudad Juárez se caracteriza por una ubicación geográfica estratégica además de que constituye la zona más dinámica del estado de Chihuahua. Con una extensión de 3, 561 km2 de superficie se erige como un corredor industrial entre la federación mexicana y El Paso, Texas. El territorio colinda al norte con el estado de Texas, EEUU, al este, sureste y sur con municipios de la propia entidad federativa (Guadalupe, Ahumada y Ascensión) y al oeste con el condado Doña Ana, Nuevo México. Con su ubicación estratégica se le facilita el acceso a un elevado por ciento de los estados, tanto de la república mexicana como de la potencia del norte (Ver figura 3.1)

Figura 3.1. *Ubicación geográfica de Ciudad Juárez*



Fuente: INEGI, 2026

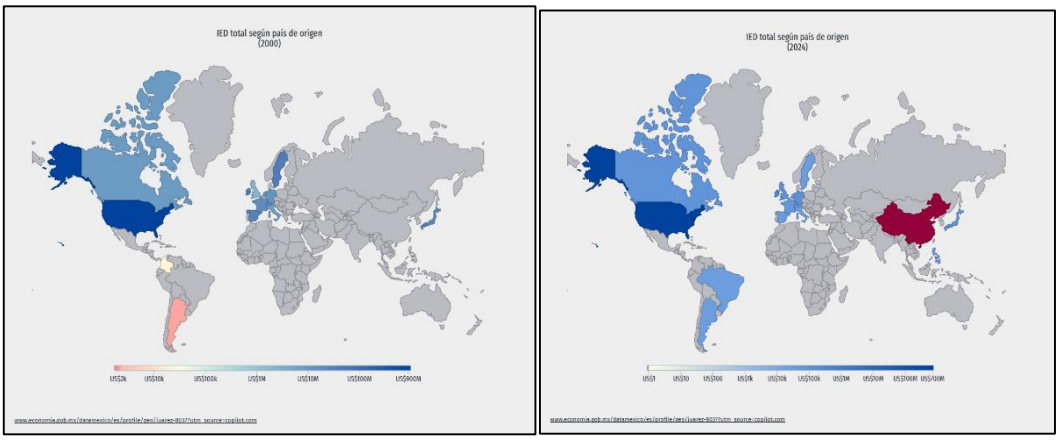
Desde el inicio del crecimiento maquilador, Ciudad Juárez desempeñó un papel central. Para Schmidt (1998), la relevancia de Juárez radica en la confluencia de varios eventos: el proceso de internacionalización del capital (PIC), la cercanía a Estados Unidos, las ventajas del liderazgo de Antonio J. Bermúdez —oriundo de Ciudad Juárez— al asumir la dirección del Programa Nacional Fronterizo (PRONAF), y los intereses empresariales.

Sin embargo, el impulso de la industrialización carecía de un plan que pudiera fomentar el desarrollo de la región. Es el resultado de impresiones poco sustentadas y expectativas poco realistas, lo que propició que se hicieran pocas exigencias a los inversores. La influencia política fue mínima y se limitó a permitir su establecimiento, sin capacidad de negociación ni de persuasión (Schmidt, 1998). En este sentido, resulta comprensible la carrera de industrialización que ha derivado en crecimiento económico sin priorizar el desarrollo social en Ciudad Juárez.

3.1: Algunas características socioeconómicas de Ciudad Juárez

La dinámica económica y laboral de la frontera norte de México se ha configurado, en gran medida, por su ubicación en el punto central de la extensión lineal de la frontera, lo que ha favorecido una integración estrecha con la economía estadounidense. Esta proximidad permitió que entidades como Nuevo León, Coahuila y Chihuahua, aprovecharan su base industrial preexistente para atraer inversión extranjera directa, principalmente orientada a las manufacturas y maquiladoras de exportación. Como resultado, la región experimentó un crecimiento superior al promedio nacional y se consolidó como un polo de atracción para capitales internacionales —especialmente de origen estadounidense y asiático (véase Figura 3.2), que encontraron ventajas en los costos salariales y en la cercanía con el mercado norteamericano (Mendoza, 2010; Díaz, 2005; Contreras, 2000).

Figura 3.2. *Origen de la Inversión Extranjera Directa en México 2020, 2024*



Fuente: Data México, 2024.

Este proceso de especialización manufacturera, aunque generó tasas de empleo formal más dinámicas que en otras zonas del país, también estuvo acompañado de fenómenos de

subempleo y de una marcada dependencia estructural respecto a la demanda externa (Mendoza, 2010).

Entre esas localidades, Ciudad Juárez posee la condición de ser un nodo fronterizo estratégico frente a El Paso, Texas, lo que le ha permitido consolidarse como uno de los principales polos industriales de México. Para la ciudad, su localización constituye un elemento de integración productiva con Estados Unidos, favorecido por la especialización manufacturera, particularmente en el sector maquilador, lo que refleja su elevada participación en las exportaciones nacionales y en la concentración del empleo formal en el estado de Chihuahua.

La cercanía facilita el flujo de mercancías, inversión extranjera directa y cadenas de suministro transfronterizas. En 2024, Juárez registró exportaciones por más de 63 mil millones de dólares, con un crecimiento anual de 5.89 %, destacando productos como máquinas de procesamiento de datos, cables eléctricos e instrumentos médicos, lo que confirma su papel como motor económico regional y como plataforma de atracción de inversión extranjera directa. No obstante, esta dinámica también implica retos estructurales, como la dependencia de la demanda externa y la necesidad de diversificación productiva para garantizar un desarrollo sostenible (Data México, 2024).

La estructura económica juarense depende del sector maquilador, cuya participación en el Producto Interno Bruto (PIB) municipal es determinante. Alrededor del 62 % del empleo local proviene de la industria maquiladora, uno de los indicadores más altos en el país (INEGI, 2025). Esta concentración sectorial, al tiempo que garantiza dinamismo económico y atracción de inversión extranjera, también constituye una causa latente de vulnerabilidades frente a la volatilidad del comercio internacional y la precarización laboral.

A pesar de que la ciudad mantiene una alta tasa de ocupación, existe un crecimiento sostenido de la informalidad, reflejado en la incorporación de trabajadores sin seguridad social ni prestaciones. Así se configura un fenómeno de evidente contradicción entre el peso de la maquila como motor económico y la limitada capacidad institucional para garantizar condiciones laborales equitativas (Plan Estratégico de Juárez, A.C., 2025), como se muestra en el Gráfico 3.1.

Gráfico 3.1: *Indicadores de empleo Ciudad Juárez, 2025*



Fuente: Elaboración propia con datos de la ENOE 2025.

El gráfico muestra que, en el territorio, el sector secundario concentra la mayor parte del empleo formal en Ciudad Juárez, y dentro de este, la industria manufacturera representa el mayor porcentaje. Este predominio confirma el papel estructural de la maquila como eje productivo y laboral del municipio, con un alto nivel de concentración en la actividad industrial y, en segundo lugar, la segmentación del mercado laboral mexicano.

La infraestructura industrial y urbana refuerza la dinámica territorial. Ciudad Juárez cuenta con un esquema de 30 parques industriales modernos y en expansión, con una fuerte demanda de espacios que implica una baja tasa de vacancia. Sin embargo, carece de un desarrollo integral: la conectividad vial y los servicios públicos presentan una distribución desigual; las inversiones en transporte, energía y agua se concentran en las zonas vinculadas a la actividad maquiladora, mientras subsisten rezagos significativos en sectores periféricos. Se refleja, así, un modelo de desarrollo urbano fragmentado que reproduce desigualdades sociales y territoriales.

La expansión de los parques industriales en Ciudad Juárez propició los rasgos de un espacio urbano fragmentado y segregado. Rodríguez (2002) documenta cómo la industrialización fronteriza se instauró sin una planificación social que acompañara el crecimiento económico. Muchos de los espacios fueron ocupados por construcciones precarias que, posteriormente, readaptaron sus condiciones constructivas, pero continuaron siendo sinónimo de precariedad. Castellanos (2018) y Abigail y Romo (2022) muestran

que la migración interna presentó indicadores crecientes, impulsada por la oferta laboral maquiladora, lo que profundizó los procesos de pobreza urbana, expresada en asentamientos periféricos carentes de servicios básicos, en contraste con las condiciones visibles en el diseño de las áreas industriales. Quintero (2023), plantea que el desarrollo industrial no se tradujo en bienestar social. Estos factores han provocado que la ciudad se convierta en un escenario de desigualdad territorial, donde el crecimiento económico convive con la exclusión social.

Este comportamiento permite afirmar que la maquila no solo constituye el pilar económico de Ciudad Juárez, sino también el eje alrededor del cual se configuran las tensiones entre crecimiento industrial, precariedad laboral y desigualdad urbana. Luego, desde un análisis crítico se subraya que la dependencia excesiva del sector, limita la diversificación productiva y perpetúa un modelo de desarrollo desigual, lo que incide de manera directa en los procesos demográficos.

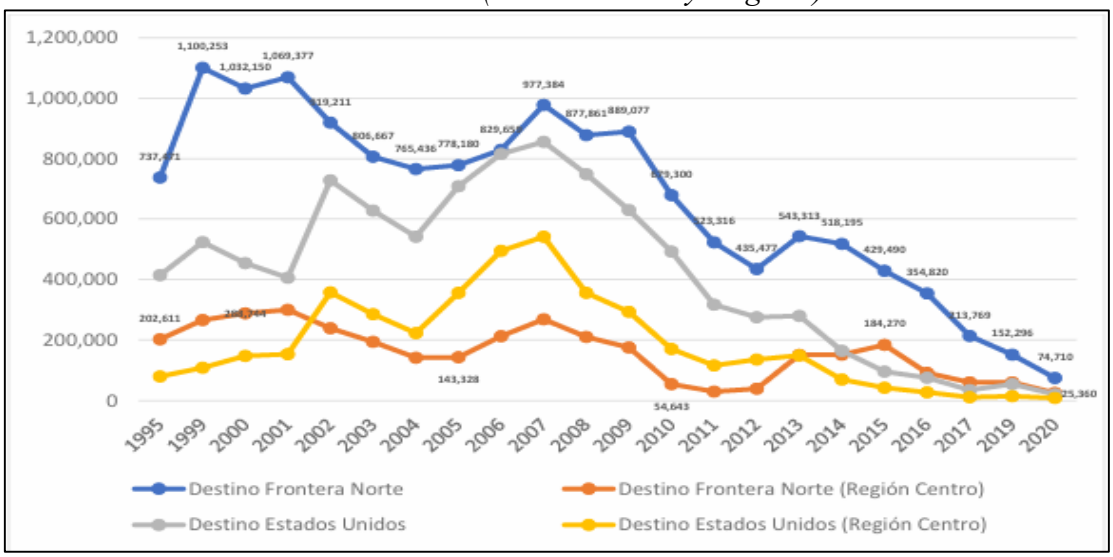
3.2 Comportamiento demográfico de Ciudad Juárez

La dinámica migratoria hacia Ciudad Juárez ha sido uno de los factores centrales en la configuración de su mercado laboral. Desde mediados del siglo XX, la ciudad experimentó tasas de crecimiento demográfico superiores a las de las principales metrópolis nacionales —como Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey—, impulsadas por saldos migratorios positivos derivados de los atractivos del mercado laboral fronterizo (Anguiano, 1998; Mendoza, 2010; Peña, 2018; Contreras, 2000). La vecindad con Estados Unidos y la diversificación de las actividades económicas en la región generaron oportunidades de empleo que atrajeron tanto a migrantes internos como internacionales. A diferencia de otras regiones, en Ciudad Juárez muchos de los migrantes atraídos por la maquila se asentaron en la zona, mayoritariamente en las colonias periféricas (Quintero, 2023).

En las décadas de 1940 y 1950, el auge agrícola en los valles fronterizos y la consolidación de servicios orientados al turismo estadounidense, constituyeron una causa fundamental para la llegada de migrantes del interior del país. Después, la instalación de la industria maquiladora en los años sesenta consolidó a Ciudad Juárez como un polo de atracción laboral. Para 1987, la ciudad concentraba un número significativo de plantas maquiladoras, lo que intensificó los flujos migratorios internos (Anguiano, 1998; Mendoza, 2010).

Durante los años ochenta y noventa, pese a una desaceleración relativa en las tasas de crecimiento, la inmigración continuó siendo un factor central del desarrollo poblacional. Más de la mitad de los emigrantes laborales procedentes del sur declaraban como destino la frontera norte, sin intención primaria de cruzar a Estados Unidos (Anguiano, 1998). Entre 1990 y 2000, las ciudades fronterizas del norte mantuvieron su crecimiento poblacional con una tasa anual de 2.7 % (véase Gráfica 3.2).

Gráfica 3.2. *Comportamiento comparativo del flujo migratorio destino al centro de la Frontera Norte (Ciudad Juárez y Nogales).*



Fuente: Elaboración propia con datos de la EMIF, 2020.

La gráfica muestra cómo, desde la década de los noventa, el incremento del flujo migratorio hacia la frontera se mantuvo de manera bastante estable hasta 2007. Pero, durante el período comprendido entre 2013 y 2016, la migración con destino a la frontera norte de México mostró una tendencia sostenida a la baja, con una disminución significativa de los desplazamientos registrados. Los traslados hacia ciudades fronterizas descendieron en 69,000 personas entre 2013 y 2016, cuando la cifra fue de apenas 92,000 desplazamientos. A escala anual, la reducción acumulada fue de 113,800 en el periodo señalado. Estos datos confirman la pérdida de dinamismo en los flujos migratorios hacia el territorio, tendencia que se ha mantenido de manera lineal hasta 2020. La línea naranja muestra la especificidad de la región norte central, que incluye las ciudades de Nogales y Ciudad Juárez.

Este fenómeno en Ciudad Juárez se explica por la incapacidad del sector maquilador para mejorar las condiciones socioeconómicas de sus trabajadores, lo que redujo su atractivo como destino migratorio. La crisis laboral se agudizó al disminuir la migración con motivos de ocupación, generando tensiones en el reclutamiento de mano de obra (Peña, 2018).

En este contexto, el reto consiste en diseñar estrategias conjuntas entre el gobierno y el sector privado que trasciendan la dimensión salarial e integren políticas de inserción socioeconómica más amplias —incluyendo vivienda, educación, seguridad social, seguridad pública y transporte— con el fin de atraer y retener fuerza laboral migrante (Peña, 2018). Esta deuda es aún mayor con los juarenses y las familias que ya se han asentado en el territorio.

La dinámica migratoria de Ciudad Juárez, refleja la interacción entre factores estructurales —como la industrialización y la proximidad geográfica a Estados Unidos— y factores coyunturales, como las crisis económicas nacionales. Estos factores fueron determinantes para que la ciudad se consolidara como receptora de migración interna y como un nodo estratégico dentro del sistema migratorio mexicano, donde la oferta y la demanda laboral se entrelazan con procesos de movilidad social y territorial.

La migración constituye, al mismo tiempo, un fenómeno en el que la expansión industrial atrajo flujos constantes de población en busca de empleo y nuevas oportunidades de vida, y no solo para utilizar la ciudad como tránsito hacia la potencia norteña. La maquila, al demandar mano de obra abundante y flexible, se convirtió en un polo de atracción que reconfiguró el territorio y las relaciones sociales, desencadenando el crecimiento de asentamientos periféricos y nuevas formas de integración laboral, en una economía que se desplazó del sector primario al secundario. Así, la migración formó parte del motor maquilador, al tiempo que la movilidad humana sostiene la flexibilidad productiva y revela las tensiones entre crecimiento económico y precariedad social (Rodríguez, 2002).

No obstante, la expansión del desarrollo industrial en otras regiones del país, la disposición creciente de los trabajadores a incorporarse o mantenerse en el sector informal, la violencia regional y las carencias de un desarrollo integral que ofrezca ventajas a los ciudadanos, han cercenado la capacidad de la ciudad para mantener la atracción de fuerza laboral (Peña, 2018). Desafortunadamente, cuando la infraestructura de las plantas posee todos los servicios, las viviendas carecen de muchos de ellos (Quintero, 2022). A ello se suman los

vaivenes más recientes de la política económica estadounidense, que han incrementado la inseguridad propia de una economía dependiente de la dinámica global.

3.3 Evolución histórica de la maquila y su consolidación como motor económico

El Programa de Industrialización Fronteriza (PIF), implementado en 1965, constituyó el inicio del modelo maquilador en México y significó un punto de inflexión en la política económica nacional. Mediante este programa se configuró la economía de la frontera norte, abriendo paso a la inserción en las cadenas globales de valor. Desde entonces, ha mantenido una trayectoria marcada por ciclos de expansión y crisis, debido a la confluencia de factores internos —como las políticas económicas y la regulación laboral en el contexto de la globalización— y de factores externos, entre los que destacan la competencia asiática y las crisis financieras y sanitarias (véase Gráfico 3.3)

Gráfico 3.3 *Evolución del modelo maquilador (1965 – 2025)*



Fuente: Elaboración propia con datos de Contreras y Munguía (2007); Dussel (1997); Méndez, 2025; con apoyo de IA.

Al respecto, la totalidad de los autores plantean que el objetivo del Programa de Industrialización Fronteriza (PIF) fue absorber la mano de obra desplazada tras la cancelación del Programa Bracero en Estados Unidos, mediante la instalación de plantas manufactureras en la frontera norte. Estas primeras maquilas, orientadas a la exportación, convirtieron a Ciudad Juárez en la cuna de la industria manufacturera y se beneficiaron de un marco fiscal y arancelario favorable, diseñado para atraer capital extranjero, principalmente estadounidense.

En contraste con otros criterios, Contreras (2000) destaca que la emergencia de este modelo estuvo matizada por dos procesos históricos que confluyeron en ese momento. Por un lado, la reestructuración económica nacional, caracterizada por la desregulación, la

privatización y el impulso a los sectores exportadores, que representó una transformación importante que puso fin a una política de desarrollo basada en el mercado interno y la protección industrial. Por otro lado, la reestructuración industrial internacional, derivada de la crisis del pacto fordista y la reorientación hacia nuevas estrategias competitivas por parte de las corporaciones transnacionales, que desencadenaron un proceso de relocalización de las empresas transnacionales hacia los países periféricos.

Sin embargo, Fernández (1981) cuestiona, de manera categórica, la existencia de una relación causal directa entre la terminación del Programa Bracero y la instrumentación de la política fronteriza en 1966, al plantear que:

> *"El surgimiento y evolución del fenómeno de plantas maquiladoras se inserta dentro de un marco que rebasa la decisión de un Estado nacional, por establecer un programa concreto de fomento a esta industria. En efecto, aquel, está ligado a un nuevo proceso de internacionalización de la producción, que se gesta a partir de la década de los 60 en los países industrializados y que consiste en una relocalización de fases de procesos industrializados y que consiste en una relocalización de fases de procesos productivos intensivos en mano de obra hacia países subdesarrollados, con el objeto de minimizar costos de producción, mediante la utilización de fuerza de trabajo barata y abundante."*

Durante el periodo comprendido entre 1965 y 1980, la frontera norte experimentó un dinamismo económico superior al promedio nacional. Las tasas de crecimiento regionales superaron el 4 % anual, frente al 2.9 % nacional, y se consolidó una alta concentración del empleo en manufacturas y maquiladoras, especialmente en el sector automotriz (Díaz, 2005). Este auge redujo el desempleo abierto, aunque persistieron fenómenos de subempleo y empleos de baja productividad, reflejando la contradicción entre expansión industrial y precariedad laboral. En 1980, Ciudad Juárez ya contaba con más de 100 establecimientos y tres grandes parques industriales de un total de cinco. Además, como parte de la estrategia gubernamental, se incrementó el sector secundario mientras las industrias no maquiladoras del territorio disminuían (Quintero, 2023).

En 1982, la crisis de la deuda y la devaluación del peso acentuaron un punto de inflexión. En ese momento, fue necesaria una reestructuración hacia sectores de mayor valor agregado, como el automotriz, que permitió que las maquilas sobrevivieran (Carrillo, 2008). La industria maquiladora de entonces, se reorientó hacia la recepción de pequeños segmentos de procesos productivos, haciendo uso de una tecnología rudimentaria y con un predominio desmedido de mano de obra, fundamentalmente mujeres y jóvenes. Esta

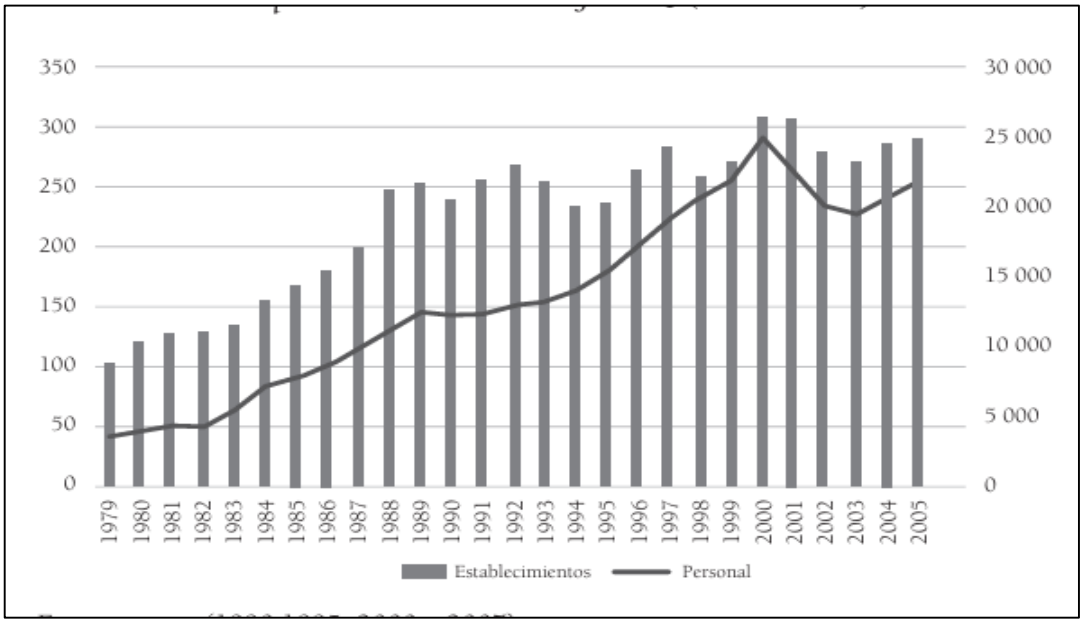
coyuntura, destaca Quintero (2023), propició un importante crecimiento de la industria juarense que mantuvo su ritmo hasta el año 2000, cuando devino la crisis del sector.

Entre 1997 y 2000, el desempeño de las maquiladoras estuvo marcado por un auge en exportaciones y empleo, sustentado en una débil articulación con el aparato productivo nacional. Los salarios se ajustaban al equilibrio de oferta y demanda laboral, reflejando la alta movilidad de la fuerza de trabajo entre sectores.

El TLCAN, configuró un escenario de expansión sin precedentes para la industria maquiladora. Su entrada en vigor, a partir de 1994, reimpulsó la exportación nacional y consolidó la frontera norte de México como la plataforma principal. Desde el punto de vista del empleo, se destaca un crecimiento de más del 110 % entre 1994 y 2000, y del 78 % en el número de plantas, reflejando la atracción de inversión extranjera directa y la integración a cadenas globales de producción (Contreras y Ramírez, 2018). Sin embargo, este dinamismo estuvo condicionado por factores externos, agudizándose los efectos de los ciclos de la economía estadounidense y la competencia salarial con países asiáticos, a los que se les otorga mayor peso que al propio acuerdo comercial (Díaz, 2005).

No obstante, entre 2001 y 2003 se presentó una etapa crítica, caracterizada por la salida neta de 214 plantas, que redujo el número de establecimientos de 1,267 a 1,053, y provocó la pérdida de más de 48,000 empleos en 2001. Este retroceso estuvo relacionado con la creciente competitividad de China en el sector manufacturero, la pérdida de productividad relativa en México y la introducción de nuevas cargas fiscales. Aun así, los sectores de bienes no comercializables lograron contener la caída del empleo maquilador (Carrillo y Gomis, 2005). El comportamiento en Ciudad Juárez, como se muestra en el Gráfico 3.4, reflejó la misma tendencia que en el resto del país. A pesar de la crisis y las fluctuaciones en el empleo, el territorio logró mantener su base industrial.

Gráfico 3.4. *Establecimientos y personal ocupado en la maquila de Ciudad Juárez (1979 – 2005)*



Fuente: Quintero, 2023.

Fue, a partir de 2004, que se produjo una recuperación paulatina acompañada de una reconfiguración estructural. Empresas con mayor integración nacional y uso intensivo de capital humano calificado desplazaron a las maquiladoras tradicionales, generándose presiones salariales y cuellos de botella en el reclutamiento especializado. Este momento, considerado de transición, impulsó la instalación de plantas de ensamblaje de dispositivos electrónicos, computadoras y autopartes, que favorecieron la formación de clústeres locales y consolidaron la integración de México en cadenas globales de valor (Carrillo y Gomis, 2005).

Esta etapa refleja una transición hacia un modelo más tecnológico y competitivo, pero con importantes desafíos en la gestión de la fuerza laboral, debido a la necesidad de capital humano especializado, la persistencia de desigualdades territoriales y la presión por mejorar las condiciones laborales en un contexto de creciente automatización. La maquila comienza a abandonar su esencia como espacio de ensamblaje intensivo para convertirse en un nodo estratégico de producción global, aunque aún enfrenta limitaciones para consolidar un desarrollo industrial endógeno.

En la etapa 2015-2019 se introdujo automatización y robotización parcial, esencialmente en los sectores automotriz y electrónico. Sin embargo, como asevera Hualde (2014), la

modernización tecnológica no implica una transformación positiva en las condiciones laborales. La tendencia apunta hacia la dualización del mercado de trabajo, donde los puestos técnicos y administrativos se profesionalizan, mientras que las líneas de ensamble mantienen salarios bajos y alta rotación. La flexibilidad en la producción de la maquila procura eficiencia mediante la intensificación del trabajo y la reducción de costos sociales.

Esta investigación se centra en la última década (2015-2025), periodo en el que el sector ha operado bajo el régimen IMMEX. Los resultados presentados por el Centro de Estudios de las Finanzas Públicas (CEFP, 2015), con corte al cierre de 2014, reportan más de 6,000 establecimientos registrados, a los que corresponde el 44 % de las exportaciones totales y 2.5 millones de empleos directos. Sin embargo, este crecimiento no ha logrado transformar la estructura laboral, que sigue caracterizada por la precariedad, la segmentación y la dependencia fiscal (véase Gráfico 3.5).

Gráfico 3.5 *Modelo maquilador, beneficios vs costos sociales*



Fuente: Elaboración propia, con datos del CEFP (2015) y apoyo de IA.

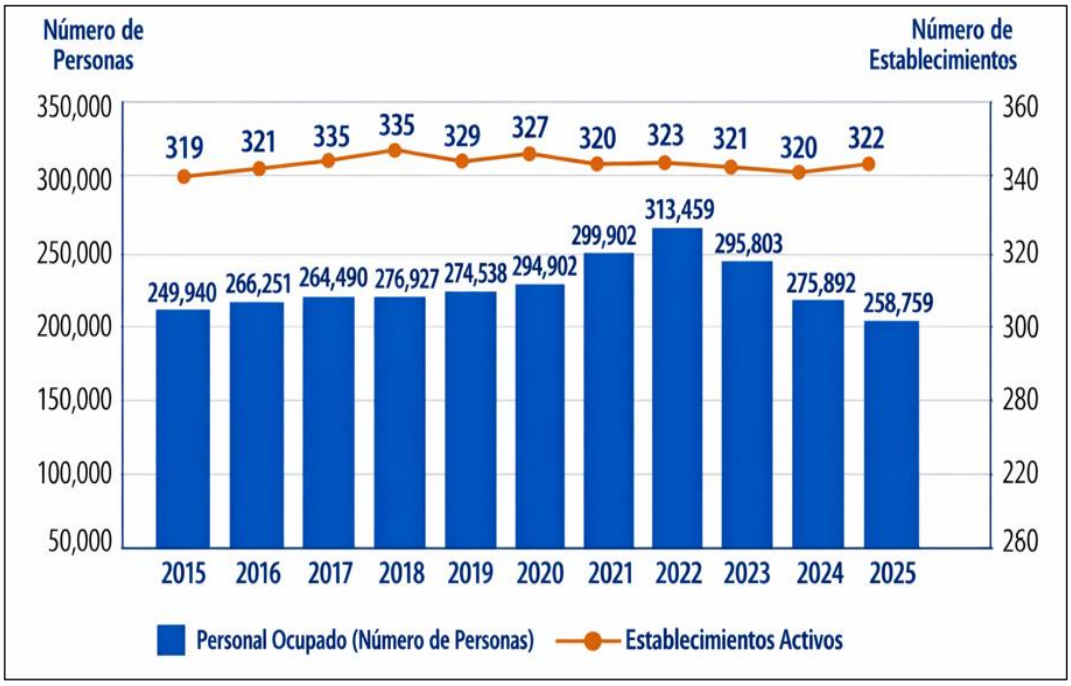
En el periodo analizado en Ciudad Juárez, se evidencia la estabilidad estructural del sector en cuanto al número de plantas y en igual medida con el empleo, que muestra cierta volatilidad como reflejo de la lógica de flexibilidad laboral característica del modelo maquilador. En cuanto a la ocupación, se observa un crecimiento inicial entre 2015 y 2016, seguido de una relativa estabilidad que se mantiene hasta 2019 (véase Gráfico 3.6).

El año 2020 marcó un nuevo repunte en la empleabilidad, vinculado a la recuperación pospandemia y a la reactivación de la demanda global, que alcanzó su punto máximo en

2022 con 313,459 trabajadores. No obstante, a partir de 2023 comenzó a registrarse una caída sostenida, que llegó a poco más de 258,000 en 2025, como resultado de ajustes productivos que evidencian la vulnerabilidad del mercado laboral frente a las crisis internacionales.

Por su parte, los establecimientos mantienen cifras relativamente constantes. Esto permite considerar que las variaciones en el empleo están más relacionadas con la intensidad productiva y la capacidad de ajuste de cada planta que con el número de establecimientos. El núcleo de establecimientos es estable, pero el mercado laboral es altamente flexible y vulnerable.

Gráfico 3.6. *Establecimientos y personal ocupado en la maquila de Ciudad Juárez (2015 – 2025)*



Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI (2025).

En un modelo vulnerable, las interrupciones en las cadenas de suministro y los paros técnicos afectaron la estabilidad laboral y productiva. Sin embargo, a partir de la capacidad adaptativa de estas empresas, desde 2023 el fenómeno del *nearshoring* impulsó una nueva fase de relocalización industrial hacia México, sobre todo en la frontera norte. En la actualidad, el sector de manufactura de exportación se concentra en la industria automotriz y de autopartes, la electrónica y, más recientemente, en los dispositivos médicos, que en su conjunto conforman un mercado sectorial más competitivo.

A pesar de esta situación, y como parte de la dinámica cíclica que caracteriza al sector, los últimos años se aprecia de una fase de contracción que ha implicado el cierre de plantas y despidos masivos. Entre 2023 y 2025, se han perdido en la ciudad más de 66,000 empleos, con una reducción significativa en la demanda de fuerza de trabajo (Ríos, 2026). Entre los casos emblemáticos destaca el cierre del corporativo *First Brands Group*, que implicó el despido de más de 2,000 trabajadores en cinco plantas de la ciudad (El Diario de Juárez, 2025). Esto refleja la vulnerabilidad estructural de la maquila frente a las crisis financieras internacionales y las políticas comerciales de Estados Unidos.

3.4 Características del empleo en la maquila: crisis y precarización laboral.

La industria maquiladora en Ciudad Juárez, tras seis décadas de consolidación, enfrenta un conjunto de retos que tensionan su papel como motor económico regional. Si bien ésta se mantiene como el principal generador de empleo y exportaciones, la dependencia estructural de la demanda externa y la limitada articulación con la economía nacional, evidencian vulnerabilidades que requieren atención estratégica.

A partir de los años 2000, derivado de la competencia global, la maquila ha enfrentado crisis recurrentes como resultado de la volatilidad económica y la inseguridad local. Al respecto, Ravelo y Sánchez (2006) señalan:

> *"Esta crisis tiene diversas explicaciones: el narcotráfico que se ha instalado en la ciudad, en sus diversas modalidades ("narco-menudeo", narcotráfico en gran escala), pobreza, despidos, falta de opciones para lograr una vida digna a partir del trabajo en las maquiladoras, desilusión ante las alternativas político-partidarias, entre otras causas."* (p.71).

Luego, la dependencia económica mexicana, la recesión en Estados Unidos tras el estallido de la burbuja tecnológica y los atentados del 11 de septiembre, redujo de manera drástica la producción maquiladora. Entre 2000 y 2003, se experimentó una disminución en el personal ocupado de más del 17 %, y el número de establecimientos cayó un 20 %. La competencia de China y Centroamérica fueron factores que acentuaron la pérdida de empleos, haciendo evidente la fragilidad del modelo exportador (De la Garza, 2004).

Más tarde, la crisis financiera internacional entre 2008 y 2011 incrementó los despidos —considerados masivos en la frontera norte— con la pérdida de más de 100,000 empleos en 2009. La recuperación parcial que se produjo entre 2010 y 2011 ya estuvo matizada por esquemas más flexibles, como el *outsourcing* y los contratos eventuales, lo que implicó un reforzamiento de la precarización estructural (Muñiz, 2014).

No menos importante resultó la crisis sanitaria de 2020 (COVID-19). La pandemia expuso, una vez más, de manera crítica la vulnerabilidad del empleo maquilador. Los cierres temporales de plantas y la falta de protocolos de seguridad derivaron en despidos masivos y condiciones de riesgo sanitario. La crisis concentró los esquemas de flexibilidad extrema, consolidando la precariedad como rasgo estructural del sector (OECD, 2019). Como resultado de estas crisis, el mercado laboral profundizó la segmentación entre un núcleo reducido de empleos formales y una periferia amplia de trabajadores vulnerables (Quintero, 2013; Ravelo y Sánchez, 2006).

Los trabajadores enfrentaron condiciones de riesgo sanitario agravadas por la insuficiencia de protocolos de seguridad, unido a la presión empresarial por mantener la producción. La continuidad de las operaciones expuso a miles de obreros al contagio; además de sentir miedo, eran cuestionados por una supuesta falta de disposición para trabajar, mientras que las medidas de protección fueron mínimas y desiguales entre plantas.

En esta coyuntura se evidenció la precariedad del modelo maquilador: salarios bajos, ausencia de garantías efectivas de seguridad social y una flexibilidad laboral que se tradujo en despidos, rotación y sobrecarga de trabajo. Lejos de recibir apoyo y seguridad, el miedo al contagio fue utilizado deliberadamente como mecanismo de control disciplinario, limitando la capacidad de protesta. No obstante, para entonces hubo un despertar en la conciencia obrera, a partir del surgimiento de expresiones de resistencia que denunciaron la falta de protección (Quintero, 2024).

El salario en la maquila de Ciudad Juárez también es una muestra de la precarización de las relaciones laborales, pues privilegia la productividad por encima del reconocimiento de un salario digno (Quintero, 2023). Este esquema se sostiene en la lógica empresarial de maximizar la eficiencia y reducir costos. Los incentivos —enmascarados en bonos de puntualidad, asistencia o productividad— sustituyen la posibilidad de incrementos salariales, ya que la base salarial se mantiene congelada, desvinculada del aumento en la carga de trabajo y del costo de vida, lo cual genera afectaciones tanto en el retiro como en caso de indemnizaciones (Quintero, 2023). En este caso, como señalan De la O (1997, 2002) y Ravelo y Sánchez (2006), la remuneración se convierte en un mecanismo de disciplina que premia la constancia y el rendimiento inmediato.

Las maquiladoras de Ciudad Juárez siempre se han caracterizado por pagar los salarios más bajos. Sin embargo, como explica Quintero (2023), "*los bajos salarios no se dan en*

comparación con el mercado laboral local, sino respecto de lo pagado en los países de origen por el trabajo realizado en las empresas maquiladoras" (p.201). Así con independencia del monto salarial las condiciones son mejores que el resto de los sectores del territorio: jornada laboral establecida, seguro social, prestaciones, aguinaldo, Infonavit, etcétera (Quintero, 2022). "*A pesar de la incertidumbre laboral de la maquila, ésta se ha convertido en la principal oferta laboral formal para hombres y mujeres*" (Quintero 2023, p.199). Estos son los argumentos por los que González et al (citados por Quintero, 2022) consideran que lo procedente es exigir un salario digno que permita cubrir las necesidades propias y de la familia.

En el contexto de este sistema remunerativo, impuesto por las empresas transnacionales para impulsar la productividad por encima del salario digno, los sindicatos en la maquila de Ciudad Juárez han desempeñado un papel ambivalente, más cercano a la legitimación empresarial que a la defensa efectiva de los trabajadores. Quintero (2023), señala que la capacidad de negociación colectiva es limitada y se ve anulada ante la persistencia de los llamados contratos de protección, que subordinan las demandas salariales a los intereses patronales. Sobre todo, se advierte que los sindicatos no han contrarrestado la disminución de los salarios reales, sino que, en su mayoría, han operado como mecanismos de control que aseguran la estabilidad productiva y la disciplina laboral. Su propósito ha sido reforzar la lógica de incentivos variables y bonos de productividad.

Esta dinámica sindical en Ciudad Juárez ha debilitado la función histórica del sindicalismo como garante de derechos, convirtiéndolo en un actor que, en la práctica, contribuye a la precarización salarial y a la consolidación de un mercado laboral segmentado y flexible, donde la dignidad del ingreso queda supeditada a la eficiencia empresarial (Quintero, 2023).

Al mismo tiempo, las respuestas institucionales frente a la crisis laboral han sido limitadas y, en muchos casos, insuficientes. La reforma laboral de 2019 buscó democratizar los sindicatos y fortalecer la negociación colectiva; sin embargo, no ha existido una garantía material, pues en la práctica persisten los contratos de protección patronal y se mantiene la subordinación de los trabajadores (Quintero, 2023).

Así mismo, la contratación en la maquila se caracteriza por su orientación hacia la productividad más que hacia la garantía de derechos, lo que genera efectos estructurales en la relación laboral. Los contratos individuales enuncian los derechos mínimos —afiliación

al IMSS, pago de aguinaldo, vacaciones pagadas, prima vacacional y pago de utilidades—, además de establecer las condiciones generales del empleo: jornada, horarios de ingreso y salida, tiempos de comida, entre otras cuestiones, esencialmente para proteger al empleador (Quintero, 2023).

En este marco, la precarización laboral constituye un fenómeno estructural que se ha consolidado en paralelo al desarrollo de la industria maquiladora. Desde sus orígenes, la expansión de la base industrial estuvo acompañada de un pacto corporativo entre Estado y sindicatos, en el que la estrategia de paz laboral se garantizaba a cambio de beneficios sociales y una legislación protectora (Contreras, 2000; Zapata, 1990). Sin embargo, este modelo se fue erosionando con la apertura comercial y la creciente dependencia de la inversión extranjera, debilitando cada vez más la capacidad sindical y ampliando las áreas grises de la precariedad laboral.

En la práctica, los espacios ocupados por la maquila se han caracterizado por jornadas extensas, bajos salarios y alta rotación de personal, elementos que configuran un patrón de empleo precario. Aunque la maquila ha sido el corazón de la industrialización fronteriza, su aporte al desarrollo económico nacional se ha visto limitado, al combinarse un auge exportador con desigualdad y atraso social (Díaz, 2005). En Ciudad Juárez, el problema no es la falta de empleo, sino la ausencia de trabajos con remuneraciones adecuadas y condiciones aceptables, lo que genera esa precarización persistente (Peña, 2018; García, 2010).

La precarización estructural en Juárez no es un fenómeno coyuntural, sino un rasgo persistente del modelo maquilador. La realidad refleja un patrón de empleo que, aunque funcional para la competitividad global, reproduce desigualdades sociales y limita la posibilidad de consolidar un desarrollo laboral equitativo. No obstante, resulta oportuno señalar algunos indicadores territoriales para comprender las características del territorio con un enfoque multisectorial (véase Gráfico 3.7).

Gráfico 3.7: *Calidad del empleo Ciudad Juárez, 2025*



Fuente: Elaboración propia con datos de la ENOE, 2025.

Los indicadores evidencian una estructura laboral caracterizada por bajos niveles de ingreso, jornadas extensas y acceso desigual a la seguridad social. En el territorio, más del 60 % de los trabajadores percibe hasta 2 salarios mínimos, y casi el 30 % carece de acceso a instituciones de salud. En este sentido, debe señalarse que uno de los mayores incentivos de la maquila está relacionado específicamente con este derecho, por lo que existe una fuerte incidencia del sector en los resultados que se ilustran. El patrón que se aprecia en la gráfica confirma la persistencia de la precariedad estructural en el empleo local.

A pesar de ello, las respuestas frente a la precarización —en particular en la industria maquiladora de Ciudad Juárez, principal fuente de empleo del territorio durante seis décadas— han convivido con la debilidad del sindicalismo tradicional y la emergencia de actores alternativos. El rasgo dominante del sindicalismo maquilador se ha limitado a la firma de contratos colectivos de protección que, en muchos casos, establecen condiciones inferiores a las previstas en la Ley Federal del Trabajo. Este accionar, más que canalizar demandas obreras, ha funcionado como un mecanismo de control social, limitando la capacidad de negociación de los trabajadores y reproduciendo la flexibilidad empresarial (Contreras, 2000). Son circunstancias en las que ha prevalecido la atención a cuestiones laborales, pero no a la realidad social de los trabajadores (Quintero, 2023).

En contraste, experiencias como la de Matamoros han demostrado que la acción sindical fuerte y organizada puede lograr beneficios tangibles en materia salarial y condiciones

laborales, aunque estos casos son excepcionales en el panorama nacional. La persistencia de los llamados sindicatos blancos —vinculados a intereses empresariales y políticos— ha reforzado la subordinación de los trabajadores y ha obstaculizado la construcción de un sindicalismo autónomo en el territorio (Quintero, 2023).

3.5 Retos actuales y perspectivas futuras de la maquila en Ciudad Juárez

El modelo maquilador en Ciudad Juárez enfrenta hoy desafíos estructurales que rebasan la incorporación tecnológica, vinculados con la dependencia de capital extranjero, la vulnerabilidad ante la relocalización productiva y las tensiones laborales derivadas de la precarización. Como advierten Jiménez et al. (2026), la industria maquiladora local ha estado ceñida a una inserción subordinada en las cadenas globales de valor, con capacidad limitada para generar encadenamientos productivos internos y de elevar la calidad del empleo. Entonces, los retos actuales imponen la necesidad de diversificar la base productiva, fortalecer la infraestructura local y garantizar condiciones laborales más equitativas, esta realidad deriva perspectivas futuras hacia la construcción de un modelo de desarrollo regional que combine competitividad con bienestar social.

Sería pertinente preguntarse si la maquila constituye una alternativa viable para alcanzar el desarrollo que requiere la ciudad o la frontera norte mexicana. La respuesta no es sencilla ni puede ser breve; quizás la interrogante derive en muchas otras. Para empezar, se puede mencionar que la maquila ha permitido el crecimiento económico, y sería momento de que ese resultado se traduzca en desarrollo social. Schmidt (1998) consideró que una parte del problema podría estar relacionada con el hecho de que no se logró compatibilizar este modelo con el de sustitución de importaciones.

Sustentar el modelo maquilador es asumir la contradicción estructural entre la garantía de empleos y la reproducción de la desigualdad y la vulnerabilidad. Negarlo sería ignorar los beneficios señalados por Carrillo (2007): la capacidad de generar empleo y captar capital extranjero, así como la inserción en la producción global, la modernización tecnológica en determinados momentos, la estabilidad macroeconómica y la flexibilidad adaptativa.

En el plano productivo actual, el fenómeno del *nearshoring* ha reactivado el interés de corporaciones internacionales por instalar operaciones en México, al aprovechar la proximidad geográfica con Estados Unidos y la reducción de costos logísticos. Sin embargo, este proceso exige infraestructura moderna, disponibilidad energética y capital

humano especializado, condiciones que aún presentan rezagos en la región. La presión por incorporar tecnologías digitales y robóticas intensifica la necesidad de formación técnica avanzada, al tiempo que reduce la demanda de mano de obra no calificada, generando tensiones en el mercado laboral (OCDE, 2019).

En el plano social y urbano, la concentración de inversiones en zonas vinculadas a la actividad maquiladora ha reproducido desigualdades territoriales. Mientras los parques industriales muestran baja tasa de vacancia y fuerte demanda, los sectores periféricos enfrentan rezagos en transporte, vivienda y servicios públicos. Esta fragmentación urbana limita la capacidad de la ciudad para retener fuerza laboral y profundiza las brechas sociales.

Ciudad Juárez demanda un cambio de paradigma para construir un nuevo modelo económico.

Según la Universidad Tecnológica de Ciudad Juárez (UTCJ, 2026) la perspectiva está en el desarrollo de industrias estratégicas como los semiconductores, la electromovilidad y la inteligencia artificial (IA). En ese sentido, resulta clave impulsar la implementación binacional de una estrategia regional para la formación de competencias digitales y tecnológicas. La disponibilidad de capital humano es más crítica que los propios incentivos fiscales para transitar de la manufactura tradicional hacia la innovación, que, junto con la atracción de inversiones, debe arraigar y potenciar el talento local de alto valor agregado, garantizando que se convierta en la base del bienestar social.

En síntesis, el futuro de la maquila en Ciudad Juárez dependerá de su capacidad para transitar de un modelo de ensamblaje intensivo en mano de obra hacia un esquema de producción con mayor valor agregado, integración nacional y condiciones laborales dignas. Ello requiere políticas públicas que fortalezcan la capacitación técnica, promuevan encadenamientos productivos locales, mejoren la infraestructura urbana y garanticen derechos laborales. Solo así la maquila podrá mantener su papel como motor económico sin perpetuar un modelo de dependencia y desigualdad.

CAPÍTULO IV:
LA POLÍTICA INDUSTRIAL Y LA FLEXIGURIDAD EN LA MAQUILADORA. CRECIMIENTO INDUSTRIAL E INCERTIDUMBRE LABORAL

El modelo maquilador es el eje central del desarrollo industrial fronterizo, donde se ha configurado un espacio económico y social marcado por el crecimiento productivo y la incertidumbre laboral. La política industrial mexicana —con una importante expresión en Ciudad Juárez, capital de las empresas transnacionales desde sus inicios en la segunda mitad del siglo pasado— se ha orientado hacia la atracción de inversión extranjera y la expansión de la manufactura, pero ha relegado la consolidación de un empleo estable y con derechos. En este contexto, la noción europea de flexiguridad —entendida como la conciliación entre flexibilidad empresarial y seguridad del trabajador— se reinterpreta bajo parámetros que privilegian la adaptabilidad del capital y la subordinación del trabajo.

Este capítulo examina cómo la maquila, motor de crecimiento económico, requiere una reconfiguración que propicie la transición de un mercado laboral de trabajo manual, simple y repetitivo, hacia un espacio en el que se demanda innovación y desarrollo científico. A través de los epígrafes propuestos, se analiza la evolución del modelo maquilador local a partir de la política de industrialización, que ha generado tensiones entre la estabilidad y la incertidumbre que caracterizan la experiencia laboral en una ciudad fronteriza, constituida como centro de confluencia de migrantes atraídos por múltiples oportunidades. La discusión se inscribe en el marco de las transformaciones del sistema económico global y la emergencia de nuevas formas de trabajo.

4.1 El modelo maquilador, un modelo por reconfigurar

Ciudad Juárez se ha instituido como laboratorio socioeconómico del sector maquilador, respaldado por la convergencia de políticas industriales, capital transnacional y dinámicas laborales que han marcado la frontera norte del país. La maquila en México constituye la puerta de entrada para la inserción en las cadenas de valor desde sus inicios en la década de 1960. Dussel (1996) señala que, de ser un modelo concebido con carácter temporal, se consolidó como estrategia de desarrollo dependiente del capital transnacional. Ciudad Juárez, pionera en la implementación del modelo, es muestra de una estructura productiva que privilegia la flexibilidad empresarial en aras de la atracción de la inversión extranjera,

garante de un crecimiento económico que requiere continuar impulsando el desarrollo social territorial.

El punto inicial de este sector estuvo en el Programa Nacional Fronterizo (PRONAF), de manera coincidente con el fin del Programa Bracero, pero fue el proceso de internacionalización del capital lo que permitió su consolidación como estrategia de inserción en las cadenas globales de valor. No obstante, se revelan tensiones entre la flexibilidad y la seguridad de los trabajadores que ponen en entredicho su vigencia.

Los límites para conectar las empresas transnacionales con el desarrollo endógeno han generado mella en el impulso de la economía local. El sector maquilador se subrogó en el lugar del programa de industrialización nacional y, como plantea Schmidt (1998), una parte del problema recayó en la incapacidad para articularlo con el modelo de sustitución de importaciones.

Como resultado, hoy trasciende el reconocimiento histórico del modelo, pero se plantea su decadencia: *"Juárez ha sido la punta de lanza en las transiciones del modelo manufacturero, aquí nace la maquila […] pero no ha habido un esfuerzo serio de diversificación"* (Andrés Morales, representante empresarial, entrevista personal, 28 de enero de 2026). Esta visión refleja un giro en la concepción y aseguramiento de la principal fuente económica de la región que no ha logrado un impulso equitativo en el desarrollo social del territorio, para lo que se requieren mayores esfuerzos de todos los actores involucrados.

Jorge Carrillo, en el año 2008, planteó que el modelo no estaba agotado, sino que debía enfrentar importantes retos para reestructurarse. Esta perspectiva trascendió, y la realidad se encargó de imponer los desafíos que se enfrentan hoy. En primer lugar, la heterogeneidad tecnológica, productiva, financiera y logística, que permitiría adquirir capacidades para enfrentar la competencia y la incertidumbre, no ha alcanzado su propósito; muchas empresas se retiraron a otros enclaves sin dejar huella en el desarrollo endógeno. En segundo lugar, el investigador señaló la utilidad del impacto geopolítico de las transnacionales en el entorno donde estaban emplazadas, lo que exige incorporar la capacidad de los gobiernos para captar las rentas económicas más allá de garantizar la atracción de la inversión extranjera y su permanencia, sin que pueda acreditarse un verdadero aporte al desarrollo local.

En Juárez no se percibe un equilibrio entre las ganancias económicas generadas por la inversión transnacional y los beneficios sociales derivados de su reinversión en el territorio. Los impuestos no han contribuido suficientemente al desarrollo social de manera equilibrada; los salarios no han adquirido la condición de ser dignos por el nivel de satisfacción de las necesidades básicas; ha sido pobre el encadenamiento con proveedores locales, y no existe una inversión visible en infraestructura propia. En este marco se percibe, que el nivel de transferencia de las riquezas creadas hacia las matrices extranjeras ha superado las ventajas internas; por tanto, los rezagos locales continúan siendo un reto para el crecimiento sostenible de la ciudad.

La evolución histórica del desarrollo económico de Juárez evidencia una configuración sostenida en la base de una profunda dependencia de la inversión extranjera directa, particularmente en el sector maquilador. Miguel Samaniego (representante del gobierno, entrevista personal, 12 de febrero de 2026) planteó que la economía local es muy dependiente de las decisiones y acontecimientos externos al país, lo que evidencia una subordinación a los flujos globales del capital sin políticas sólidas de diversificación económica.

El resultado es un modelo económico exógeno, vulnerable ante las crisis internacionales, que se traduce en inestabilidad laboral y social. Esta condición exige reflexionar sobre el papel de las políticas públicas para aprovechar las ventajas que ofrece la presencia de las empresas transnacionales en el espacio local. Una vez atraído el capital y generado un importante número de ofertas de empleo, se requiere, por parte de los entes gubernamentales, optimizar los beneficios de la derrama económica.

Las autoridades regionales reconocen el valor de la excelente ubicación geográfica del territorio, con acceso directo a Estados Unidos y salida tanto al Pacífico como a la costa del Atlántico, con distancias muy similares, ya que la ciudad se encuentra en el centro de la línea fronteriza entre ambos enclaves portuarios. A estas ventajas se incorporan las estrategias en función de los requerimientos productivos actuales, que exigen un permanente proceso de actualización. Un ejemplo potencial es el aprovechamiento de la inversión china, como planteó Carrillo (2008), por su expansión e impacto en el mercado estadounidense, y que ya ha incrementado progresivamente su presencia en México (véase Figura 3.1).

Al respecto, el propio Carrillo (2008) advierte que el desarrollo productivo de China anula la importancia de los costos de ubicación geográfica para posicionar productos en el mercado norteamericano; por tanto, pierde objetividad la competitividad basada en empleos intensivos que se sostienen en trabajo no calificado y bajos salarios. Sin embargo, después de 60 años, sigue siendo esencial la visión que existe sobre esta oportunidad como ventaja productiva y comercial, mientras persiste la deuda con el bienestar de la ciudadanía.

La decadencia de la maquila está relacionada con el bajo desarrollo de las fuerzas productivas, lo que resalta la postura gubernamental y empresarial que impulsó la decisión inicial de su implementación en el territorio nacional. Una muestra del interés primordial por la reducción de los costos —como objetivo fundamental del programa maquilador— fue la demanda casi exclusiva de mujeres y jóvenes con mínimos niveles de escolaridad y preparación. No se trataba de la masa laboral que se encontraba en condiciones de desempleo, sino de quienes garantizaban altos niveles de productividad con muy baja remuneración (Carrillo y Hernández, 1985).

No obstante, con posterioridad la maquila ha alcanzado niveles de paridad de género en su fuerza laboral, pero no así en cuanto al incremento de los niveles de formación requeridos para sus empleados, pues los requisitos para los operarios —que constituyen la categoría ocupacional más demandada— siguieron siendo elementales. Las autoridades y los representantes empresariales plantean esfuerzos por incrementar la superación, pero ello no da respuesta a la demanda actual ante el acelerado desarrollo de las nuevas tecnologías. De esta manera, una importante masa obrera va quedando obsoleta, lo que la excluye del mercado laboral.

Según Gustavo de la Rosa (abogado sindicalista, entrevista personal, 30 de marzo de 2026), quien relató el proceso industrial en Ciudad Juárez, el plan de industrialización fue un plan de negocios:

> *"El plan de industrialización fue un plan de negocios para la familia Bermúdez, el impulsor principal era don Antonio J. Bermúdez y don Antonio J. Bermúdez era el Director de Pemex.*
>
> *Durante el sexenio de Ruiz Cortines y de López Mateos, Antonio J. Bermúdez había sido presidente de Juárez y Antonio J. Bermúdez se dio cuenta que él llegaba ya al final de su vida y que tenía dos grandes herederos, que eran su sobrino Jaime Bermúdez, su esposa y la familia de su esposa que era la familia Mascareñas; entonces don Antonio J. Bermúdez le pasa todo el proyecto de la información a su*

sobrino, quien compra todos los terrenos donde se iba a establecer, no nada más el sistema, el proyecto de industrialización, sino los terrenos donde se iba a desarrollar la zona de desarrollo turístico que era el PRONAF, todos los compran Antonio J. Bermúdez, perdón Jaime Bermúdez y luego compra toda la zona en donde se establece el parque industrial Bermúdez actualmente y luego viene el establecimiento de la industria maquiladora y el único que tenía un parque industrial listo era la familia Bermúdez… y la familia Krill, porque Krill es descendiente del gobernador más fuerte que hubo en Chihuahua, a finales de 1800 y principios de 1900, junto con Luis Terrazas y se convirtió en el dueño de todo el Estado, Luis Terrazas… son los dos únicos parques industriales que están listos para tocar la instalación de las industrias y en la predicción que teníamos decía, mira es que la industria maquiladora tiene tres grandes ventajas: primero, empleo; segundo, transferencia de tecnología; tercero, apertura de mercado y; cuarto, posibilidad de captar, de desarrollar la industria nacional para sustituir insumos. Para la industria maquiladora el 74 [%], el porcentaje de incorporación nacional de insumos a la industria maquiladora del 2% actualmente en esta zona de Juárez , no creo que llegue al 4% y tenemos 60 años, era una mentira, los empresarios mexicanos son lo más antiempresarial, los mexicanos de Juárez son empresarios que han vivido y se han desarrollado a partir de concesiones y privilegios que le ha dado el Estado a la industria a los empresarios mediante procesos de corrupción muy muy terribles, procesos de corrupción que le han costado a Ciudad de Juárez todo lo que está sufriendo ahorita Ciudad de Juárez."

Esta observación se ajusta a lo planteado por Harvey (2005), quien describe la lógica de acumulación por desposesión, reconociendo que, en la globalización, los procesos de desarrollo se asocian a la apropiación privada. De la Rosa (abogado sindicalista, entrevista personal, 30 de marzo de 2026) también aseguró que, si bien existe un discurso de libertad y eficiencia, se trata de un proyecto político de restauración del poder de clase. En consecuencia, planteó que ello se refleja en la precarización laboral, la mercantilización de bienes comunes y el incremento de la desigualdad social y territorial. Este enfoque contribuye a comprender la decadencia del modelo, para reforzar los extremos que sustenten su reconfiguración.

La maquila permitió a Ciudad Juárez convertirse en un referente nacional en generación de empleo formal y atracción de inversión extranjera directa. Ante su punto de inflexión, es inminente impulsar una evolución profunda de su estructura productiva. En este caso, el desarrollo del talento constituye el eje central para un nuevo modelo de industrias estratégicas, como los semiconductores, la electromovilidad y la inteligencia artificial (IA). En este escenario, la disponibilidad de capital humano es más vital que los incentivos fiscales, lo que demanda estrategias para la formación en competencias digitales y tecnológicas. Urgen acciones orientadas a transitar hacia un ecosistema de innovación que,

unido a la inversión, pueda atraer y potenciar talento de alto valor agregado, para que se convierta en la base del bienestar social (UTCJ, 2026; Andrés Morales, representante empresarial, entrevista personal, 28 de enero de 2026).

4.1.1 La Industria 4.0 en Ciudad Juárez

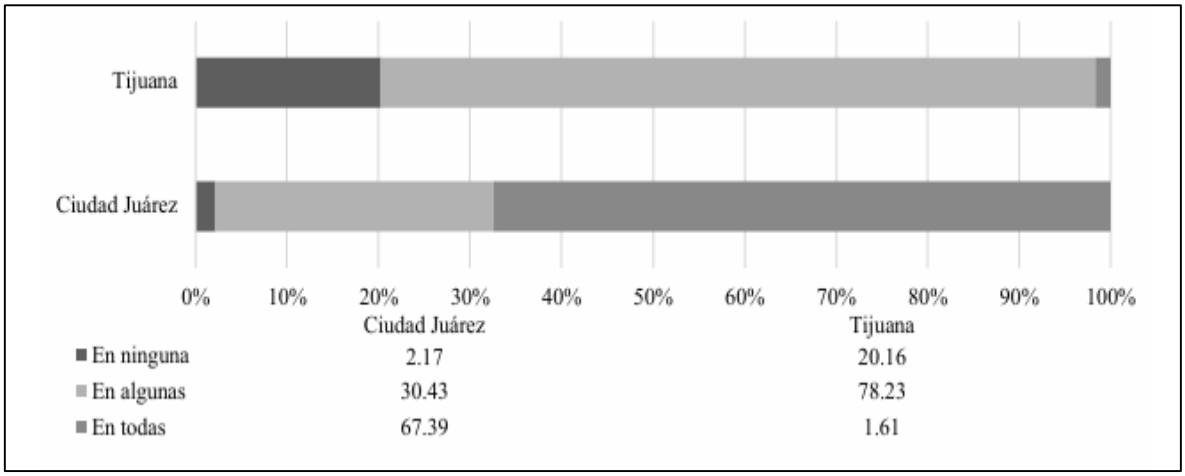
La implementación de la Industria 4.0 (I4.0) en las maquiladoras de Ciudad Juárez forma parte imprescindible del proceso de modernización necesario para la reconfiguración del modelo. La denominada "Cuarta Revolución Industrial" ha generado beneficios tangibles en productividad y competitividad, al margen de las desigualdades que persisten en su adopción. Las empresas locales han comenzado a incorporar tecnologías como la automatización, la robótica colaborativa y la analítica de datos, lo que favorece la reducción de costos operativos y contribuye a una mayor eficiencia en los procesos de manufactura. Estos avances allanan el camino para que la frontera sea reconocida como un espacio estratégico en la transición hacia modelos productivos modernos y sofisticados (Arriola et al., 2025).

En la implementación de los avances tecnológicos, la disposición de los trabajadores frente a la I4.0 constituye un factor clave. Arriola (2022) concluyó que los empleados cualificados del sector se muestran dispuestos a capacitarse en nuevas tecnologías, partiendo de un análisis crítico que favorece la perspectiva de que el dominio de estas herramientas resulta necesario para acceder a mejores salarios y oportunidades de crecimiento profesional. Sin embargo, también se plantea que el proceso está generando sobrecarga de tareas y explotación de perfiles especializados, lo que refuerza el papel que corresponde a las políticas de protección laboral en el contexto de la transición tecnológica. Con meridiana claridad, Andrés Morales (representante empresarial, entrevista personal, 28 de enero de 2026) analizó el estado actual del desarrollo maquilador:

> *"Hoy la maquiladora, o la industria manufacturera, se encuentra en un período de transición de la manufactura de estos ensambles a partir de procesos repetitivos a algo que algunos le han llamado la mentefactura y, entonces, ya no se buscan solamente habilidades manuales o habilidades duras, se buscan también habilidades blandas que permitan gestionar equipos, que permitan entrar a la automatización; la famosa industria 4.0 que son procesos cada vez menos intensivos en mano de obra, para ser un poco más aplicados hacia capital humano que implica algo mucho más abierto, entonces, creo que ese es un primer paradigma, que se requieren personas con habilidades técnicas, pero también con habilidades más allá de su disciplina y con habilidades blandas."*.

Otro aspecto a destacar en Ciudad Juárez, señalado por Arriola et al. (2025) en un estudio comparativo con Tijuana —ciudades que consideran vanguardias en la tecnificación—, es el interés por la implementación en todas las áreas de la empresa, lo que muestra una disposición más integral hacia la transformación digital (véase Gráfica 4.1).

Gráfico 4.1. *Porcentaje de las áreas en las que se estima conveniente la implementación de las tecnologías de la I4.0*



Fuente: Arriola, Gomis y Carrillo (2025)

Luego, la garantía del éxito de la transición tecnológica en Juárez depende, en gran medida, de la existencia de personal capacitado para ocupar los puestos que se crean y de estrategias eficaces para vincular los conocimientos de los trabajadores con las decisiones empresariales (Arriola et al., 2025). No obstante, como requisitos indispensables, también se requiere superar las brechas tecnológicas, las limitaciones de conectividad y las carencias en competencias digitales, que Arriola et al. (2025) señalan como reflejo del rezago nacional, argumentado en otros estudios realizados sobre el tema.

De manera general, la I4.0 en Ciudad Juárez ofrece beneficios claros en términos de productividad y competitividad, y encuentra en los trabajadores una disposición favorable hacia la capacitación y el aprendizaje. No obstante, los retos persisten: la adopción desigual, la precariedad laboral y la falta de infraestructura tecnológica limitan el alcance de esta transformación. La frontera norte mexicana se configura, como un espacio de oportunidad y tensión, donde la innovación convive con la necesidad urgente de garantizar un régimen de bienestar más sólido y equitativo.

En resumen, el modelo maquilador local, como estrategia de desarrollo regional, presenta rasgos de agotamiento, lo que implica la necesidad de reimpulsar su reconversión hacia sectores emergentes. El futuro económico y social del territorio requiere la capacidad para superar la precarización laboral mediante la articulación de políticas públicas que aseguren la transición hacia un modelo productivo más justo y sostenible. Ciudad Juárez, con una historia de crecimiento económico que la ha convertido en referente para otras latitudes, hoy atesora un modelo maquilador que espera estrategias y decisiones de desarrollo que aporten efectividad a la evolución productiva. La I4.0 ofrece beneficios para la productividad y la competitividad, y ha encontrado en los trabajadores una disposición favorable hacia la capacitación y el aprendizaje, lo que debe ir acompañado de políticas de protección que favorezcan un tránsito hacia el desarrollo económico integral que supere las deficiencias anteriores.

4.1.2 Perspectivas del modelo maquilador

Ciudad Juárez, durante 60 años, ha desarrollado un modelo maquilador que enfrenta hoy un escenario de agotamiento estructural, expresión de precarización laboral, dependencia externa y ausencia de diversificación productiva. Esta trayectoria ha generado una flexiguridad desequilibrada en la que la flexibilidad normativa ha propiciado la transferencia de riesgos hacia los trabajadores, mientras que la seguridad laboral permanece frágil y limitada.

Este panorama impone la necesidad de una propuesta de reconfiguración que supere la lógica de empleos sin desarrollo, que favorezca la implementación de principios de innovación tecnológica, el fortalecimiento sindical y políticas públicas que articulen competitividad con bienestar social. Sin embargo, la reconfiguración del modelo maquilador, en correspondencia con la dinámica global, implica ajustar sus bases productivas hacia sectores emergentes como la I4.0 y redefinir las condiciones laborales para transitar de la incertidumbre hacia un equilibrio entre estabilidad, dinamismo y desarrollo económico.

En este empeño, la visión gubernamental resulta coherente con las necesidades, como lo planteó Miguel Samaniego (representante del gobierno, entrevista personal, 12 de febrero de 2026):

> *"Yo creo que va a mejorar la calidad de vida de las personas que estén integradas a ella [la maquila], te digo, la automatización y la inteligencia artificial, si bien se*

> *está cortando el número de empleos, porque se necesitan más empleos cualificados, las personas que sepan integrarse a él van a mejorar significativamente su calidad de vida, creo que tiene muchas bondades todavía, hay áreas de oportunidad como en semiconductores, en electromovilidad, que podemos aprovechar aquí. Este tipo de cuestiones tiene muchos beneficios y tiene algunas áreas que debemos atender y que debemos aprovechar, […] Siempre va a ser parte de la estructura económica de Chihuahua y en su mayoría de Juárez y va a ser muy difícil que nos despidamos de ella y podemos diversificar también, tomar mejores decisiones en torno a eso, pero va a seguir, va a seguir creciendo con otras características, pero va a seguir creciendo."*

Desde la perspectiva industrial Andrés Morales (Representante empresarial, entrevista personal, 28 de enero de 2026) valoró que durante estos años el impacto ha sido positivo:

> "*Sí. La dinámica de la vida laboral en Juárez sí ha tenido un impacto en su mayoría positivo. O sea, creo que la gente que trabaja en la maquiladora ha logrado estándares de calidad personal que probablemente no serían posibles sin la influencia de ese sector. Yo sí creo que el impacto en lo general ha sido positivo. Digo, no por nada es un modelo que lleva 60 años vigente."*

Esta convicción refuerza la necesidad de garantizar la continuidad del modelo frente a los desafíos actuales:

> *"Yo creo que el reto es cómo reconvertimos esa experiencia y cómo ajustamos el modelo para que funcione bajo las nuevas reglas del mundo y de la manufactura, que además tiene retos importantes […] me parece que es un modelo que llegó para quedarse, pero sí sería partidario de desarrollar una política."* (Andrés Morales, representante empresarial, entrevista personal, 28 de enero de 2026).

Esta postura coincide con la planteada por María Teresa Delgado (Representante empresarial, entrevista personal, 26 de febrero de 2026):

> *"Nos vamos a tener que reinventar, vamos a tener que readaptarnos a este nuevo entorno que viene o que ya está, prepararnos y lo único que pedimos son reglas claras, reglas claras del gobierno, reglas claras que nos permitan operar y ya una vez que nos digan, así va a quedar, sé que vamos a poderlo hacer y vamos a seguir adelante. La industria no se va, no se acaba."*

Por tanto, el éxito está en desarrollar una política pública que ofrezca seguridad para el inversionista extranjero al tiempo que garantice el desarrollo económico local, expresión de un desarrollo social sostenible, en ese sentido existe coincidencia entre ambos líderes del gremio empresarial y que se ilustra con claridad meridiana:

> *"Sí creo que el gobierno federal, en un primer término, necesita entender que convive en esas tres realidades en la industria nacional: la industria de exportación y las pymes; cada una necesita un tratamiento específico y eso es lo que vuelve una política rica, que tú tengas una idea central, un eje y sobre ese eje empieces a desarrollar los programas que pueden potenciar eso. Para mí ese es el*

> *reto en los siguientes años, porque difícilmente nos vamos a quedar sin maquilas, tendría que ser algo catastrófico, pero puede pasar […]"* (Andrés Morales, representante empresarial, entrevista personal, 28 de enero de 2026).

La solución de los conflictos también constituye un eslabón importante en la consolidación del modelo maquilador. El gobierno ha impulsado transformaciones en el Derecho Laboral, pero subsisten dificultades que obstaculizan las dinámicas de las relaciones laborales, lo que impacta en el sector maquilador de Ciudad Juárez; así lo expresó Mario Luis Flores (Abogado laboral, entrevista personal, 9 de marzo de 2026):

> *"Pues se supone que se hizo la reforma a la Ley Federal del Trabajo con la finalidad de agilizar los procedimientos para resolver los conflictos entre patrones y trabajadores. Sin embargo, actualmente vemos que los tribunales están saturados de estas demandas, el personal resulta insuficiente y se están deteniendo los juicios que supuestamente iban a tener una duración más corta que aquellos que estaban en las juntas de conciliación."*

La reconfiguración del modelo implica tomar en consideración las necesidades y perspectivas de los tres actores involucrados. Impulsar estrategias desde el papel del gobierno, los intereses empresariales y las necesidades de los obreros. Sin embargo, para los trabajadores la maquila ha representado una oferta de empleo con múltiples beneficios independientemente de sus inconformidades y demandas. Los obreros esperan mejores condiciones de vida y de trabajo relacionadas con la alimentación, transporte, seguridad social y salarios. Al respecto es posible ilustrarlo con los testimonios:

> *"Yo creo que, para mejorar el bienestar de los trabajadores, en primer lugar, hay que mejorar la salud. Y eso, en primer lugar, deriva del tipo de actividades que realizamos y cómo las realizamos. Porque si no, después ni eso vamos a poder hacer. Y, en segundo lugar, creo que un aumento salarial de acuerdo a la inflación, podría ser la clave. No sé si eso es mucho pedir."* (Juan, trabajador de planta, entrevista personal, 4 de noviembre de 2024)

Además, las demandas de los trabajadores se amplían más allá de su ámbito laboral, también aspiran a que su condición de empleados industriales contribuya a dignificar su condición de ciudadanos con necesidades familiares y sociales. El sector maquilador ha de seguir transversalizando la realidad juarense, pero nutriéndola de toda la derrama económica que es posible generar. Para alcanzar esos propósitos Gustavo de la Rosa (Abogado sindicalista, entrevista personal, 30 de marzo de 2026) traza una ruta de acciones necesarias:

> *"El gobierno pudiera haber desarrollado una política de establecer un contrato tipo, un contrato ley, que regulara las condiciones de trabajo colectivas en la*

industria maquiladora y que las empresas al aceptar, al solicitar su autorización como empresas de exportación, productoras de exportación, IMMEX o algo así se llama, aceptar el contrato ley, lo pudiera hacer, que se revise cada año cuando se establezcan las condiciones de trabajo, el Reglamento Interior."

Plantear mayor compromiso con la comunidad, mejores condiciones de trabajo para obtener la autorización IMMEX, tal vez un poco, un porcentaje de la amortización de la inversión de infraestructura en el Estado. El Estado para establecer un parque industrial tiene que modificar muchas cuestiones de inversión y entonces tienen que amortizarse los gastos de infraestructura y en México nadie los amortiza, pero las empresas pudieran amortizarse, porque se conectan a la luz, necesitan los caminos, las calles, para que los obreros lleguen a la casa. Las casas requieren infraestructura de agua, gas, electricidad, para que los obreros vivan, que era la visión original del eje del trabajo."

En efecto, reconfigurar el modelo maquilador exige trascender la política industrial insuficiente que, hasta ahora, ha privilegiado la atracción de inversión sin consolidar un proyecto de desarrollo endógeno. El nuevo esquema requiere enfocarse hacia una industrialización integral que articule innovación tecnológica, formación de capital humano y diversificación productiva, y que abandone la dependencia exclusiva de la manufactura de ensamble. La oportunidad que brinda incorporar estrategias de I4.0, unido al fortalecimiento de cadenas locales de valor y a la creación de instituciones que garanticen seguridad laboral y cohesión social, es esencial para transformar la maquila en un verdadero motor de desarrollo territorial.

La reconfiguración del modelo maquilador demanda, además, el cumplimiento de los roles atribuibles al Estado y a los trabajadores. El aparato de gobierno tiene la responsabilidad de exigir condiciones ventajosas que hagan sustentable el desarrollo económico endógeno y de garantizar los derechos de los trabajadores. En este sentido, se ha de diseñar la estrategia que permita enfrentar la esencia de la división internacional del trabajo, que fundamenta los segmentos de la cadena que a las empresas transnacionales les conviene ubicar en el territorio. Pero, al mismo tiempo, corresponde asegurar la participación de los trabajadores en decisiones importantes, garantizando para ello estructuras sindicales que permitan su representación.

4. 2 La maquila como política de industrialización: empleos sin desarrollo.

Un elemento importante para destacar los efectos nocivos de las insuficiencias en el desarrollo del modelo maquilador es la ausencia de una política bien definida. Las políticas públicas, en su concepción, aseguran no solo la estrategia de puesta en práctica, sino también el control de su

desarrollo para alcanzar los resultados deseados y la evaluación de estos últimos para la corrección oportuna de posibles desviaciones o insuficiencias. Sin embargo, las políticas de industrialización en México han tenido carencias, y el mayor impacto de ello recae en el ámbito social, impidiendo que las ventajas se reviertan positivamente en el bienestar común, sobre todo de la clase trabajadora.

En la voz de los protagonistas se advierten las carencias de una política pública coherente que impulse verdaderamente el desarrollo regional. Andrés Morales (representante empresarial, entrevista personal, 28 de enero de 2026) lo calificó de la siguiente manera:

> *"…en Juárez, por ejemplo, empezamos con la industria automotriz, fue la cuna del modelo maquilador aquí, tenemos industria electrónica, automotriz e industria de insumos médicos, son básicamente los tres grandes bloques de industria que hay aquí, pero eso se generó más por dinámicas de la misma industria que por una política. Al no haber política, no hay, ni una planificación, ni un resultado esperado. Entonces, realmente está todavía en pañales, apenas se andan animando, creo que a partir de esta administración estatal es cuando empezó a darse una lógica un poco más formal de planear el desarrollo económico de la ciudad y del Estado de Chihuahua, con una política un poco más abierta, por ejemplo, se impulsó de la mano del gobierno federal el Plan México, los Polos del Bienestar, como estas iniciativas que embonan dentro de la lógica de atracción de las inversiones en una política real."*

Como una fortaleza en la implementación estratégica, desde la perspectiva estatal, se valora la existencia de vínculos permanentes entre el gobierno y el sector empresarial para impulsar la implementación de las políticas:

> ***"*** *Sí, siempre, de hecho aquí en México pudiera decir, el sector empresarial muchas veces se agrupa en organismos empresariales como pueden ser CANACINTRA, la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación, COPARMEX [Confederación Patronal de la República Mexicana], CANACO [Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo], en este caso específico del desarrollo económico de Ciudad Juárez, que es donde se agrupan como alrededor de 70 empresarios de aquí de la ciudad, de los que tienen más impulso dentro de la misma, hay varios organismos empresariales, hay mucha colaboración con ellos y hay muchas reuniones con ellos y cuando hay cuestiones por ejemplo de INDEX, antes AMAC, que era la Asociación de Maquiladoras, es una organización que tiene presencia a nivel nacional, como CANACINTRA, como lo es también el Consejo Coordinador Empresarial (CCE), hay mucha presencia de estas cámaras empresariales u organismos empresariales dentro del Estado y a nivel nacional y es en este tipo de organismos en el que los empresarios se apoyan para tener el acercamiento con los gobiernos cuando hay cuestiones muy específicas.* (Miguel Samaniego, representante del gobierno, entrevista personal 12 de febrero de 2026).

Sin embargo, desde el sector empresarial no se perciben las estrategias de igual manera y consideran que son insuficientes o carentes de continuidad. Si bien se reconoce la

existencia de esfuerzos para trabajar de manera coordinada se consideran exiguas las acciones y se aspira a una mayor interacción, sobretodo, a nivel federal.

> *"[…]somos el pilar económico, no solamente de la ciudad, somos el pilar económico del Estado, somos el pilar económico del país […] no debería haber una diferenciación en la política pública de la frontera norte, ni del centro, ni del sur del país, porque los tres somos iguales […] el presidente [gobierno municipal] y su dirección de desarrollo económico, están muy pendientes de la industria, […] Y pues, es hora sí, de una política a nivel nacional, porque no nada más vamos a echarle la culpa al municipio […] Pues de momento no hay nada, nada, ni local, ni estatal, ni federal, […] Sí es importante la política y una de las cosas que nosotros como INDEX nacional queremos incidir es participando más en lo que son las políticas públicas que afectan a la inversión extranjera."* (Entrevista personal, María Teresa Delgado, 26 de febrero de 2026).

La economía mexicana tiene en la industria manufacturera uno de sus pilares fundamentales, por su nivel de incidencia en el Producto Interno Bruto (PIB) nacional y por su generación de empleo de significativo volumen. Al cierre del tercer trimestre de 2025, el PIB manufacturero aportó 7.01 billones de pesos, lo que confirma su impacto en los indicadores económicos del país (Secretaría de Economía, 2025). Este factor constituye la articulación más importante de las cadenas de valor, en las que se entrelazan exportaciones, inversión extranjera directa (IED) y desarrollo regional, lo que le otorga la condición de motor de la competitividad nacional.

Dentro de este panorama, Ciudad Juárez se erige como un nodo estratégico que concentra en este sector la mayor ocupación laboral del país, con una cifra superior a los 304,000 trabajadores (INEGI, 2025). La maquila fronteriza, característica de este municipio, dinamiza la economía local, lo que refuerza en las autoridades la convicción de que resulta vital mantener su desarrollo con el apoyo de los centros académicos y científicos del territorio.

Con el objetivo de asegurar su crecimiento, las estrategias de atracción de inversión extranjera, basadas en la flexibilización, han permitido consolidar clústeres industriales en la ciudad. Andrés Morales (representante empresarial, entrevista personal, 28 de enero de 2026) explicó que: "[…]*se consolidó en Chihuahua un grupo de clústeres […] en Juárez empezamos con la industria automotriz, electrónica e insumos médicos*". La adaptabilidad del modelo maquilador ha favorecido la concentración sectorial como estrategia de crecimiento económico en la región.

Sin embargo, subyacen inconformidades entre los representantes locales del gremio empresarial. Como parte de los intereses encontrados, se menciona el rechazo a la política para atender las particularidades económicas de la región, como la relacionada con la diferenciación del salario mínimo en la frontera norte. La decisión, fundamentada en la intensa actividad manufacturera y la cercanía con Estados Unidos, pretende, desde 2019, compensar el mayor costo de la vida y fortalecer el poder adquisitivo de los trabajadores.

Sin embargo, desde la perspectiva empresarial, la esencia del problema radica en los ajustes de costos que generan una desventaja competitiva frente a otras regiones del país o, peor aún, frente a otras naciones, lo que ha condicionado la reacción de los empresarios locales.

> *"[…]el año pasado estuvimos un grupo muy fuerte de asociaciones locales que nos unimos y nos fuimos a la Ciudad de México, a la Cámara de Senadores y a la Cámara de Diputados, a tocar puertas y a decirles con números y mostrarles toda la afectación que tenemos si en este año 2026 nuevamente se aprobaba una alza al salario mínimo de doble dígito […] tenemos que ir a incidir y decir con números y con letras y explicarles exactamente de qué se trata la industria maquiladora y manufacturera de exportación, para que pongan atención a las políticas que ellos generan, que nos han afectado a nosotros […] ¿Qué fue lo que causó estos incrementos de doble dígito tanto tiempo?. Nosotros subimos nuestros costos cuando el centro y sur del país se mantuvieron bajos, pues no bajos, pero un poco más bajos que nosotros. Entonces, ¿qué es lo que pasó?, algunas empresas establecidas en el norte del país, pues por lógica, es un negocio, se fueron al centro del país o al sur del país, donde sus costos de operación fueron mucho más económicos y nos dejan en desventaja. Ya deje usted que se vayan a Centroamérica o a Sudamérica, estamos dentro de nuestro mismo México. Entonces, nosotros siempre hemos dicho, si van a tomar una decisión en cuanto a una ley revisen todos los esquemas, tomen en cuenta, sobre todo, a nosotros como industria de exportación, porque una decisión así nos puede sacar del mercado inmediatamente y siendo el pilar económico de la ciudad: ¿qué nos dejan, entonces?* (María Teresa Delgado, representante empresarial, entrevista personal, 26 de febrero de 2026).

Este hallazgo conecta con la visión de Basave (2021) sobre la *"diferenciación espacial del crecimiento económico"* (p. 14). Aparece una cuestión que fortalece el valor concedido a las estrategias para atender la diversidad de interés con un enfoque participativo.

La actitud empresarial valida el proceso de gobierno a través de métodos más democráticos para garantizar la participación del empresariado, los sindicatos y las asociaciones civiles. Arellano y Blanco (2013) describen el tránsito hacia un modelo de concertación que incorpora los intereses privados a la toma de decisiones y que ha sido denominado

neocorporativismo, donde existe una participación regulada y reconocida de los grupos de interés.

Como parte de esta dinámica, el empresariado juarense ha visto la necesidad de alzar su voz ante el Congreso de la Nación en la búsqueda de políticas lineales para mantener la competitividad, tanto en relación con otros territorios del país como en el escenario mundial. Esta problemática ratifica la urgencia de políticas estructuradas desde el nivel federal, pero con adecuaciones eficientes en los distintos niveles de gobierno, para consolidar las ventajas que la maquila ha aportado al desarrollo de la frontera norte.

Desde esta perspectiva, se señalan iniciativas empresariales orientadas a continuar avanzando hacia la sustentabilidad. Sin embargo, estas se ven afectadas por ocurrir de manera desarticulada entre el gobierno y los actores empresariales, como lo expresó Andrés Morales (representante empresarial, entrevista personal, 28 de enero de 2026):

> " Y*o sí creo que, también no es que esté ausente la política, simplemente que opera de manera informal, vamos a decirlo, o sea, sí hay como ciertos ejes rectores que en muchos de los casos los gestionan los mismos empresarios, los empresarios sí tienen esa cultura, ellos de repente contratan consultores o contratan gurús que les dicen: mira, los siguientes diez años hay que hacer esto, y ellos van como impulsando esas cosas; pero no vienen necesariamente desde el gobierno, la aportación que ha tenido esta lógica es que ha consolidado clústeres, o lo que se conoce como conglomerados de empresas de cierto tipo, en determinadas regiones, porque por ejemplo Chihuahua capital sí tiene la industria aeroespacial, o sea, ya sí se fabrican equipos para ese tipo de industria y aquí pues son piezas muy pequeñas, muy específicas."*

Estas experiencias son reflejo del valor de la participación y los aportes potenciales de los diferentes actores, pero también de las insuficiencias latentes. Tanto en el diseño como en la implementación de las políticas públicas se evidencian quiebres en los distintos niveles de gobierno, lo que se expresa en la concesión de beneficios o en las estrategias de atracción de inversión extranjera directa (IED). Como resultado, se ha generado un mayor crecimiento económico, con beneficios para los inversores, pero sin el impacto requerido en el desarrollo social regional. Esto se traduce en una disparidad evidente en Ciudad Juárez, que consolida un proceso generador de precariedad.

4.2.1 Políticas de industrialización e incentivos

La atracción de inversión maquiladora en el estado de Chihuahua, como en todo el país, ha estado de manera histórica vinculada a la oferta de incentivos institucionales y fiscales que procuran garantizar la competitividad regional. Estos incentivos no están exentos de

deficiencias estructurales, ya sea porque no atienden suficientemente las condiciones laborales y sociales de los trabajadores, o porque no logran el impacto deseado.

Como parte de las estrategias gubernamentales, se mantiene el enfoque en sostener la atracción de inversión extranjera hacia el territorio con acciones renovadas:

> *"Al día de hoy, las interacciones o los acercamientos que se tienen a las empresas van en otro sentido, llegamos con información así por delante del número de instituciones educativas que tenemos en el Estado, las carreras que se ofrecen en esas instituciones educativas, muchas de ellas las que tratamos de dar impulso son carreras STEM [Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas], llegamos con el número de técnicos que se generan al año, número de ingenieros, porque es lo que les atrae a las empresas y el saber que se cuenta con ese capital es muy bueno para darle difusión y tratar de atraer todas esas inversiones aquí a la ciudad, entonces sí ha cambiado mucho. También al día de hoy se ofrecen los incentivos fiscales para este tipo de inversiones, se da información ya de la proveeduría que existe aquí en la región, porque eso también nos hace más competitivos, el tener esa proveeduría cercana a las empresas o a las empresas potencialmente instaladas aquí."* (Miguel Samaniego, representante del gobierno, entrevista personal, 12 de febrero de 2026).

No obstante, se requiere continuar evolucionando en paralelo con el desarrollo económico global y con la realidad que se vive en el interior de las plantas, más cercanas al trabajo intensivo con baja remuneración. La Secretaría de Innovación y Desarrollo Económico del estado, como en los inicios del programa, continúa ofreciendo incentivos fiscales con reducciones en el impuesto sobre la nómina, una de las facultades que puede utilizar el territorio a cambio de asegurar la generación de empleos que cumplan con determinados estándares de calidad —técnicos, ingenieriles o administrativos.

> *"La política pública, en atracción de inversión, se genera aquí en la secretaría, se ejerce a través de Promotora para el Estado de Chihuahua, y una vez que hay una interacción entre Promotora y alguna empresa importante, una de las políticas o de las acciones o programas que se tiene es ofrecer incentivos fiscales, estos son reducciones en el impuesto sobre la nómina, que es uno de los impuestos que tiene el gobierno del Estado para recabar el recurso, entonces a ti empresa X, si vienes al Estado y cumples con los criterios, es decir, inviertes, o tu inversión son tantos millones de dólares, generas tantos empleos, que esos empleos sean de este tipo de calidad, ya sean técnicos, ingenieros, administrativos […] y más bien en ese sentido son esos los criterios, creo que se me escapan uno o dos, pero son los principales que te piden para poderte ofrecer los incentivos fiscales."* (Miguel Samaniego, representante del gobierno, entrevista personal, 12 de febrero de 2026).

Además, se propician incentivos no fiscales, desde las facilidades para el vínculo con los distintos niveles de gobierno para garantizar la atención de sus intereses. Este empeño también comprende las facilidades para la tramitación de permisos de agua, ampliación de

la capacidad energética, usos de cambio de suelo, créditos destinados fundamentalmente a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), apoyos para capacitación de los trabajadores y otras cuestiones imprescindibles en la dinámica productiva, según expresó el representante estatal Miguel Samaniego (Representante del gobierno, entrevista personal, 12 de febrero de 2026):

> *"Nosotros, aquí en la dirección de industria, damos apoyo al sector industrial, al sector maquilador, bueno, manufacturero, somos el vínculo entre las dependencias que existen principalmente en el Gobierno del Estado, también vinculamos a nivel federal y a nivel municipal en todo lo que necesiten relacionado a las empresas maquiladoras, permisos de agua, ampliación de la capacidad energética, no sé, usos de cambio de suelo, nosotros vinculamos también, no lo hacemos directamente aquí, pero somos el vínculo con ellos."*

> *"A la par de la reducción en el impuesto sobre la renta, también se les hace una oferta de capacitación en la descentralizada que te comentaba, en la de CENALTEC [Centro de Entrenamiento en Alta Tecnología], esa es un área en el que el gobierno del Estado capacita y da certificaciones para la industria, entonces, tú empresa vienes, ok, te voy a dar un 50% de descuento para que capacites a tantos empleados dentro de nuestra institución, entonces es uno también de los beneficios que puedes tener al venir a instalarte y tener operaciones aquí en el Estado."*

El otorgamiento de créditos, también es parte de los esquemas estratégicos para asegurar el crecimiento de la industria en la localidad. Este aspecto ratifica las observaciones realizadas en cuanto a la disonancia entre los diferentes actores y el papel estratégico de las políticas.

> *"La secretaría [Secretaría de Innovación y Desarrollo Económico del Estado de Chihuahua] tiene la dirección de industria […] pero también tiene a la par sus direcciones descentralizadas, la cual es un fideicomiso para el desarrollo de actividades en el Estado de Chihuahua, se llama FIDEAPECH [Fideicomiso Estatal para el Fomento de las Actividades Productivas en el Estado de Chihuahua], […] ellos otorgan créditos a MIPYMES con tasas de interés menores a las que otorgan los bancos. En ese sentido es una de las principales direcciones de las que se apoya la secretaría para otorgar créditos e impulsar la economía […]"* (Miguel Samaniego, representante del gobierno, entrevista personal, 12 de febrero de 2026).

Sin embargo, aunque desde el gobierno se plantean alternativas y sistematicidad en su otorgamiento, no siempre se percibe un uso adecuado de este mecanismo. Desde el conglomerado productivo manufacturero se estima que no han tenido un verdadero impacto en el impulso del sector industrial. En Ciudad Juárez no se ha logrado una total coherencia en el esfuerzo coordinado de los actores, el crecimiento económico y el

desarrollo social. A propósito, y en el contexto de las estrategias seguidas durante la crisis del sector a inicios del siglo XXI, Andrés Morales (representante empresarial, entrevista personal, 28 de enero de 2026) planteó:

> *"Ahorita hay una descoordinación, o sea, la verdad es que creo que deberían ir haciendo una articulación los tres órdenes, porque cada uno atiende diferentes aspectos del esquema, pero sí veo una desarticulación. Entre el 2000- 2002 más o menos, fue la última gran crisis de la industria […] se dio esa gran crisis y ahí se acomodaron los gobiernos, o sea, hicieron sinergia y surgieron estos clúster, me parece que esa fue una gran oportunidad porque en aquel entonces éramos mucha industria automotriz y producíamos arneses […] Cuando se da esta crisis hubo una sinergia entre el gobierno federal, el estatal y el municipal y se generaron las primeras actividades de promoción de inversión […] a partir de esa apertura empezó a llegar inversión alemana, francesa, italiana, española y se replanteó el modelo y surgieron o se fortalecieron industrias como la electrónica y la médica y hoy no veo esa articulación, o sea, hoy me parece que el gobierno federal está en una lógica del modelo de sustitución de importaciones que no funcionó […] y el gobierno del Estado está muy enfocado en incentivos, o sea, ellos están promoviendo la inversión a partir de incentivos, pero a lo mejor sin una política muy clara. Saben qué inversión quieren, pero les falta un recurso. Y el gobierno municipal entrega apoyos, no sabemos a quién."*

Este resultado permite corroborar lo planteado por Basave (2021), quien afirma que en México las políticas industriales han sido *"dispersas, inconexas, carentes de una visión de largo plazo"* (p. 12). Al respecto, también aseguró Andrés Morales (Representante empresarial, entrevista personal, 28 de enero de 2026):

> *"La acción de política pública se ha quedado corta en muchos aspectos, porque se han ido poniendo parches o remiendos a las necesidades de la maquila, no ha habido una política […] lejos de llegar a una política pública, se desarrollan programas y eso se queda en un nivel bajo, porque el programa yo lo pongo y lo quito cuando sea, le cambio las reglas de operación y la cosa es diferente, pero no hay un eje rector a largo plazo."*

Las políticas públicas y la administración pública han perdido capacidad de coordinación y eficacia. Esto ha generado una desarticulación institucional, como se plantea por Aguilar (2007):

> *"La globalización, que para nuestra problemática significa fundamentalmente la desterritorialización de la economía (finanzas, producción, comercio, investigación […]), ha provocado que las actividades de sectores económicos nacionales clave, articulados con las cadenas de valor internacionales, se hayan independizado bastante de los sistemas de regulación de las instituciones estatales, las cuales hasta la fecha son instituciones territoriales y de alcance territorial"* (p. 3).

En resumen, el reflejo de la política industrial aplicada al modelo maquilador en Ciudad Juárez ha sido muestra de profundas insuficiencias relacionadas con estrategias fragmentadas de atracción de inversión y estímulos fiscales, sin que se haya articulado un proyecto de desarrollo integral. Los resultados revelan ausencia de una visión de largo plazo, una coordinación institucional incompleta y escasa vinculación con procesos de innovación tecnológica, lo cual ha derivado en un crecimiento económico dependiente y en un mercado laboral marcado por la precariedad. Las carencias identificadas son evidencia de por qué la política industrial vigente no ha logrado trascender la lógica de ensamble ni consolidar un tejido productivo diversificado, lo que obliga a replantear sus fundamentos hacia un modelo capaz de equilibrar competitividad global con bienestar social y desarrollo territorial sostenible.

4.2.2 Desarrollo social y urbano

La debilidad de una gobernanza multinivel (Aguilar, 2007) ha sido causa de obstáculos para una política de industrialización eficiente en México. En contraste, las políticas públicas exitosas han permitido absorber conocimientos y acumular capacidades tecnológicas para las industrias locales y foráneas, dando muestras del papel del Estado cuando impera una visión integral y voluntad política (Basave, 2021).

Ciudad Juárez es un territorio donde se percibe falta de unidad en los proyectos, desde el propio desarrollo de las áreas e infraestructuras, marcado por el sector maquilador y no por las estrategias de planeación urbana (Andrés Morales, representante empresarial, entrevista personal, 28 de enero de 2026). Esta situación se configura como un factor determinante de las desproporciones apreciables en el crecimiento de la ciudad, en la que, a pesar del crecimiento económico, se observan zonas de marcada precariedad. Asimismo, en las condiciones de vida de su gente se evidencian carencias de servicios básicos de subsistencia y limitaciones en la capacidad para generar condiciones laborales estables y seguras.

> *"Sí, Juárez está construida en torno a las maquilas, incluso, muchos desarrollos inmobiliarios se hacen en función de que aquí voy a poner una maquila y necesito gente, y entonces hacen desarrollos inmobiliarios ahí, bien irregulares, de que no hay servicios públicos básicos y cosas así, pues no sé, eso, realmente, Juárez yo considero que es de los empresarios."* (Gislena, trabajadora de planta, entrevista personal, 22 de noviembre de 2024).

La ciudad es un espacio funcional para el modelo exportador, con una infraestructura vial que responde a la localización de los parques industriales y prioriza la eficiencia productiva sobre la equidad urbana (Pérez y Hernández, 2025). La expansión de la maquila reconfiguró el territorio urbano: desde su llegada, rebasó la velocidad de adaptación y relegó la vivienda, el transporte y los servicios básicos, como el agua, la luz y el drenaje.

No obstante, el crecimiento urbano se polarizó en dos sectores: el norte, que destaca por los lujos arquitectónicos y el diseño de sus espacios, y el suroeste, zona marginal con condiciones de precariedad, lo que evidencia una clara distinción espacial y social, "*Ciudad Juárez debe su morfología al impacto acaecido por la inserción de la industria maquiladora"* (Rodríguez, 2002. p.5). Esta lógica persiste en la infraestructura, la vivienda y los servicios, perpetuándose una ciudad segmentada y desigual (Abigail y Romo, 2022).

> "*Si tú hoy ves el desarrollo urbano de Juárez, pues es un desarrollo urbano que ha ido marcando la maquiladora, no las áreas de planeación urbana, o sea, la maquila ha dicho para dónde quiere crecer porque llega más y llega más y llega más."* (Andrés Morales, representante empresarial, entrevista personal, 28 de enero de 2026).

En efecto, las ciudades llevan impresa la huella de un mundo globalizado, visible en su estructura espacial y social. En esta última emerge una clase transnacional con un estilo de vida orientado al consumo, mientras que otro grupo mayoritario vive en una continua economía de subsistencia (Rodríguez, 2002). La gran masa de trabajadores del sector maquilador constituye el contingente que, de manera resiliente, sostiene la economía local en condiciones de vida y trabajo que, si bien han evolucionado en algunos aspectos, en otros aún generan afectaciones o han experimentado retrocesos.

4.2.3 Condiciones laborales

Las condiciones laborales en la maquila revelan una tensión constante entre productividad y bienestar de los trabajadores. En las condiciones de trabajo se pueden identificar tres dimensiones que generan interés: carga laboral, ergonomía y servicios complementarios.

En primer lugar, la percepción de la carga laboral muestra un comportamiento variable. José (Trabajador de planta, entrevista personal, 14 de diciembre de 2025) recordó que cuando inició en la década del 90 *"era un trabajo fácil, no pesado"*, sin embargo, en los últimos años se incrementaron las exigencias y las responsabilidades. Este testimonio,

como otros, evidencia la intensificación de tareas con mayor presión laboral, incluso en puestos que antes se consideraban rutinarios.

Este particular está vinculado a la disminución de los costos de producción, rasgo que se ha intensificado. Frank (Trabajador de planta, entrevista personal, 14 de diciembre de 2025) al evaluar la involución de las condiciones señaló que: *"antes había más recursos y herramientas disponibles, ahora el acceso es burocrático y limitado"*, lo que sugiere que la carga no solo depende de las funciones, sino también de la disponibilidad institucional de medios de trabajo que se han hecho más deficitarios.

En segundo lugar, la ergonomía y organización del trabajo reflejan avances parciales que, muestran la existencia de un estatus de empleo sin desarrollo. De una parte, Frank (Trabajador de planta, entrevista personal, 14 de diciembre, 2025) y de otra Lina (Trabajadora de planta, entrevista personal, 24 de abril de 2026) coincidieron en señalar la rotación de tareas como un factor que ha reducido riesgos físicos: *"antes las operaciones eran repetitivas y generaban lesiones; ahora existe rotación"* (Lina, trabajadora de planta, entrevista personal, 24 de abril de 2026).

Mientras tanto, Juan (Trabajador de planta, entrevista personal, 4 de noviembre de 2025) narró que *"la ergonomía se sacrifica por productividad: "trabajar de pie se privilegia sobre la comodidad"*. Esta aparente contradicción muestra que aun cuando pueden encontrarse mejoras técnicas estas conviven con prácticas que siguen afectando la salud de los trabajadores, o cómo el cambio de actividad puede valorarse de manera positiva dese el punto de vista de la salud.

En otro momento de la entrevista el propio Juan (Trabajador de planta, entrevista personal, 4 de noviembre de 2025) a partir de sus vivencias agregó: *"es una maquila de alta demanda física y mental para un trabajador y en muchos de los casos de las estaciones que yo he trabajado muchas operaciones son la misma, ¿no?, este, haces un mismo movimiento por ocho horas seguidas y muchas veces atrofia los músculos, ¿no?"*. También Susana Prieto (Abogada y líder sindical, entrevista personal, 13 de marzo de 2026) expuso muchas de las consecuencias que generan afectación a la salud de los obreros:

> *"…Pero sí, hay muchas personas que se jubilan con las caderas desviadas, con las rodillas bien dislocadas, con las cervicales para la chingada, no pudiendo agarrar un cuchillo para picar una bandeja de chile, tomate y cebolla, que es como lo básico aquí en México, porque se destruyeron los mangos de rotadores, tienen padecimientos del túnel carpiano, tienen el codo del golfista, se destruyeron los*

> *mangos de rotadores en los hombros, no les sirven las cervicales, tienen desviadas las caderas, tienen ampliadas sus piernas como abiertas por la dislocación de las rodillas; por trabajar 12 horas diarias con movimientos repetitivos brutales para lograr estándares de producción criminales […]".*

A propósito, resulta necesario hacer referencia a los riesgos para la salud, e incluso para la vida de los trabajadores a los que se concedió mucha importancia por Mily (Trabajadora de planta, entrevista personal, 4 de abril de 2026) quien narró que corre peligro:

> *"Me da miedo igual estar ahí, que un día ni siquiera pase algo, me tropiece, se van a reír. Aparte de la vergüenza, pues el golpe va. De hecho, pues ya había tenido yo reacciones alérgicas, se me partían los dedos, me salieron granos y todo eso. Y pues igual, por lo mismo también duré incapacitada, pero en cuestiones así, pues no, es porque estoy en convenio, es por lo que todavía sigo ahí, pero no más, no por más."*

Las acciones para disminuir los riesgos y asegurar la salud aún son insuficientes; la propia trabajadora reconoce avances, pero subsisten riesgos:

> *"Si vieran cómo está todo el piso o cosas así, o toda la forma en que uno podría tener un accidente, pues sí. Ya murió el dueño, ya falleció el año pasado. Obviamente pues cuando fallece el señor, que en paz descanse, sí hicieron sus mejoras, pues hasta convenio nos dieron, la verdad. Pero este, aun así, pues sí, hay detallitos, pero no tantos como al inicio."* (Mily, trabajadora de planta, entrevista personal, 4 de abril de 2026).

De manera contrastante la realidad en otras plantas puede ser diferente, Nélida (Trabajadora de planta, entrevista personal, 18 de abril de 2026) trabajadora del sector de insumos médicos, posee otra perspectiva que, además, señala las ventajas de la maquila en comparación con otras opciones de empleo:

> *"Las ventajas son las prestaciones sobretodo y muchos beneficios, que te garantizan asistencia del dentista, lentes para los que los necesitan y cosas así, que tiene que ver con la salud. Donde estaba era por proyectos que duraban un tiempo y así, no tenía nada seguro, aquí es más fijo. Hasta ahorita no considero desventajas en este trabajo […]".*

Además, la propia asalariada señala un elemento importante y novedoso sobre la seguridad, respecto a los beneficios posibles en medio de la epidemia del coronavirus en el 2020 al señalar: *"en la época de la Covid nos hablaron de la póliza de seguro que era de un millón y medio de pesos para cualquier situación.* (Nélida, trabajadora de planta, entrevista personal, 18 de abril de 2026).

Las preocupaciones de los obreros tienen visibilidad desde las instancias de gobierno como riesgos potenciales para los trabajadores, no obstante, son considerándose dentro de las alarmas que pueden y deben superarse*:*

> *"Me estoy enfocando mucho a los trabajadores intensivos en mano de obra, porque es un poquito tedioso el trabajo, es un poquito repetitivo, mecánico, entonces ese*

> *tipo de cuestiones a lo mejor pudiera ir en contra de los empleados, pero bueno, se retribuyen en muchas otras cosas.*" (Miguel Samaniego, representante del gobierno, entrevista personal 12 de febrero de 2026)

Por último, analizar beneficios como los servicios complementarios, entre los que se encuentra la alimentación la que en ciertas oportunidades genera conflictos por la mala calidad de los productos en la cafetería. Al respecto, Juan (Trabajador de planta, entrevista personal, 4 de noviembre de 2025) explicó que no faltan irregularidades: *"Pero a veces estas empresas que contratan, la comida que dan es de muy mala calidad.",* y señala la carencia de posibilidades de los trabajadores para manifestar su inconformidad, a pesar de crearse supuestos espacios para ello:

> *"No, para nada. No, de ninguna manera. Es difícil acercarse a participar de esos comités. Uno puede: ¿Por qué es esto otra vez?, políticas abiertas, ¿no? Hola, soy [Juan], me quiero acercar al comité de cafetería. ¿Cómo le puedo hacer? Ah, te vamos a tratar en una lista y te hablamos cuando haya un lugar. No más, qué bueno, muchas gracias, pero las largas, te dan largas infinitas. Porque ellos prefieren tener a gente que no les va a hacer un [pausa] digo, no es porque yo lo vaya a hacer, ¿no? Sí. Pero un borlote, ¿no? O sea, como no puede ser que todas las semanas estemos comiendo puros guisados de papa, porque a veces lo que pasa es que dan más papa que cualquier cosa y está bien, una, dos veces, pero hay lugares [pausa]. Nosotros, acaban de cambiar el proveedor de comida, porque la gente se empezó a quejar mucho, porque ya era muy seguido que empezaron a dar puras papas, papa en rojo, papa en verde, con una embarradita de carne y cambiaron el proveedor*." (Juan, trabajador de planta, entrevista personal, 4 de noviembre de 2025).

También subsisten inconformidades con el transporte, que en ocasiones se ve reducido, lo que alarga los recorridos y obliga a los obreros a caminar mayores distancias para acceder al servicio, invirtiendo más tiempo en el desplazamiento. Estas condiciones fueron reconocidas por Andrés Morales (representante empresarial, entrevista personal, 28 de enero de 2026), quien señaló que muchos beneficios se han debilitado como parte del agotamiento del modelo en un contexto adverso:

> *"Se han estancado un poco los beneficios salariales, también la cafetería y el transporte, porque antes era un plus y hoy no es que sea obligación, porque ninguna parte de la ley lo señala, pero como que ya se quedaron en la estructura de costos y frente a impactos económicos como la inflación, como la dinámica arancelaria del gobierno norteamericano, pues, esto tiene que ser negociado, entonces eso ha terminado de estancarse. Si antes, por ejemplo, una maquiladora tenía dos o tres rutas para cubrir un mismo sector, ahora sólo lo hace una y entonces la gente pues tiene que caminar, se ha visto como acomodado, teníamos años, por ejemplo, que no se veían los esquemas de convenio, o sea, de cuando te mandan a tu casa con la mitad de tu salario o sin salario, respetando tu lugar nada*

> *más para no despedirte, esas cosas creo que han ido cambiando, pero han sido más por efectos económicos que por situaciones de la propia maquiladora que tiene que ser negocio, o sea, la maquiladora tiene que ser rentable."*

De la Rosa (abogado sindicalista, entrevista personal, 30 de marzo de 2026) recordó que en los años noventa abogados laboralistas y sindicatos presionaron a través del TLCAN para mejorar el transporte, la comida y las aportaciones de las maquilas al municipio. Sin embargo, estas medidas se debilitaron cuando las autoridades locales renunciaron a exigir contribuciones a los empresarios, lo que refleja la fragilidad de los avances institucionales. De igual manera, desde su experiencia, Andrés Morales (representante empresarial, entrevista personal, 28 de enero de 2026) relató los acontecimientos:

> *"Durante algunos años por cada empleado le donaban [las empresas maquiladoras] al gobierno municipal un dólar, así en donativo y ese gobierno municipal lo destinaba a obras o a mejoras de las zonas donde estaban los trabajadores; era un compromiso político, se generó un bienestar social al respecto, se generaron prestaciones también que no están en la ley, por ejemplo, el transporte, tú vas a cualquier lugar de la industria nacional y la gente llega como puede, aquí no, aquí tienen un transporte que los lleva y los trae a su casa, tienen cafetería, por ejemplo, hay ese tipo de prestaciones que en todos lados pues te dan tu tiempo de comida y tú llevas tu lunch, o ve y compra, son esas lógicas que modificaron en cierta medida la expectativa salarial y en cierta medida la calidad de vida de las personas".*

No obstante, a partir de los testimonios de los trabajadores, hay que considerar que enfrentan condiciones laborales insuficientes, que reflejan precariedad, inseguridad y posibles afectaciones a la salud. Sin embargo, desde la perspectiva gubernamental y empresarial, estas carencias se reinterpretan como parte de un esquema de ventajas frente a otros sectores, y se valora el impacto colectivo del sector.

Bajo esta visión, los riesgos físicos y las enfermedades derivadas del trabajo son concebidos como contingencias inherentes a la actividad productiva, compensadas mediante incentivos económicos o prestaciones. Lo anterior revela una marcada asimetría entre la experiencia cotidiana de quienes permanecen en las plantas y el discurso institucional que legitima dichas prácticas.

En suma, el empleo en el sector maquilador de la ciudad ha sido una fortaleza en términos numéricos durante 60 años; sin embargo, muestra un comportamiento inestable. No es posible hablar de desarrollo estable y sostenido en las condiciones laborales que enfrentan los empleados, mientras la productividad ha mostrado una tendencia ascendente. La ciudad, convertida en un escenario ideal para las empresas transnacionales, ha mantenido a

su población en condiciones precarias y de inseguridad, tanto en las colonias donde residen —carentes de servicios básicos— como en el interior de las plantas. La causa está asociada a políticas públicas desarticuladas e insuficientes para lograr un verdadero desarrollo económico, centradas en garantizar condiciones óptimas para la atracción de conglomerados industriales, sin que contribuyan de manera eficiente al bienestar de la ciudadanía y al crecimiento sostenible de la ciudad.

4.3 La flexiprecariedad en la maquila. El mercado laboral incierto

Ciudad Juárez es un espacio privilegiado para observar las tensiones entre flexibilidad laboral y seguridad social en la industria maquiladora. Desde sus inicios, las políticas de atracción industrial han configurado un mercado laboral caracterizado por la coexistencia de contratos aparentemente estables y prácticas empresariales que favorecen la precarización. Esta dinámica se profundizó a partir de la década de 1990, cuando el modelo transitó de una estrategia productiva a una forma estructural de gestión laboral.

Si bien en su evolución ha incorporado una mayor formalidad —con la introducción de contratos laborales escritos y la seguridad social del Instituto Mexicano de Seguridad Social (IMSS)—, ni la estabilidad ni el poder de negociación han tenido un impacto similar. El resultado actual es una flexiguridad desequilibrada, en la que la flexibilidad empresarial prevalece sobre la seguridad de los trabajadores y resulta más discursiva que efectiva.

Los testimonios y los datos estadísticos muestran que en Ciudad Juárez la maquila es percibida como la principal fuente de empleo. Jaime (trabajador de planta, entrevista personal, 29 de noviembre de 2025) manifestó: *"Es algo seguro, es un horario fijo, es un sueldo seguro, no vas a depender de ventas o de cosas así"*. Gislena (Trabajadora de planta, entrevista personal, 22 de noviembre de 2025) añadió: *"Siempre es como el trabajo más seguro, digamos, que se puede conseguir aquí, en la maquila"*.

Mientras, para Janet, (Trabajador de planta, entrevista personal, 4 de abril de 2026) madre de tres hijos pequeños, las ventajas están relacionadas con el tiempo *"[…] es de los pocos lugares donde descansamos los fines de semana. Son horas, no te mueven los horarios",* independientemente de reconocer lo complicado del empleo: *"Pues son muchas horas. No me gusta estar encerrada toda la tarde ahí, pero pues es el turno en el que necesito estar por mis hijos."*

Este resultado fue sustentado por Castells (1995), quien señala que la seguridad en el empleo, en su condición de salariado, adquiere un valor central en contextos de precarización. La maquila se ha convertido en un refugio laboral frente a la informalidad o frente a empleos formales con menor nivel de garantías. En un número importante de trabajadores subyace la idea de permanencia en la empresa, no por satisfacción o sentido de pertenencia, sino por las desventajas que encontrarían en el mercado externo. Esto convierte la estabilidad en una decisión pragmática, más que en un vínculo afectivo (Montserrat, 2014). Sin lugar a dudas, la maquila se ha constituido como la oportunidad más viable del mercado laboral regional por las garantías que ofrece.

Los trabajadores reconocen en la maquila posibilidades de estabilidad, aunque sea relativa, y la consideran una opción superior a lo que pueden aspirar en otros sectores. Lina (Trabajadora de planta, entrevista personal, 24 de abril de 2026), al ser interpelada acerca del por qué mantenerse en la maquila, afirmó: *"En primer lugar, porque uno tiene más seguridad financiera trabajando en la industria […], que trabajando en los servicios"*. Así con independencia del monto de los salarios y las prestaciones que han ido desapareciendo, o se mantienen en montos estancados, que los hacen simbólicos, ofrecen un mínimo de tranquilidad económica y prestaciones laborales.

Las prestaciones sociales también pueden crear estabilidad, aunque los salarios sean bajos. La carencia de prestaciones convierte al salario en insuficiente y precario, mientras que su existencia ofrece seguridad y estabilidad (Fernández, 2010). Si bien esta postura no incorpora otros elementos para valorar la precarización, sí favorece la comprensión de las percepciones de los trabajadores, quienes han encontrado en la maquila una vía de solución estable a sus necesidades económicas. De manera cierta, es considerado un trabajo precario por la incertidumbre que genera —derivada de la temporalidad, la seguridad social mínima, la inestabilidad y los bajos salarios (Miker, 2010) —; sin embargo, es el sector que mayor nivel de oportunidades y seguridad brinda, y ello justifica la actitud de los trabajadores en defensa de su permanencia en la región y la necesidad de asegurar su vínculo laboral en el sector.

Resulta un hecho notorio que la maquila impacta de manera profunda y directa no solo en el ámbito estrictamente económico y laboral, sino también en el entorno social. María Teresa Delgado (representante empresarial, entrevista personal, 26 de febrero de 2026) argumentó la dependencia de alrededor de 300 mil familias y subrayó: *"la maquila no solo*

da empleo, define el ritmo de vida de la ciudad; toda gira en torno a sus horarios y salarios". Al mismo tiempo Andrés Morales (Representante empresarial, entrevista personal, 28 de enero de 2026), con una perspectiva macro, también resaltó que: *"cuando tú generas desarrollo económico, provocas una derrama […] generas un efecto multiplicador"*. Esta dinámica constituye la esencia tanto económica como social de la ciudad, lo que ha de reconocerse en su justa medida.

En Ciudad Juárez, como parte de la frontera norte mexicana, se confirma la centralidad de la maquila como fuente de sustento y como eje articulador de la vida económica, social y cultural. Empero, hay una dura realidad en este punto que describe De la Rosa (Abogado sindicalista, entrevista personal, 30 de marzo de 2026): *"[…] la maquila es el corazón económico de Juárez, pero también su mayor fuente de desigualdad"*. El empleo maquilador posee una magnitud significativa y su impacto es trascendental, más allá de lo económico, pues, transversaliza las dinámicas familiares, educativas y comunitarias. Estas circunstancias, cada vez más, favorecen el poderío patronal que incrementa los beneficios de manera asimétrica, al precarizarse las condiciones de los obreros, lo que justifica una reconfiguración tanto productiva como en su impacto social.

Al respecto, en el intercambio con Mily (Trabajadora de planta, entrevista personal, 4 de abril de 2026), Nélida (Trabajadora de planta, entrevista personal, 18 de abril de 2026) y Juan (Trabajador de planta, entrevista personal, 4 de noviembre de 2025), como con la totalidad de los obreros interpelados, enfatizan que las prestaciones constituyen las principales ventajas frente a otros sectores.

> *"En primer lugar, las prestaciones. Del tiempo que tengo trabajando aquí, yo fui auxiliar de recursos humanos, siendo una empresa de limpieza aquí en Juárez, una empresa de origen chileno. Y aunque tenía un puesto en una oficina, fuera de las líneas de producción, ganaba menos que como actualmente gano en la maquila. Tal vez por el giro de la empresa, no sé. Pero cuando yo llego a Ciudad Juárez yo desconozco lo que es el fondo de ahorro, porque en la Ciudad de México esos conceptos no existen. No hay, solo hay aguinaldo y esas cosas. Entonces, yo llego, llego trabajando de auxiliar de recursos humanos y me doy cuenta tarde, yo siento que perdí mi tiempo de todas las prestaciones que existen en la maquila. En primer lugar, porque uno tiene más seguridad financiera trabajando en la industria aquí en Ciudad Juárez, que trabajando en los servicios. Por ejemplo, en algún Walmart, en una tienda departamental, que no tienen, no todos, la mayoría no, pero algunos sí tienen, pero es mejor una maquila. Y creo que eso, eso es en primer lugar. Y el salario en la maquila, o sea, en comparación con esos otros lugares, el salario mínimo, por ejemplo, o sea, en una semana no varía mucho. No varía mucho. No varía mucho, no, no, no. Lo que sí varía es el fondo de ahorro. El fondo de ahorro, pues sí, dependiendo de cuánto ganes, pero pues llega a ser a veces de 20 mil pesos*

en una exhibición a fin de año, aparte de tu aguinaldo. No, este, no es menor." (Juan, trabajador de planta, entrevista personal, 4 de noviembre de 2025).

La visión sobre los beneficios, también están contenida desde la estructura del gobierno estatal la que Miguel Samaniego (Representante del gobierno, entrevista personal, 12 de febrero de 2026) concretó con una valoración integral:

> "*Hay que recalcar que la industria maquiladora aquí en la ciudad, en el Estado de Chihuahua, es una de las industrias y es uno de los sectores que mejor paga a nivel nacional y no solamente monetariamente, sino que hay muchos beneficios en torno a que tú estés empleado en la industria, todo lo que viene en cuestiones de ley, los bonos, las primas vacacionales, el ahorro que llegan a tener en las empresas, transporte, comidas dentro de las empresas y pues obviamente, otra vez repito, todo lo de ley, inscripción al IMSS, al Instituto Mexicano de Seguridad Social, todo este tipo de cuestiones da un gran valor al final por trabajador y no se repite, yo no he alcanzado a visualizar que se repita tanto en algún punto en la República mexicana, a no ser que, obviamente, haya industria, entonces tiene una gran importancia, tiene mucho valor."*

Mientras tanto, Susana Prieto (Abogada y líder sindical, entrevista personal, 13 de marzo de 2026) hizo un análisis crítico de la realidad y afirmó que es la oportunidad más cercana: *"no hay plan B […] el gobierno es el principal precarizador de las relaciones obrero-patronales"*. Aquí se observa la tensión entre la percepción de seguridad individual, la visión de gobierno y la crítica estructural al modelo. Los testimonios recopilados entre empleados, abogados y líderes sindicales, confirman esta dinámica: contratos flexibles; rotación constante, contenida por los acontecimientos globales y; escasa protección frente a despidos.

4.3.1 Contratación laboral y seguridad en el empleo

Las tensiones de los últimos años, sobre todo a partir de 2023, han acrecentado la incertidumbre de los trabajadores, derivada de la relocalización de las empresas y la situación geopolítica. En primer lugar, el ingreso a las plantas se ha vuelto más rígido; los entrevistados coinciden en que los requisitos se han endurecido con el tiempo. José (trabajador de planta, entrevista personal, 29 de noviembre de 2025) recordó: *"En ese tiempo [1992] era muy fácil, sólo se exigía que supiera leer y escribir"*. En contraste, David (Trabajador de planta, entrevista personal, 29 de noviembre de 2025) afirmó: *"Ahora piden efirma del SAT, cartas de antecedentes penales, experiencia mínima"*; mientras otros señalan la prueba antidoping, o el chequeo médico.

En la etapa inicial del modelo maquilador, el acceso al empleo se caracterizaba por una mínima exigencia de requisitos, lo que favoreció una rápida incorporación de mano de obra en un contexto marcado por la abundancia de oportunidades y la expansión acelerada de las plantas. Desde la perspectiva empresarial, María Teresa Delgado (representante empresarial, entrevista personal, 26 de febrero de 2026) relató la masividad que tuvo lugar en la contratación de las maquilas y los esfuerzos por alcanzar el completamiento de las plantillas: *"Yo recuerdo cuando andábamos buscando qué más hacer para atraer a la gente, llegó un momento en que íbamos de casa en casa, tocando para que vinieran a trabajar a la industria."*.

A propósito, Lina (Trabajadora de planta, entrevista personal, 24 de abril de 2026) recordó sus inicios en la industria, coincidente con el periodo señalado, y atesora la experiencia de haberlo hecho siendo apenas una niña: *"[...] la mayoría de mi edad, que tenemos ya 50, 52 años, 53, entonces entramos a trabajar desde los 14 años, con actas falsificadas, o sea, hasta uno mismo la falsificaba. Ahí se miraba todo, pero así nos aceptaban"*.

Sin embargo, en la actualidad se observa un mayor rigor que se incrementa de manera progresiva con la exigencia de los criterios de contratación. Se aprecia una transición de un mercado laboral inicialmente abierto y flexible hacia un esquema más selectivo, a lo que se irán incorporando mayores niveles de escolarización, dominio de sistemas, programas e inteligencia artificial, en correspondencia con los avances de la ciencia.

En estos momentos, cuando la oferta laboral disminuye, las tensiones psicológicas en los obreros contratados también muestran una tendencia creciente. La inseguridad laboral es una constante en los testimonios. Jaime (Trabajador de planta, entrevista personal, 29 de noviembre de 2025) afirmó que: *"Cada semana están despidiendo gente"*. Belinda (Trabajadora de planta, entrevista personal, 29 de noviembre de 2025) reconoció haber solicitado su liquidación voluntaria en la planta anterior debido a la presión laboral y la inminente realidad de recortes de personal. Nélida (Trabajadora de planta, entrevista personal, 18 de abril de 2026) aseguró que en su empresa no hay recortes, pero si se generan por la administración condiciones de tensión que hacen visibles los riesgos de ser despedidos. Luego, la flexiguridad se manifiesta como síntesis de estas tensiones en las que las empresas cuentan con todas las garantías para adecuar sus plantillas con facilidad.

Las experiencias visibilizan varios enfoques que requieren ser destacados, en primer lugar, las prácticas de manipulación para la salida de los empleados, las que revelan una tensión

estructural en el modelo maquilador. Ante la situación vivida y el estado en el que ya se encontraba Belinda (Trabajadora de planta, entrevista personal, 29 de noviembre de 2025) relató la oportunidad en la que decidió salir: *"yo sí pedí mi liquidación desde el año pasado. Yo decía, si ya está la oportunidad, jefa mía, anóteme."*

La estrategia empresarial de forzar renuncias para evitar el pago de liquidaciones evidencia un patrón de evasión de responsabilidades patronales. *"Manipulan a los empleados para que firmen [su] renuncia […] como que ellos están terminando el contrato laboral y no la empresa"* (Gislena, trabajadora de planta, entrevista personal, 22 de noviembre de 2025). Aquí aparece una evidencia empírica de prácticas ilegales que refuerzan la precarización. El mecanismo utilizado, además de precarizar al trabajador, también erosiona la confianza en las instituciones laborales.

En segundo lugar, se refuerza que, la estabilidad está más relacionada con experiencias individuales que con la existencia de garantías estructurales. El abandono del empleo por "decisión propia" refleja cómo la fatiga y la falta de protección generan salidas voluntarias que encubren la ausencia de seguridad laboral efectiva. Además, otro elemento novedoso apreciable a través del testimonio de Nélida (Trabajadora de planta, entrevista personal, 18 de abril de 2026) son las presiones generadas con la divulgación intensiva de las normas internas: *"No hay recortes ni nada, pero si están siendo más estrictos, publican más los reglamentos y así, exigencias disciplinarias".* Esta experiencia se complementa con lo expresado por Gislena (Trabajadora de planta, entrevista personal, 22 de noviembre de 2025) acerca del incremento en la publicación y entrega de los reglamentos y normativas internas, como respuesta a la aparición de conflictos propios o contextuales.

Sin embargo, esta conducta no corresponde a una simple postura orientada a la institucionalización de la relación laboral ni a la democratización de las reglas; constituye, más bien, una estrategia empresarial, este gesto es una muestra defensiva ante la flexibilidad que deben proteger y busca blindar al empleador frente a reclamos y litigios. En la práctica, constituye una evidencia de la fuerza del autoritarismo: lanza un mensaje de neutralización de la resiliencia y apunta a cortar cualquier resurgimiento de provocadores en el interior de la planta.

En su conjunto, las prácticas señaladas ilustran un esquema de operación en el que la flexibilidad constituye un instrumento de control y defensa empresarial, que contrasta con

la seguridad del trabajador reducida a percepciones subjetivas o medidas paliativas que no logran revertir la precariedad estructural y refuerzan la incertidumbre.

4.3.2 Formación laboral y mercado de empleo

Las dificultades para una inserción exitosa en el mercado laboral maquilador es uno de los aspectos que se incluyen en este análisis, al considerar que esta no depende solo del nivel de conocimiento formal, sino de actitud y capacidad individual para afrontarlo. En su testimonio David (Trabajador de planta, entrevista personal, 29 de noviembre de 2025) enfatizó:

> *"[se requiere] tener la actitud, tener la mente abierta, aprender muchas cosas, a tolerar también muchas cosas. No digo aguantar. Hay una diferencia entre aguantar y tolerar, pero sí tolerar ciertas condiciones, al menos durante la curva de aprendizaje, si es que quieres llegar a estar en un lugar de trabajo*.".

Así se revela que la empleabilidad, hasta el momento, ha requerido de mecanismos de adaptación y resistencia más que de credenciales académicas o formativas. En algunos testimonios, también se describen procesos de inducción y capacitación iniciales, donde la aceptación del área de trabajo depende tanto del ajuste de personal como de la disposición a permanecer.

> *"Sí, pues primero te dan inducción y todo eso, o sea, es la contratación y eso y ya cuando te enseñan el área, pues para ver si te gusta, a ver qué onda. Igual, cuando yo empecé a trabajar pues eran muy pocos los trabajos que estaban contratando y, yo dije, no, pues no, así me quedo seis meses, ¿verdad? Pues lo mínimo para la estabilidad mínima que piden, que eran los seis meses y ya, pues, cosas, se fue dando, ya fue un año verdad.*" (Mily, trabajadora de planta, entrevista personal, 4 de abril de 2026)

Como complemento de los espacios de preparación elemental, Miguel Samaniego (representante empresarial, entrevista personal, 12 de febrero de 2026) describió el desarrollo de programas como la universidad de INDEX y otras acciones que demuestran los esfuerzos por institucionalizar la capacitación como puente entre la educación técnica y el empleo, lo que constituye una política pública orientada a reducir la curva de aprendizaje y facilitar la integración laboral.

> ¨ *Las universidades técnicas como es la UTCJ o la Universidad Tecnológica de Ciudad Juárez o la Universidad Tecnológica Paso del Norte* [UTPN] *han puesto mucha atención a eso. En estos momentos tienen un programa activo que se llama Universidad de INDEX, en el que a los alumnos de la UTCJ se les da la oportunidad de tener estancias en las empresas de educación dual para que al momento de que ellos egresen como técnicos, porque se les otorga un certificado*

en técnicos y pueden seguir hasta ser ingenieros, pero desde que son técnicos pueden ya quedarse en las empresas, porque realmente ya los agarran porque ya conocen el teje maneje, ya no se tiene que invertir tanto en capacitarlos, entonces existe este programa de Universidad de INDEX para que los chavos salgan directamente a trabajar con las empresas con las que colaboraron en este programa y lo han sabido aprovechar mucho. En el caso específico de la UTPN sigue creciendo en el número de alumnos, ha tenido mucho eco y pues obviamente somos una ciudad, un Estado industrial y el que tú te integres a un programa o una carrera de este tipo es sumamente beneficioso en el desarrollo personal y profesional, porque sabemos que ahí, en estos momentos, es donde está el empleo."

Sin embargo, la realidad no muestra una relación directa entre el crecimiento profesional y los niveles de formación estructurados, tanto en los planes propios de las empresas como en las propuestas articuladas por los órganos gubernamentales. Estas estrategias se corresponden con lo planteado por Berg (2015), quien analiza la capacitación como un mecanismo de adaptación en mercados laborales flexibles —no como un complemento, sino como una condición estructural de justicia social—, es decir, una formación continua que previene la precarización. Como principio de actuación, podría constituir un paso de avance ante el reto que implica la reconfiguración del modelo maquilador local.

En este momento, se demanda una estrategia que permita la formación de la fuerza laboral necesaria para avanzar hacia la Industria 4.0, lo que supone un tránsito de la manufactura hacia la "mentefactura", en un contexto en el que desde el gobierno se identifican debilidades y necesidades aún por satisfacer:

"No se puede hacer la transición de intensividad de mano de obra a trabajos altamente calificados o trabajos un poquito más técnicos o con habilidades más específicas, porque entonces no pudiéramos cumplir con esa demanda y qué haces con todas estas personas que no están cualificadas, entonces ha sido gradual, está siendo gradual, desde la Secretaría de Innovación y Desarrollo Económico estamos impulsando este tipo de certificaciones, de capacitaciones, por medio de INADET/CENALTEC [Instituto de Entrenamiento y Desarrollo Tecnológico], por medio de programas con los organismos empresariales que traigan un proyecto para certificar a empleados de sus empresas asociadas en ISOS 9000, o que los apoyamos con parte de esta certificación para que puedan certificar más, o sea, menos el gasto por individuo o por empleado. Conocemos muy bien que una vez que los muchachos salen de alguna ingeniería o algún programa técnico, la curva de aprendizaje es todavía larga, no salen con las habilidades que requieren, tal cual la industria, entonces hay algunos proyectos o políticas en torno a eso en el que se está tratando o ya se tiene bastante avanzado, en el que se identifica cuáles son las habilidades que se necesitan al momento de integrarse a la industria, cuál es el equipamiento necesario para obtener esas habilidades, cuáles son las modificaciones que se tienen que hacer en los currículum, es un poquito difícil ahí, porque obviamente cada una de las instituciones de educación superior tiene

> *ciertas estructuras y cierto funcionamiento para poder modificar, entonces no se puede hacer de tajo, pero lo que sí es cierto que ya se tiene identificado y se les pone en la mesa para que sepan qué es lo que necesita cambiarse y hacer que esa curva de aprendizaje sea menor y lleguen ya con esas habilidades, porque obviamente al momento de que salen todavía les cuesta a las empresas el capacitarlos, desde el punto de vista monetario, además del tiempo que tardan capacitándolos, que también significa dinero. Entonces el que ya lleguen así bien preparados es muy beneficioso para ellos.".* (Miguel Samaniego, representante del gobierno, entrevista personal, 12 de febrero de 2026).

El panorama ofrece empeños y retos en la capacitación; pero, al mismo tiempo, se manifiestan contradicciones sustanciales, cuando prácticamente la totalidad de los obreros refieren que las oportunidades de crecimiento no se vinculan a la capacitación, sino a la gestión individual ante los superiores.

> *"La empresa promueve al trabajador que le interesa, ¿no? O sea, si tú no vas con tu, porque es real, ¿no? Si tú no vas con tu supervisor a decirle, oye, ¿sabes qué? La verdad, todo muy bien, pero yo quiero trabajar de otra cosa, ¿no? O sea, si algún día, hay chance de volverme soldador porque me gusta, pues, dame chance. Dame chance. Y entonces el supervisor ya lo valora, ya valora si, si, si considera, bueno, porque si faltas, este, no le echas ganas, ¿no? Cosas así, te patean ¿no? Sí, yo te aviso."* (Juan, trabajador de planta, entrevista personal, 4 de noviembre de 2025).

En este propio sentido Mily (Trabajadora de planta, entrevista personal, 4 de abril de 2026) deja clara la gestión personal: *"[…] cuando hay una vacante, pues ponen la lista de qué vacantes hay y uno se anota y ya, pues depende de recursos [humanos] a quién se van a entrevistar."*

En este marco, también subsisten inconsistencias entre programas como la educación dual —que ofrece oportunidades de movilidad y está organizado desde el gobierno para que los trabajadores reciban preparación para el puesto—, pero que ahora requieren habilidades competitivas para el mercado laboral, como prevé la flexiguridad concebida en la experiencia europea, y que aquí colisiona con las estrategias empresariales. En particular, el mercado laboral maquilador presenta una incongruencia sustancial que debe ser atendida y superada, al considerar que un incremento en los niveles de calificación centra la atención sobre la brecha existente entre el aporte y la retribución, lo que pone en riesgo la estrategia de bajos costos laborales en la que se ha sustentado la atracción de las empresas transnacionales.

Para comprender esta idea ilustramos con la narrativa de Belinda (Trabajadora de planta, entrevista personal, 29 de noviembre de 2025): *"No me dejaron crecer en otras áreas […]*

ya quería huir de ahí […] en el salario no pude crecer más […] estás en demasiadas cosas al mismo tiempo, sin tenerlo en tu expediente […] con el nombre de operadora. Si yo iba a otra maquiladora […] nada que ver con lo que yo hacía". La realidad de esta trabajadora se alinea con la de Frank (Trabajador de planta, entrevista personal, 14 de diciembre de 2025), que en este sentido explicó: *"[…] pues personal operativo y le dan labores de técnico, pero con sueldo de operativo. O sea, sí se incrementan las responsabilidades, pero el salario sigue manteniéndose de igual manera".* Se puede apreciar que las empresas ajustan sus plantillas, lo que impacta en la carga laboral pero no en beneficios que impliquen el reconocimiento de mayor nivel de competencia o un incremento en la remuneración.

El análisis de esta cuestión implica comprender las consecuencias para los trabajadores al no poder acreditar sus habilidades en el mercado laboral, aspecto del que no siempre son conscientes. Juan (trabajador de planta, entrevista personal, 4 de noviembre de 2025) explicó que, en su mayoría, los trabajadores se capacitan en habilidades que no se acreditan o que no resultan útiles para desempeñarse en otras maquilas, y que las oportunidades de certificación en una actividad determinada son muy escasas, debido a la poca movilidad de quienes ocupan esos puestos.

A propósito de lo anterior, resulta oportuno destacar que, al intercambiar con los obreros sobre las perspectivas para garantizar su permanencia en la planta o sobre sus capacidades individuales para competir en el mercado laboral, la mayoría carece de una comprensión real del contexto y de las necesidades del mercado. A la interrogante sobre las competencias o habilidades necesarias para optar por un buen empleo señalaron:

> *"Va dependiendo de la maquila, ¿no? Muchos piden con experiencia, otros con cierto nivel de estudios y en otros, tanto tiempo [permanencia]* (Ernesto, trabajador de planta, entrevista personal, 4 de abril de 2026).

> *"Para encontrar un buen empleo creo que se necesita saber trabajar en las plataformas, para buscar y poder encontrar las ofertas y uno no siempre las sabe; además hace falta experiencia, ganas de salir adelante y deseos de aprender, uno decir yo lo puedo aprender rápido y cosas así*." (Nélida, trabajadora de planta, entrevista personal, 18 de abril de 2026).

> *"Normalmente para el área de operador les piden hasta secundaria y ya nada más, tener un buen expediente, o sea, no ser faltista, no estar cambiando a cada rato de empleo […]"* (Belinda, trabajadora de planta, entrevista personal, 29 de noviembre de 2025).

> *"Pues depende del perfil de la persona, porque, pues, ya ha habido muchos que por ejemplo sí renuncian y tienen muy poquito tiempo o andan de trabajo en trabajo, pues no tienen cartas de recomendación, no tienen suficiente experiencia, no tienen antigüedad, como piden en algunos otros trabajos, entonces pues son a los que rechazan […]"* (Jaime, trabajador de planta, entrevista personal, 29 de noviembre de 2025).

> *"Pues la prepa, tener mínimo la prepa o un conocimiento allá, pero ahorita, pues idealmente si vas a buscar trabajo tener mínimo la prepa, o una experiencia en un puesto."* (Mily, trabajadora de planta, entrevista personal, 4 de abril de 2026).

Esta carencia en la visión de los obreros y la falta de una formación continua, limitan la respuesta de adaptación y profundiza la vulnerabilidad frente a un mercado segmentado y con exigencias crecientes. Los trabajadores advierten las complejidades para gestionar empleo: "*Pues no, no está fácil"* (José, trabajador de planta, entrevista personal, 29 de noviembre de 2025).

> *"Actualmente, en pleno 2025, a punto de acabarse, no. Hemos visto muy reducida la cantidad de oferta de trabajo y me refiero no nada más al sector maquilador. Se ha reducido en comparación con años atrás. No digo que no hay, trabajo siempre va a haber, pero, así como estaba, digamos a principios del año pasado, pues sí hay una gran diferencia.*" (David, trabajador de planta, entrevista personal, 29 de noviembre de 2025).

Sin embargo, no existe una conexión entre su realidad y las capacidades que se imponen en el mercado laboral; los trabajadores se centran únicamente en la disminución de oportunidades. Tampoco se mencionan los impactos de los avances tecnológicos en el entorno laboral ni la necesidad de actualización y superación para competir en un mercado con nuevas exigencias. El riesgo se visualiza en las medidas del gobierno de Estados Unidos y en la relocalización de las empresas transnacionales: *"[…] las empresas se están yendo, se están dando en quiebra, ese es más el temor que tenemos nosotros […]"*, (Mily, trabajadora de planta, entrevista personal, 4 de abril de 2026); esta situación los coloca en una expectativa pasiva, ajena a sus capacidades de adaptación.

Otro elemento a señalar es que los trabajadores reconocen únicamente su propio esfuerzo para gestionar una reubicación en caso de ser necesario, y consideran que no existen apoyos gubernamentales ni de organizaciones sociales. La crítica se concentra en la ineficiente organización de las denominadas ferias de empleo, pues alegan que las vacantes ofrecidas son para perfiles especializados o técnicos, y que existe un total desconocimiento de las dinámicas del mercado laboral, especialmente ante los crecientes niveles de segmentación.

> *"Pues, hasta ahorita, las ferias del empleo que ha habido, pero no han funcionado, porque realmente, pues, no […] yo tengo un compa que no había tenido trabajo. Ahorita no he hablado con él, no sé si haya conseguido, pero había ido, fue una vez y esa vez fue un rollo y el bato pues iba con la ilusión. Porque uno va con las ganas de encontrar trabajo, ¿no? Y para que al final en ningún lado le hablaran, o sea, que como si nada más, este, para taparle el ojo al macho. Se podría para aparentar que sí se está haciendo algo. O sea, sí fueron muy pocas las personas seleccionadas."* (Ernesto, trabajador de planta, entrevista personal, 4 de abril de 2026).

La realidad de las nuevas oportunidades fue señalada por María Teresa Delgado (Representante empresarial, entrevista personal, 26 de febrero de 2026) quien, en representación de INDEX, participó en la coordinación con las autoridades gubernamentales del territorio: *"eran inspectores de calidad, almacenistas y creo que a nivel afanadores. Fueron las vacantes que hubo, a nivel indirecto. Y a nivel supervisión, buscaban ingenieros y supervisores."*. En otro momento, explicó la manera en la que se van gestando los cambios: *"Ya tenemos la automatización aquí en algunas de las plantas. Ya tenemos robótica, ya tenemos la cuestión de la inteligencia artificial. Va a llegar el momento en que sí va a reemplazar mano de obra […]"*.

La segmentación del mercado laboral permanece latente como resultado de desigualdades educativas y familiares, y será cada vez mayor en relación con los niveles de preparación técnica. Los testimonios son reflejo de ello: mientras Gislena (trabajadora de planta, entrevista personal, 22 de noviembre de 2026) ingresó directamente a un nivel técnico dentro de la maquila gracias a su padre, que era trabajador de la industria; Lina (trabajadora de planta, entrevista personal, 24 de abril de 2026) falsificó su edad para ingresar; y Nélida (trabajadora de planta, entrevista personal, 18 de abril de 2026) obtuvo una ficha otorgada por una prima que laboraba en la empresa, lo que constituye un requisito de ingreso en algunas entidades. Ahora la distinción se acentúa entre quienes adquieren habilidades tecnológicas y aquellos obreros acostumbrados a labores repetitivas, para las que se demandan personas con un mínimo de instrucción educativa, independientemente de que la maquila haya mantenido históricamente una tendencia ascendente hacia la inclusión.

4.3.3 Nicho de oportunidades femeninas

La industria maquiladora, a lo largo de su desarrollo evolutivo, se ha consolidado como un espacio de amplia generación de empleo para jóvenes y mujeres, sectores históricamente

marginados del mercado laboral formal que han recibido oportunidades gracias a este sector. En particular, las mujeres —muchas veces discriminadas en otros ámbitos donde la preferencia por trabajadores masculinos limitaba su acceso a puestos de trabajo— han logrado una vía de inserción a través de la maquila. Con su alta demanda de mano de obra intensiva y flexible, esta industria se convirtió en un espacio de inclusión relativa por excelencia, que permitió a muchas trabajadoras incorporarse a la producción.

El caso particular de Nélida (trabajadora de planta, entrevista personal, 18 de abril de 2026) es muestra de que la maquila constituye un espacio de oportunidades. La joven egresada universitaria, al pretender insertarse en el mercado laboral, encontró la persistencia de las barreras de género en el acceso a empleos formales, una realidad también presente en Ciudad Juárez: *"Yo estudié Comercio Exterior y en los lugares a los que fui siempre pedían hombres"*. Este hallazgo conecta con las desigualdades de género en los mercados segmentados analizados por Grimshaw et al. (2017), sin embargo, las maquilas refuerzan su supremacía como puerto laboral por excelencia en la frontera.

La segmentación del mercado laboral continúa reproduciendo desigualdades estructurales en las que la preferencia por trabajadores masculinos se convierte en un filtro que limita las oportunidades de las mujeres, incluso en sectores que demandan formación especializada. Al mismo tiempo, esto evidencia el impacto social del sector maquilador en la región. La discriminación no se reduce únicamente a diferencias salariales, sino que también se manifiesta en la exclusión en los procesos de contratación y promoción.

Si bien la maquiladora ha alcanzado cifras que ilustran un incremento en la paridad cuantitativa de género —con una superioridad femenina en sus inicios—, la resiliencia de las mujeres les garantiza un espacio relevante dentro de la mano de obra empleada. Las mujeres han demostrado una alta capacidad de adaptación a las exigencias productivas, las condiciones de trabajo y la rotación. La mujer maquiladora en Ciudad Juárez ha cargado históricamente sobre sus hombros una parte importante de la estabilidad de la planta, convirtiéndose en un pilar de continuidad en un entorno marcado por la flexibilidad y la incertidumbre. La resiliencia femenina constituye un recurso social y cultural que mantiene su centralidad en el modelo maquilador, reafirmando que la inclusión no es meramente numérica, sino que se sostiene en la persistencia de prácticas y valores que dinamizan la producción y garantizan seguridad social a sus familias, independientemente de las limitaciones que esta ofrece. En las maquilas, las mujeres han alcanzado satisfacción por

su independencia laboral, luego de transitar por la frustración y el conflicto derivados de las limitaciones impuestas en la etapa inicial del programa (Quintero, 2020).

4.3.4 La seguridad Social

La seguridad social en la maquila constituye uno de los beneficios más significativos para los trabajadores, al representar tanto un derecho básico como una ventaja altamente valorada frente a la informalidad. Sin embargo, esta garantía material —que cubre también a los familiares— se ve afectada por las prácticas empresariales de subregistro salarial y la insuficiencia de servicios médicos, mientras que las deficiencias institucionales revelan un escenario de vulnerabilidad.

Al respecto, Susana Prieto (abogada y líder sindical, entrevista personal, 13 de marzo de 2026) afirmó que la cobertura generada se usa como mecanismo de subordinación: *"Los trabajadores se meten [a la maquila] para tener seguridad social […] aunque los salarios sean precarios"*. Señala que una práctica de subsistencia es que *"el albañil mete a la esposa a la maquiladora para que sea ella quien lo afilie al seguro social",* es una muestra de las estrategias familiares para acceder a las garantías que ofrece la vinculación a la industria. La flexiguridad se vive en clave doméstica, articulando la necesidad económica con la búsqueda de protección social.

Si bien la seguridad social aparece como un eje central en la experiencia laboral de los trabajadores de la maquila, su alcance y efectividad están marcados por contradicciones. En primer lugar, los testimonios muestran que el acceso al Instituto Mexicano de Seguridad Social (IMSS) y a prestaciones básicas —tanto para el trabajador como para su familia— constituye un atractivo frente a otros sectores, tanto formales como informales. En segundo lugar, la cobertura familiar es percibida como una ventaja significativa en comparación con otros empleos que no ofrecen esa afiliación. Sin embargo, en uno de los relatos se mencionó una experiencia negativa relacionada con el registro de empleados con un salario inferior al real, lo que afecta la atención de sus necesidades y evidencia una precarización encubierta. Gustavo de la Rosa (abogado sindicalista, entrevista personal, 30 de marzo de 2026) ratificó que existe corrupción vinculada a los fondos del seguro social y dificultades para que las AFORES cumplan con sus obligaciones. Asimismo, Gustavo Carrillo (abogado laboral, entrevista personal, 9 de marzo de 2026) manifestó su preocupación:

> *"Considero que hay deficiencias en México en relación al tema de seguridad social. El Instituto Mexicano del Seguro Social, que presta atención a los trabajadores, está siendo rebasado. No hay suficiente personal, no hay suficiente medicina. Desafortunadamente también en México hay muchas enfermedades generales y eso dificulta el hecho de que un trabajador desempeñe un buen trabajo, por eso es que tiene que acudir ante el IMSS y este no le presta la debida atención. Por eso es que hay muchas empresas maquiladoras, sobre todo, que cuentan con seguros de gastos médicos mayores hacia sus trabajadores. Yo considero que sí hay deficiencias en estas instituciones de seguridad social."*

No obstante, el beneficio de la seguridad social se configura como un mínimo convertido en máximo: un derecho básico que es presentado y reconocido como el principal atractivo de la maquiladora, pero que no ofrece una estabilidad plena. La paradoja radica en que lo que se valora como imprescindible para la salud y la familia se ve afectado por deficiencias estructurales y prácticas empresariales de manipulación que vuelven vulnerable ese derecho.

Resulta esencial fortalecer la responsabilidad del Estado en la implementación de los mecanismos de seguridad social para equilibrar la situación de los trabajadores ante la creciente vulnerabilidad en las relaciones laborales. Al gobierno le corresponde no solo garantizar la flexibilidad que demandan las empresas en función de la productividad, sino también asegurar la protección de los ciudadanos. En este sentido, los obreros necesitan condiciones de seguridad para la empleabilidad, pero también una seguridad social que ofrezca beneficios para su bienestar y el de sus familias, en correspondencia con el reconocimiento de sus derechos.

En su conjunto, la configuración del mercado laboral en un entorno flexible se manifiesta como un espacio de inequidad controlado por el poder del capital. La oferta de empleo del sector maquilador se ha convertido en la opción menos lesiva o más viable para los trabajadores, quienes la asumen como la mejor alternativa, aunque permanece permeada de precariedad. En consecuencia, se han resignado a los beneficios que se les otorgan, en detrimento de cualquier posibilidad de exigencia o negociación colectiva. Mientras tanto, la aplicación de las normas se ajusta a los intereses del capital transnacional, y el Estado contempla los hechos ofreciendo ventajas que tampoco alcanzan a los más desposeídos. Las tensiones apenas se hacen visibles, pero son objetivas y se agudiza un escenario caracterizado por la flexiprecariedad.

4.4 El empleo maquilador: entre la estabilidad regulada y la inseguridad práctica

El empleo en la industria maquiladora se sitúa en una tensión constante entre la estabilidad formal —interpretada a través de los contratos individuales de trabajo— y la inseguridad estructural introducida, esencialmente, por los Reglamentos Interiores de Trabajo (RIT), que rigen la vida laboral dentro de las plantas. Aunque estos instrumentos jurídicos deben garantizar el cumplimiento de la normativa laboral nacional, especialmente la Ley Federal del Trabajo (LFT), su aplicación revela incongruencias o resquicios en la práctica cotidiana.

La realidad transita entre contratos individuales que apenas señalan cuestiones básicas de la relación laboral —solo para asegurar los intereses patronales— y los RIT, que amplían las facultades empresariales sustentadas en necesidades productivas. En este contexto, la estabilidad se convierte en una forma de seguridad condicionada, y la negociación colectiva se diluye en estructuras formales sin poder real, que hacen de la permanencia laboral una variable sostenida sobre la aceptación tácita de la incertidumbre.

Los testimonios de los trabajadores muestran que los contratos individuales son indefinidos; sin embargo, la revisión de sus cláusulas deja al descubierto las ventajas empresariales que encubren. Los intereses del empleador se garantizan mediante una adecuación plausible en función de sus necesidades. Como asegura De la Garza (2000), los empresarios ostentan el poder para construir la demanda de fuerza de trabajo, mientras que los trabajadores están desprotegidos para formular su oferta; por tanto, son los patrones quienes fortalecen su capacidad para fijar las condiciones en el mercado laboral.

Una muestra de estos hallazgos está en la experiencia de José (Trabajador de planta, entrevista personal, 29 de noviembre de 2025) cuando relató: *“No tenía fecha, era indefinido. Con sus cláusulas, porque lo podían liquidar sin derecho a nada”*. Gislena (Trabajadora de planta, entrevista personal, 22 de noviembre de 2025) por su parte, señaló: *“Entré como outsourcing […] contrato temporal de tres meses, pero ya con [B] fue indeterminado”*. La temporalidad del contrato deja de estar en el centro del problema, se aprecia estabilidad formal, sin embargo, esta se subordina a cláusulas flexibles.

El momento de formalización de la relación laboral, generalmente, se reduce a la entrega para la firma del contrato individual de trabajo sin explicación detallada, ni posibilidades reales de comprensión e intercambio. José (Trabajador de planta, entrevista personal, 29 de noviembre de 2025) relató: *“Leerlo sí, pero copia no”,* mientras Ernesto (Trabajador de

planta, entrevista personal, 4 de abril de 2026) señaló: *"un poquito [leerlo], pero no todo, no, no, no, ahí no da tiempo"*. Incluso, existe entre los trabajadores el temor de ponerse a detallar el documento y que ello pueda significar un riesgo frente a la posibilidad de ser contratado. Juan (Trabajador de planta, entrevista personal, 4 de noviembre de 2025) relató el proceso:

> "*Pero es así: papeles, lo médico y ya, después, si pasas lo médico, te pasan a otro lugar a firmar tu contrato*. "*Es muy raro que te lo lean y es mucho más raro todavía que te den una copia. Jamás. Yo no conozco una sola empresa que lo haga[...] Es como, fírmame aquí, aquí, aquí, aquí y, bueno, si quieres el jale, porque si no, pues, entonces, ¿qué haces aquí? ¿Sabes? Es como un poco así se mueve*."

Gustavo de la Rosa (Abogado sindicalista, entrevista personal, 30 de marzo de 2026) a partir de su experiencia como abogado y líder sindical realizó una valoración crítica y en su reflexión planteó: *"[…] los trabajadores aceptan y si no firmas, pues no trabajas, es más, los trabajadores firman el contrato de trabajo y ni siquiera saben qué están firmando[...]".* En este sentido es imprescindible mencionar que en ninguno de los casos estudiados los trabajadores recibieron copia del documento, lo que perpetúa ese desconocimiento sobre su contenido.

La práctica empresarial de limitar el conocimiento de las cláusulas contractuales —convirtiendo la concertación en un breve espacio simbólico— constituye un hallazgo empírico que revela una asimetría estructural de información entre las partes. El acceso al conocimiento jurídico y operativo del vínculo contractual se mantiene exclusivamente bajo control de la empresa, y en este mecanismo, con apariencia de formalidad y transparencia, se encubre la imposición de un límite a la capacidad del trabajador para ejercer derechos de verificación, defensa o negociación. Así se consolida una relación de dependencia informativa que refuerza la unilateralidad del poder empresarial, mientras el trabajador se ve obligado a operar desde la incertidumbre documental. La ausencia de copia física del contrato simboliza tanto la brecha de acceso al derecho como una estrategia de gestión que invisibiliza la desigual distribución de información en los procesos de flexibilización laboral.

Esta falta de información y transparencia también fundamenta el desconocimiento de los trabajadores respecto a los criterios de despido y liquidación, lo que genera un mayor nivel de inseguridad. Jaime (Trabajador de planta, entrevista personal, 29 de noviembre de 2025) recordó: *"No se sabe, es que, pues agarran de todos lados, poquitos de cada área y así"*;

Gislena (Trabajadora de planta, entrevista personal, 22 de noviembre de 2025) consideró que los mecanismos procuran, en primer lugar, que los propios obreros decidan quién se va, como una oportunidad de que no los corran y obtener algunos beneficios; mientras que para Lina(Trabajadora de planta, entrevista personal, 24 de abril de 2025) la situación es más crítica *"creo que no quieren dar ya antigüedad"*; Juan (Trabajador de planta, entrevista personal, 4 de noviembre de 2025) corroboró esta idea al explicar el despido de trabajadores con excelente desempeño: *"vi gente muy trabajadora esperando su cheque […] casi que era cuestión de suerte[…]* ".

Miker (2010) y Ravelo y Sánchez (2006) destacan la existencia de una opacidad contractual convertida en rasgo estructural de la maquila, reforzando su magnitud por la ausencia de sindicatos independientes que puede apreciarse en el sector. A propósito, la representante sindical Susana Prieto (Abogada y líder sindical, entrevista personal, 13 de marzo de 2026) insistió en el papel que puede representar el sindicato para exigir la presencia de los involucrados, testigos de descargos y una adecuada investigación que ofrezca claridad sobre las causales que determinan la decisión y se ofrezcan garantías legales.

En el contenido de los contratos individuales de tres empresas analizadas y denominadas como A, C y E se observa una estructura jurídica que combina estabilidad formal con flexibilidad funcional (Ver Cuadro 4.1).

Cuadro 4.1. *Comparación de flexiguridad en contratos individuales*

Principio de flexiguridad	EMPRESA "A"	EMPRESA "C"	EMPRESA "E"	Análisis crítico
Seguridad en el empleo	Contrato por tiempo indeterminado (Cláusula 3)	Contrato por tiempo indeterminado (Cláusula 2)	Contrato por tiempo indeterminado (Cláusula 2)	Estabilidad formal, subordinada a cláusulas flexibles.
Flexibilidad externa (rescisión)	No aparece explícita, pero se prevé rescisión por causas de producción (Cláusula 15)	Movilidad geográfica a cualquier centro de trabajo con aviso de 40 horas (Cláusula 3).	Rescisión sin responsabilidad durante los primeros 30 días (Cláusula 10).	"A" movilidad implícita. "C" amplía margen de maniobra con movilidad "E" introduce incertidumbre inicial
Flexibilidad interna (organizacional)	Jornada modificable según necesidades de producción (Cláusula 6).	Subordinación total a instrucciones y reglamento interior (Cláusula 4).	Jornada modificable según necesidades de producción (Cláusula 4).	Todos refuerzan control empresarial sobre horarios e intensidad laboral.
Flexibilidad funcional	Obligación de horas extras	Comunicación de horas extras	Obligación de horas extras	Todos lo formalizan; C lo integra en la

Principio de flexiguridad	EMPRESA "A"	EMPRESA "C"	EMPRESA "E"	Análisis crítico
(horas extras)	cuando lo requiera la empresa (Cláusula 7).	cuando lo requiera la empresa (Cláusula 6)	cuando lo requiera la empresa (Cláusula 5).	subordinación general.
Flexibilidad tecnológica / control	Sistema electrónico de asistencia con código de barras (Cláusula 7).	Reconocimientos médicos periódicos ordenados por el patrón (Cláusula 12).	Sistema electrónico de asistencia con código de barras (Cláusula6) Reconocimientos médicos periódicos ordenados por el patrón (Cláusula 7)	"A" y "E" refuerzan vigilancia digital; "C" y "E" amplía control con supervisión médica.
Flexibilidad externa (mercado)	Suspensión por causas de producción no imputables al patrón (Cláusula 15)	Movilidad geográfica y reorganización de fuerza laboral(Cláusula 3)	Suspensión del contrato por falta de materia prima (Cláusula 11).	"A" y "E" trasladan riesgo económico; "C" traslada incertidumbre espacial.
Seguridad en la empleabilidad	No aparece explícita, aunque se prevé capacitación en la práctica. (Cláusula 17)	Reconocimientos médicos como condición de empleabilidad (Cláusula 12).	Obligación de cumplir programas de productividad y adiestramiento (Cláusula 12). Reconocimientos médicos (Cláusula 7)	"E" formaliza capacitación; "C" enfatiza salud laboral; "A" lo mantiene implícito.
Protección social	Cumplimiento de Ley del Seguro Social (Cláusula 10).	Antigüedad, remisión a LFT (Cláusula 13).	Cumplimiento de Ley del Seguro Social (Cláusula 13).	Los tres garantizan cobertura mínima, sin compensar flexibilidad contractual.

Fuente: Elaboración propia.

El margen temporal que permite la terminación unilateral del vínculo ejemplifica y amplía, en cierta medida, la flexibilidad jurídica identificada por Muñiz (2014) como la posibilidad legal otorgada al empleador para realizar ajustes rápidos bajo la apariencia de legalidad. Lo que en su momento se sostenía sobre las diferentes modalidades de contratos temporales ha mutado hacia el contrato indefinido con la facilidad de ser rescindido. Se observa un cambio respecto a los resultados de Ruiz (2009), quien documentó una dualidad contractual con predominio de contratos temporales —hoy menos utilizados— que hacían coexistir la estabilidad formal con la precariedad funcional; sin embargo, este último rasgo se mantiene en las relaciones laborales actuales.

En cuanto a la jornada semanal, los contratos individuales autorizan su modificación cuando la producción industrial de la planta así lo requiera. Esta disposición refleja que el trabajador debe adaptarse a los cambios organizacionales —como variaciones de horario y ritmo productivo— sin participar en la decisión. Se trata de un proceso que De la O (2002) denomina "flexibilidad inflexible", que contribuye al desarrollo potencial de la industria, pero no a la seguridad de los trabajadores. Este tipo de cláusula, común en los contratos revisados, responde a la lógica de la competitividad global y refuerza el control empresarial sobre horarios e intensidad laboral. No obstante, en la práctica, los cambios de horario ya no ocurren con frecuencia sin la anuencia del trabajador.

> *"TERCERA. - El trabajo contratado deberá ser desempeñado en la fuente de trabajo que "EL PATRÓN" opera en […] Ambas partes convienen que de acuerdo a las necesidades de trabajo el mismo podrá desempeñarse en cualquiera de los centros de trabajo que "EL PATRÓN" opera o llegue a operar. En caso de que "EL PATRÓN" estableciere nuevos centros de trabajo, bastará con que se notifique a "EL TRABAJADOR" con veinticuatro horas de anticipación para que los mismos se consideren dentro de los aquí contratados."* (Contrato individual de trabajo, empresa B)

> *"CUARTA: - EL TRABAJADOR prestará sus servicios durante cuarenta y cinco (45) horas a la semana en jornada diurna salvo las ocasiones en que sea necesario trabajar horas extraordinarias. En caso de que las necesidades de producción requieran que parte del trabajo se inicie con anticipación a las otras partes, a fin de que la primera producción sea utilizada para alimentar las subsecuentes líneas de producción, la entrada y salida de las labores será escalonada en la forma que determine el PATRÓN y según se especifica en el Reglamento Interior de Trabajo…*
>
> *La hora de entrada y salida será fijada por el PATRÓN, quien podrá modificarlas según lo haga necesario la producción industrial de la planta para la mayor eficiencia y productividad, tanto en beneficio del TRABAJADOR como para garantizar la producción del PATRÓN."* (Contrato individual de trabajo, empresa C)

Otras cláusulas que generan mayor inseguridad son aquellas que permiten suspender el contrato por causas no imputables al patrón, como la falta de materia prima, lo que evidencia la flexibilidad externa del modelo maquilador. Esta forma de flexibilidad —que traslada el riesgo económico de la empresa al trabajador y debilita el principio de seguridad social— ha sido analizada por De la Garza (2000, 2001), quien, al valorar el fenómeno desde una perspectiva socioeconómica y estructural, advirtió la reducción de empleos como respuesta a las condiciones del mercado y a las estrategias de racionalización de las empresas.

> *"Decima Quinta: En el caso de que por causas no imputables a LA EMPRESA sea imposible efectuar las operaciones normales debido a la falta de materiales o por cualquier otra causa, LA EMPRESA tendrá derecho de suspender este contrato individual del trabajo de conformidad con lo establecido por la Ley de la Materia."* (Contrato individual de trabajo, empresa A).

Sin embargo, la visión de Gustavo Carrillo (Abogado laboral, entrevista individual, 9 de abril de 2026) expresa total confianza en las regulaciones para la protección de los trabajadores, aunque estos lo perciben de manera diferente:

> *"Anteriormente sí había esa posibilidad, actualmente ya no. La Ley Federal del Trabajo es muy escrupulosa, es muy estricta en ese sentido. El artículo 47 establece las causales por las cuales un trabajador puede ser despedido justificadamente. Están muy estrictas, muy señaladas, no son demasiadas causales por las cuales un patrón puede despedir justificadamente a un trabajador. Igualmente, un trabajador tiene la posibilidad de separarse de su empleo por alguna causal que el patrón haga en su contra y en su perjuicio, pero no, no es tan fácil que una empresa modifique, cambie, quite o mueva a un trabajador. Tiene que ser por una causa legal justificada y sobre todo apegada al reglamento interior de trabajo que toda empresa debe tener."*

La flexiguridad constituye un mecanismo que permite a las empresas adaptarse a las fluctuaciones del mercado sin destruir empleos. Sin embargo, su implementación en contextos como el mexicano se ha traducido en pérdida de ingresos y discontinuidad laboral, mientras que la seguridad ha permanecido débil o fragmentada, generando un modelo incompleto (OCDE, 2019). Estas cuestiones tienen un respaldo empírico en Ciudad Juárez, como se pudo constatar en las entrevistas realizadas. Cabe señalar que, en los contratos, se obliga al trabajador a cumplir con la intensidad que demande la productividad, como puede apreciarse en la cláusula siguiente:

> *"CUARTA.- "EL TRABAJADOR" conviene y se obliga a prestar sus servicios personales y subordinado jurídicamente a "EL PATRÓN" realizando tales labores con la mayor intensidad, el esmero y eficiencia que requiera el trabajo, el que, desempeñará en la manera y forma que "EL PATRÓN" indique, desarrollando todas las actividades inherentes y relacionadas con el trabajo, acatará las instrucciones que reciba de su superior inmediato y las que contengan cualquier circular o disposición que dicte "EL PATRÓN", cumpliendo a las obligaciones que le impone la Ley Federal del Trabajo y el Reglamento Interior de Trabajo el cual forma parte integrante de este Contrato, y que le fue entregado y explicado durante el curso de inducción."* (Contrato individual de trabajo, empresa B).

Además, se enuncia la preparación para el desempeño como requisito para asegurar su empleabilidad que, independientemente de estar prevista, puede recaer entre las obligaciones prácticamente unilaterales de los trabajadores.

> *"SEGUNDA.- EL TRABAJADOR declara estar capacitado y tener conocimiento específicos necesarios para desempeñar el trabajo para el cual se le contrata y conviene y se obliga a desarrollar todas las actividades inherentes y relacionadas con el trabajo, debiendo el trabajador obedecer las instrucciones que al efecto reciba de LA EMPRESA, o sus representantes, acatando todas las órdenes que reciba de sus superiores, así como las que contengan las circulares o disposiciones que dicta LA EMPRESA, en cumplimiento a las obligaciones que le imponen la Ley Federal del Trabajo y el Reglamento interior de Trabajo."* (Contrato individual de trabajo, empresa A).

No obstante, la capacitación no constituye garantía de promoción o mejora salarial, como señalaron los trabajadores en los testimonios recogidos. En palabras de Muñiz (2014), se trata de una seguridad condicionada, en la que el adiestramiento se convierte en un instrumento de control más que en una herramienta de desarrollo profesional.

Por último, se advierte que el cumplimiento de lo relativo a la seguridad social, se prevé de manera básica en correspondencia con lo establecido en la ley. No se garantiza una compensación equilibrada frente a los principios de flexibilidad contractual y organizacional que impregnan los documentos.

El resultado permite entender que la maquila juarense ha institucionalizado un desequilibrio en la flexiguridad, en el que la protección del trabajador se limita a la cobertura mínima, mientras que la empresa conserva amplios márgenes de maniobra. Este desequilibrio se evidencia al sustentarse las obligaciones de manera formal en los artículos de la LFT y la Ley de Seguridad Social, a diferencia de otros apartados en los que se amplían las interpretaciones y los mecanismos de control:

> *"DÉCIMA: En todo lo relativo a enfermedades naturales y profesionales, así como accidentes de trabajo las partes estarán a los dispuesto en la Ley Federal del trabajo y de seguro Social."* (Contrato individual de trabajo, empresa A).

Al respecto, el resultado ofreció un hallazgo que ilustra cómo esta responsabilidad de la seguridad en ocasiones, puede ser transferida a los trabajadores, minimizándose el accionar de la empresa. En la conversación con Lina (Trabajadora de planta, entrevista personal, 24 de abril de 2026) hizo referencia al otorgamiento de beneficios para fortalecer la disminución de accidentes: *"Ah, el trimestral [bono] nada más es por seguridad, que no haya accidentes entre nosotros mismos. Nosotros nos tenemos que cuidar para que no tengamos accidentes, porque si no, baja el bono."*

El análisis de los contratos individuales de trabajo, permite afirmar que resulta pertinente considerar el contenido de los Reglamentos Interiores de Trabajo (RIT) para cerrar el

análisis de la configuración de las estrategias de flexibilidad y seguridad laboral en las relaciones laborales. La primera conclusión fue validar la relación existente con el origen corporativo y la cultura productiva de cada empresa, considerando que la muestra incluyó dos transnacionales norteamericanas, una europea (Alemania) y una de origen asiático (Taiwán). Aunque todas operan bajo el marco jurídico mexicano, sus prácticas internas revelan distintos grados de negociación, control y adaptación frente al mercado global (véase Gráfico 4.2).

Gráfico 4.2 *Análisis comparativos de flexibilidad y seguridad laboral en RIT*



Fuente: Elaboración propia, con apoyo de IA.

Las empresas norteamericanas "A" y "C" reproducen un modelo en el que la capacidad de ajuste de turnos, jornadas y plantillas responde a la lógica de la producción *just in time* y la subcontratación global. Sus normativas internas facilitan introducir modificaciones unilaterales de horarios y actividades con la única condición de que sean notificados con anticipación:

> *"Artículo 3 Ter. - El patrón, de acuerdo a las necesidades productivas de la Operación, podrá cambiar a las personas trabajadoras de turno, incluso a turnos y horarios diferentes a los que se estipulan en el artículo 3 del presente reglamento; siempre y cuando se respeten en todo momento los máximos legales y se otorgue a las personas trabajadoras un aviso, cuando menos, con 24 horas de antelación al cambio."* (RIT, empresa A).

Además, se amplían las causas de rescisión de los contratos individuales más allá de lo previsto en el artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo (LFT).

> *"Artículo 12 Bis. - Queda estrictamente prohibido compartir o prestar las tarjetas de identificación con la finalidad de generar registros de entrada y/o salida en*

> *favor de otro trabajador o cualquier otro uso no autorizado. La persona trabajadora que lleve a cabo esta falta de probidad y honradez podrá ser terminada sin responsabilidad alguna para el patrón."* (RIT, empresa "A").

El artículo de referencia tipifica como falta grave el uso indebido de los sistemas de control de acceso, otorgándole el máximo rigor a la conducta, sin evaluar el móvil o las posibles consecuencias, en una ampliación interpretativa del principio general contenido en la norma. La flexibilidad resulta eficiente para la empresa, pero se traduce en una mayor inseguridad para el trabajador, al hacer depender su estabilidad del cumplimiento disciplinario y la productividad.

Por contraste, la empresa europea "B" mantiene un mayor nivel de participación de los trabajadores a través de comisiones mixtas y se centra en el compromiso de estos, más que en las decisiones empresariales:

> *"Artículo 4. […] LA EMPRESA tendrá las facultades de crear nuevos turnos de trabajo que se adapten de conformidad con lo estipulado en la Ley Federal del trabajo y acorde a las necesidades de LA EMPRESA y LOS TRABAJADORES." (RIT, empresa "B").*

El reglamento equilibra la adaptabilidad empresarial con la protección colectiva al incorporar la consulta y el registro ante la autoridad laboral. Este modelo permite que puedan coexistir la flexibilidad, la seguridad jurídica y el diálogo, como reflejo de la tradición de codeterminación del sistema alemán. La implementación conserva los principios de su estructuración original, que se corresponden con el modelo de flexiguridad concebido inicialmente.

Sin embargo, la redacción del reglamento de la transnacional asiática "D" representa una flexibilidad jerárquica. En su contenido se combina una estructura disciplinaria detallada —visible a través de un sistema de sanciones progresivas y un control estricto de asistencia—, relacionada con una cultura de cumplimiento formal. La empresa se reserva la potestad de crear nuevos turnos o modificar jornadas según los requerimientos productivos, al tiempo que el trabajador se limita a aceptar dichas condiciones, consolidándose una renuncia tácita de facultades ante el empleador. Este modelo se inscribe en las características del capitalismo asiático y reproduce la lógica de la eficiencia colectiva y la obediencia institucional.

> *"Artículo 53.- Además de la prestación de servicios a que están obligados los "TRABAJADORES" conforme al Contrato de Trabajo y las obligaciones establecidas en este reglamento, los "TRABAJADORES" tendrán el deber de:*

II. Limpiar y dar mantenimiento a su equipo individual de trabajo, los dispositivos y área de trabajo;

III. Notificar inmediatamente a la "EMPRESA" de los daños en las máquinas, herramientas o materiales que tengan asignados;

V. Notificar a la "EMPRESA" de todo cambio de domicilio, número telefónico o cualquier otra información similar;

La negativa u omisión de los TRABAJADORES a acatar una o varias de las obligaciones establecidas en el o los incisos anteriores se considerará como una falta de probidad y honradez, desobediencia a las órdenes de trabajo e incumplimiento s sus obligaciones contractuales, para todos los efectos legales a los que haya lugar, quedando la "EMPRESA" facultada a aplicarle las acciones disciplinarias establecidas en este reglamento, según corresponda el caso. "(RIT, empresa "D")

El artículo seleccionado para ejemplificar la rigidez de la relación laboral, define once obligaciones complementarias para los trabajadores y muestra cómo se consolida una ética de obediencia y disciplina corporativa, en la que el trabajador no solo debe ejecutar su labor, sino también someterse a procesos de adiestramiento, seguridad y cumplimiento normativo definidos por la empresa. Las fracciones evidencian una ampliación del poder normativo empresarial, donde el RIT se convierte en un instrumento de gobernanza interna que traduce los principios legales en mandatos operativos.

De igual manera, el RIT, en su artículo 47, incrementa las causales de rescisión del contrato sin responsabilidad para el empleador más allá de lo previsto en el artículo 47 de la LFT. Entre las causales añadidas se encuentran: publicar en redes sociales contenido que afecte la imagen o reputación de la empresa; dormirse en el lugar de trabajo; y distribuir literatura, folletos o material escrito de cualquier clase. En este caso, se observa un exceso visible en comparación con la legislación nacional, que responde a la rigidez conductual propia de la cultura asiática.

En cuanto a la seguridad laboral, esta varía según el grado de institucionalización de la negociación colectiva. En la empresa europea "B", la seguridad se expresa en la existencia de comisiones mixtas y en el respeto al principio de irrenunciabilidad de los derechos:

"Artículo 31. Se les solicita a LOS TRABAJADORES cumplir en todo momento con las disposiciones de los Reglamentos de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente, las resoluciones y medidas dictadas por la Comisión de Seguridad, así como seguir los procedimientos, reglas, instrucciones de trabajo y políticas relacionadas a Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente." (RIT, empresa "B").

En esta empresa se institucionaliza la obligación como parte de una cultura corporativa de seguridad total, vinculando la conducta personal con la capacidad del trabajador sin dejar de regular las obligaciones patronales. Mientras tanto, en las empresas norteamericanas la regulación está enfocada en el cumplimiento formal de la ley sin mediación sindical ni mecanismos de conciliación; la estabilidad depende del comportamiento disciplinario:

> *"Artículo 28. Los TRABAJADORES deberán cumplir con las disposiciones de Seguridad e Higiene establecidas por la EMPRESA, así como las que dicten las autoridades competentes. Deberán usar en todo momento el equipo de protección personal que les sea proporcionado y seguir las instrucciones de los supervisores y del Departamento de Seguridad e Higiene.* (RIT, empresa "C").

> *Artículo 29.- Es obligación de las personas trabajadoras observar las disposiciones de seguridad e higiene que dicte la empresa y las autoridades competentes, así como usar en todo momento el equipo de protección personal que les sea proporcionado y seguir las instrucciones de los supervisores y del Departamento de Seguridad e Higiene."* (RIT, empresa A).

Sin embargo, en la transnacional asiática se garantiza seguridad física y sanitaria con el rigor de normas de higiene y control médico, pero anula posibles estructuras de diálogo social reproduciendo una seguridad normativa sin participación.

> *"Artículo 28.- Las "PERSONAS TRABAJADORAS" deberán observar las disposiciones de seguridad e higiene que dicte la "EMPRESA" y las autoridades competentes, así como usar en todo momento el equipo de protección personal que les sea proporcionado y seguir las instrucciones de los supervisores y del Departamento de Seguridad e Higiene.*

> *Artículo 34.- La infracción por parte del "TRABAJADOR" a lo indicado en los artículos anteriores, así como el incumplimiento de las obligaciones establecidas en este Reglamento, será motivo de sanción disciplinaria, la cual podrá consistir en amonestación verbal, amonestación escrita, suspensión temporal o rescisión de la relación laboral sin responsabilidad para la "EMPRESA", dependiendo de la gravedad de la falta y de la reincidencia."* (RIT, empresa D).

En este último texto se establece una obligación general de cumplimiento en materia de seguridad e higiene en observancia del artículo 134 de la LFT, pero convierte la norma legal en un mandato y sobrepone la subordinación jerárquica, lo que refuerza la estructura disciplinaria en la vigilancia sobre el cumplimiento de protocolos.

En suma, el origen corporativo influye en la articulación de la flexiguridad. En las empresas norteamericanas se refuerza la flexibilidad funcional y espacial dirigida a la eficiencia y al control interno, con una mínima participación obrera, lo que implica la anulación de las estructuras sindicales. La empresa de origen europeo, por su parte, destaca

por su mayor capacidad para equilibrar flexibilidad y seguridad mediante la negociación institucionalizada, con referentes claros en el diálogo social y la protección colectiva. Por último, en correspondencia con su cultura asiática, la empresa proveniente de esta región combina disciplina y formalidad; su estructura jerárquica enfatiza el cumplimiento y la obediencia, acercándose a una flexibilidad autorregulada.

Como señala Senén (2019), las multinacionales, marcadas por su cultura de origen, trasladan prácticas de sus relaciones laborales, que propician la existencia de marcos regulatorios estandarizados. En este marco, habría que distinguir aquellas que extienden su responsabilidad social incluso fuera de su país de origen de las que, por el contrario, omiten este marco regulatorio. Ello obliga a prestar atención a las oportunidades de crecimiento de las inversiones de origen asiático en Ciudad Juárez (véase Figura 3.1). Al respecto, Andrés Morales (representante empresarial, entrevista personal, 28 de enero de 2026) explicó su anterior experiencia como director de economía del gobierno municipal, lo que evidencia el posible impacto:

> *"[…] si llegaba una inversión china y cumplía con los requisitos, pues la aceptabas como cualquiera […] pero no se incentivaba por el historial de conflictos laborales. Por ejemplo, aquí hubo inversión china durante un tiempo y era la que más conflictividad laboral generaba".*

De no adoptarse las políticas necesarias para garantizar la protección de los derechos de los trabajadores, se podría agudizar el grado de precarización existente. Esta realidad hace visible el límite que, *de facto*, las autoridades locales han colocado para la permanencia de las empresas transnacionales en el territorio, vinculado con su capacidad para gestionar los conflictos. La práctica ha instaurado una cultura de conciliación que rige las relaciones laborales y se ha sostenido durante el desarrollo del modelo maquilador local.

En suma, estos modelos confirman la tesis de Bensusán (2007) al valorar que, entre los efectos de la globalización, no se aprecia la homogeneización de las relaciones laborales, sino que aquella se convierte en un factor detonante en la reproducción de asimetrías estructurales entre capitales transnacionales y trabajadores locales. La maquila se ha convertido así en un laboratorio de flexibilidad segmentada que implica una seguridad redefinida a partir del cumplimiento disciplinario, y la negociación se diluye en la aceptación tácita de las condiciones impuestas por el empleador.

El análisis de la flexiguridad revela la flexibilidad empresarial para ajustar contratos, tiempos y condiciones de trabajo, lo que problematiza el mercado laboral, pues estamos

ante un discurso legitimador de la precarización. El equilibrio entre flexibilidad y seguridad permanece en la retórica, mientras que lo que se institucionaliza es la inestabilidad, con una seguridad prometida y limitada a mecanismos fragmentados e insuficientes. La práctica evidencia la inexistencia de un pacto social de protección para el trabajador y una narrativa que justifica la incertidumbre y normaliza la vulnerabilidad estructural de quienes participan en el mercado laboral maquilador, dando lugar a un proceso de flexiprecariedad.

4.5 Consideraciones finales del capítulo

La política industrial que ha impulsado el modelo maquilador en Ciudad Juárez ha contribuido al crecimiento económico territorial; sin embargo, no ha impactado en la misma medida en el desarrollo social local. La flexiguridad no es expresión de equilibrio entre la satisfacción de las necesidades del capital y la protección social del trabajo, sino flexibilidad unilateral en favor de las empresas, en contraste con la precarización de las condiciones laborales y el debilitamiento de la seguridad social. Al mismo tiempo, se ha polarizado la estructura social entre la clase beneficiada que participa del circuito transnacional y los obreros que se mantienen en una economía de subsistencia.

En suma, el modelo maquilador en Ciudad Juárez requiere una reconfiguración estructural para superar la lógica de competitividad basada en bajos costos laborales, e incorporar políticas de desarrollo territorial fundamentadas en la innovación, el talento y el desarrollo de nuevas tecnologías, junto con el bienestar social. Solo así se podrá alcanzar un esquema de empleos que articule productividad con dignidad laboral y cohesión social.

CAPÍTULO V:
LAS RELACIONES LABORALES DE RESILIENCIA EN LA FLEXIPRECARIEDAD

La flexiguridad adquiere una forma paradójica: se presenta como una relación laboral de aparente conciliación, pero en realidad busca asegurar la adaptabilidad del capital por encima de la estabilidad del empleo. En este capítulo se muestra cómo las políticas de gestión laboral y los mecanismos de productividad han configurado un sistema de relaciones laborales basado en la resiliencia individual de los trabajadores, en sustitución de la protección colectiva, lo que ha limitado las garantías de sus derechos.

Los tres ejes seleccionados para analizar las manifestaciones de resiliencia son: la apariencia de conciliación, los salarios y prestaciones, y la sindicalización. Estos ejes permiten constatar que la flexiguridad opera como un discurso legitimador de la competitividad empresarial. La conciliación es aparente, los salarios son insuficientes y las prestaciones inestables, mientras que la resiliencia sustituye a la acción sindical. No obstante, la democratización sindical es condición necesaria para que la flexiguridad deje de ser un mecanismo de legitimación de la precariedad.

5.1 Una relación laboral con apariencia de conciliación

> *"[…] pues todos los vecinillos, éramos puros chavalillos aquí[...] nos íbamos en el camión, todos en bola y pues jugando todavía […] Siempre nos decía [el gerente]: (parecía una escuela, estábamos trabajando, hacíamos bien el trabajo) […] ay si, ya no hagan tanto relajo […]. Pero una vez, decía uno de ellos: ay, como me cai gordo; se llamaba el licenciado [Orlando], me acuerdo mucho. dice: ay [Orlando] como me cai gordo, pero miren, el viernes hay que traer tomates, un kilo de tomates cada uno; porque siempre el licenciado [Orlando] salía cuando subíamos a los camiones, salía a despedirnos. Siempre, siempre, salía a despedirnos, y esa vez, este, pues salió a despedirnos y todos los chavalillos de las ventanas lo agarraron a tomatazos…"* (Lina, trabajadora de planta, entrevista personal, 24 de abril de 2026).

La relación laboral en las maquilas se presenta en un aparente clima de conciliación, pero en la práctica reproduce relaciones verticales y fragmentadas en las que se ha ido forjando el carácter de la resiliencia obrera en Ciudad Juárez. La historia narrada no es un cuento infantil ni un juego de tomatazos; es la expresión de la rebeldía obrera ante las presiones impuestas por relaciones de poder desequilibradas. Las relaciones laborales, que inicialmente recayeron en mujeres y jóvenes sin experiencia laboral, sin conocimientos del mercado de trabajo y sin capacidad para organizarse, reconocieron la explotación de

aquellos tiempos y expresaron su descontento. Desde entonces, se ha puesto a prueba la capacidad de adaptación de los trabajadores frente a las condiciones de precariedad.

En la estructuración de las relaciones humanas, la comunicación constituye un pilar fundamental, y lo mismo ocurre en las relaciones laborales. En la maquila, la comunicación se ha caracterizado por su manifestación en línea descendente e individual, lo que ha limitado a los trabajadores la posibilidad de expresar intereses comunes y ha contribuido a una cultura de aislamiento a lo largo de los años. En la actualidad, los espacios para el intercambio son generalmente los inmediatos de producción y se desarrollan bajo supervisión, dando a entender que la fortaleza reside en la relación directa y que los intermediarios o representantes son innecesarios.

Desde la perspectiva empresarial, la comunicación directa, sin intermediarios, es el resultado de la manera favorable en la que han evolucionado las relaciones laborales:

> *"La relación tiene que ser directamente, tú trabajador y yo, yo no necesito un intermediario que vaya y te diga a ti, patrón, qué necesita mi trabajador. ¿Para qué terciar? Si así pueden hacerlo directamente. Yo lo asocio como las religiones, yo me voy directo con Dios, yo no necesito ir a confesarme con un cura para que el cura interceda por mí, yo me voy directo, es lo mismo, es lo mismo, yo recursos humanos, yo secretaria, yo asistente, yo gerente, tengo que andar en piso conociendo a mi gente y saber qué le duele, saber qué necesita, saber, claro que todos van a querer más dinero, pero no todo en la vida es dinero, a lo mejor una mejor calidad de comida, a lo mejor el descanso […]. Yo creo que la atención va a dar mientras que uno se sienta atendido, esa es la clave, esa es la relación laboral y la relación humana entre la maquila y nuestra gente."* (María Teresa Delgado, representante empresarial, entrevista personal, 26 de febrero de 2026).

Mientras que para los trabajadores la comunicación directa no es una opción, sino la única alternativa, hacerlo de manera colectiva constituye un riesgo para su estabilidad laboral: *"Pues la mayoría son individuales. Muchos tienen el miedo de que se les pueda hacer algo, que les puedan poner mano o que lo traten diferente al momento de querer decir."* (Mily, trabajadora de planta, entrevista personal, 4 de abril de 2026).

Respecto al estado psicológico generado en los trabajadores Susana Prieto (Abogada y líder sindical, entrevista personal, 13 de marzo de 2026) expresó:

> *"Ese miedo no va a dejar que ningún trabajador avance y lo peor de todo es que la precariedad ha avanzado, es lo único que ha avanzado, están en condiciones precarias los obreros en las maquilas, los campesinos en el campo, pero también el personal de confianza y administrativo en cualquier empresa o dentro del gobierno, los salarios cada vez son menores, no se completa como dice la Constitución a cubrir las necesidades de vivienda, alimentación, educación y entretenimiento de una familia, no hay salarios que alcancen."*

En este sentido, los trabajadores ofrecen percepciones diferentes respecto a los espacios y mecanismos de comunicación, que van desde considerar que fluyen de manera adecuada, o reconocer ciertas asambleas informativas muy limitadas para expresar sus opiniones, hasta la comunicación personal como única posibilidad y que puede o no ser efectiva.

> *"En mi experiencia fue muy mal, porque por ejemplo, hubo un tiempo que tuve un problema con una técnica que era un puesto más arriba que yo, la cual me hablaba muy mal desde el principio, era muy agresiva verbalmente y no sólo conmigo, había muchas quejas y yo lo externé con mi jefe directo, no pasó nada, luego fui a recursos humanos, también quise hacer una queja por escrito y todo eso, no se me permitió; sin embargo, sí me pusieron [a] descansar tres días y eso si me afectó, porque en ese momento necesitaba dinero, entonces me descansaron, supuestamente por ineficiente, al menos en lo personal no me considero una persona que es floja, nada más por ineficiente, luego que yo había hablado y todo eso, cosa que no pasó, pero como tenía familiares ahí en recursos humanos y todo eso, le voy a poner ineficiente y me descansaron de martes a jueves."* (Belinda, trabajadora de planta, entrevista personal, 29 de noviembre de 2025).

De igual manera varían los criterios en cuanto a la escucha por parte de los superiores, pero es prácticamente unánime la percepción de pasividad o incapacidad de quienes los atienden para ofrecer soluciones: *"Sí, en recursos humanos sí, pero pues con el supervisor pues no se arregla nada. Recursos humanos habla con el supervisor y pues ya. Son los intermediarios, por así decirlo."* (Jaime, trabajador de planta, entrevista personal, 29 de noviembre de 2025).

En todo caso, se señala como práctica la necesidad de agotar los niveles jerárquicos, transitando por el jefe inmediato, el supervisor y el área de recursos humanos, esta última como la máxima instancia a la que acudir y generalmente considerada distante, tanto en el marco físico, como respecto a la sensibilidad y empatía con los trabajadores.

> *"Hay canales, sí, sí hay canales. Uno está en la línea como un operador y tiene un jefe de grupo que está encargado como de 15 personas o una línea. Y después está el supervisor, que está encargado de varias líneas. Y después está, generalmente, el gerente de planta, que está ya encargado de todas, cómo funcionan y tal. Y hay más cargos, todavía son más ejecutivos, como gerente regional o director general, cosas así. Pero cuando uno como trabajador tiene dudas de este tipo, pues no va ahí. Uno va a recursos humanos, que es un departamento que se dedica como a todas las dudas que tenga un trabajador. Dudas, quejas, aclaraciones, recomendaciones, observaciones, sugerencias, va ahí, al Departamento de Recursos Humanos*. (Juan, trabajador de planta, entrevista personal, 4 de octubre de 2025).

En la experiencia de Susana Prieto (Abogada y líder sindical, entrevista personal, 13 de marzo de 2026): la situación de la falta de comunicación adquiere matices bastante críticos:

> ***"****No hay diálogo. En el nivel de explotación la forma en que se construyen las naves industriales no arrojan más que a los hacendados en su tienda de raya y el campo de cultivos, es allá, en las áreas de manufactura, en las áreas de producción. Las oficinas de recursos humanos, de finanzas, de nóminas, de todo, están separadas, incluso, a veces, en alto para que desde grandes vidrios puedan ver ellos la industria maquiladora. Nadie, es decir, nunca un obrero puede tener contacto con un gerente de recursos humanos, porque ni siquiera ellos los despiden, los despiden los asistentes. Entonces, no hay una comunicación entre las cúpulas del sector maquilador y los trabajadores para conocer de sus necesidades. Trabajan, así como en los campos antes, en el campo, el campo, si uno requiere trabajar 16 horas, azótalo, ya no resisten los azotes, cuélgalo para que todos los demás vean. Aquí, ya es lo mismo, este señor está inconforme con el pago del tiempo extraordinario, córrelo, para que vean los demás que aquí no se puede estar inconforme con nada. El que está inconforme en contra de las políticas de la empresa se despide, entonces los trabajadores no hacen nada por defenderse."*

En palabras de Mily (Trabajadora de planta, entrevista personal, 4 de abril de 2026) las opiniones de los obreros en la planta forman parte de una formalidad: "*Pues a veces, pues sí, piden opiniones, pero no tan así como que puedan hacer una gran diferencia*." Mientras que Jaime (Trabajador de planta, entrevista personal, 29 de noviembre de 2025) se enfocó en considerarla un mecanismo para limitar la conflictividad en los espacios que se crean, limitados en la posibilidad de participación real, siendo los supervisores quienes definen quienes puedes asistir de acuerdo a su comportamiento, que en su opinión no contribuyen a nada, propio de quienes son designados para representarlos, trabajadores carentes de cualquier liderazgo, *"Pues los que son menos problemáticos."*, afirmó.

No obstante, esa actuación pasiva con una receptividad aparente en los espacios de "participación" empresarial encubre una manifestación de resistencia. Aquí acontece una forma de resiliencia pasiva, en la que el rasgo de la adaptación es utilizar el silencio ante mecanismos institucionales que simulan diálogo, pero reproducen la asimetría informativa.

Los trabajadores escuchan, asienten y participan formalmente sin expectativa real de incidencia, preservando así su posición dentro del orden organizacional. La actitud asumida, contra lo que pudiera interpretarse, no es evidencia de conformismo, sino que forma parte de una estrategia de supervivencia comunicativa en la que la pasividad se convierte en un modo de evitar conflictos y asegurar la continuidad laboral. La resiliencia pasiva es una muestra de cómo la participación institucional puede funcionar como ritual

de legitimación y de cómo los trabajadores han desarrollado una inteligencia adaptativa que les permite coexistir con estructuras de poder que excluyen la deliberación efectiva.

También puede observarse que la comunicación se utiliza para ajustes operativos y no constituye un espacio real de negociación. Lina (Trabajadora de planta, entrevista personal, 24 de abril de 2026) relató*: "la supervisora habla con nosotros, nos dice: 'miren muchachos […] necesitamos entregar ciertas piezas […]; cambiamos horarios de comida".* Frank (Trabajador de planta, entrevista personal, 14 de diciembre de 2026) añadió que no existe intercambio, sino meramente la trasmisión de orientaciones y expresó: *"nos enseñaban una operación […] y cuando la perfeccionabas te mandaban a otro lugar […] a algunas personas no les gusta este nuevo procedimiento."*

David (Trabajador de planta, entrevista personal, 29 de noviembre de 2025) aunque insistió en excluirse de las experiencias desfavorables, describió el escenario en el que transcurre la jornada laboral como un ejercicio permanente de resistencia. Su expresión es muestra de los mecanismos de autocontrol desarrollados para considerar que su experiencia es exitosa, sin embargo, al ubicarse en el entorno es capaz de reconocer cierta hostilidad:

> *"Son muchas las cosas […] pero lo diré, así como con esta frase: sí, es muy importante que se le preste atención, a veces, a la comunidad que conforma el equipo de trabajo […] si es muy importante que se escuche a los trabajadores […] para determinar qué podemos mejorar [...] hay personas o familias enteras que nada más dependen de ese trabajo, ¿verdad? Entonces, sí está difícil que se complemente entre el estar a gusto, feliz y que puedas hacer el trabajo bien si no existen unas condiciones realmente que favorezcan a que se de esa condición."*

La comunicación en la maquila constituye un mecanismo para lograr la aceptación de decisiones empresariales sin la aparición de una oposición conflictual. Se corrobora que, por medio de una cercanía modelada, con un trato paternalista, se encubren relaciones jerárquicas (Quinteros et al., 1998).

5.1.1 Conflictividad y solución de conflictos

La comunicación no se trata solo de un intercambio de información, sino de un proceso que refleja las asimetrías de poder entre trabajadores y empresas, donde la transparencia o la opacidad en la transmisión de decisiones influye directamente en la aparición de tensiones. La ausencia de canales efectivos de escucha y participación aumenta la conflictividad interna.

La perspectiva empresarial minimiza la existencia de conflictos y fomenta la colaboración:

> *"Quizás, por lo que yo he visto en los últimos tiempos, creo que incluso el empresariado ha logrado un tanto con este mecanismo moderno de que los trabajadores sean colaboradores y a veces un tanto se sienten muy identificados con que forman parte de la solución del conflicto y de la toma de decisiones. No sé hasta qué punto quizás pueda ser real después, pero sí hay un nivel de identificación de los trabajadores con ese tipo de mecanismos de búsqueda de empoderarse o de sentirse empoderados y buscar solución a los conflictos. Tiene que ver incluso con el origen y la cultura del capital, porque si aquí tienes una empresa norteamericana, ¿cómo funcionan los americanos en sus empresas? Son muy prácticos, los alemanes, no se diga, los japoneses, o sea, como que ha habido este permeo de culturas que ha provocado esa situación directa donde el empleado no ve la lógica de sindicalizarse más allá de una asociación con otros intereses.* (Andrés Morales, representante empresarial, entrevista personal, 28 de enero de 2026).

De igual manera, en la perspectiva de los trabajadores se reconoce que la idea de identificarlos como colaboradores en alguna medida puede haber neutralizado la conflictividad y así lo consideró Juan (Trabajador de planta, entrevista personal, 4 de noviembre de 2025):

> "*Sí, claro, si usted es colaborador no es un empleado. Sí, eso cambia totalmente la percepción, aunque no cambia el tipo de relación que existe, cambia, yo creo, estoy muy seguro que cambia la percepción de cómo un trabajador se percibe en su centro de trabajo."*

De hecho, Gislena (Trabajadora de planta, entrevista personal, 22 de noviembre de 2025) planteó un escenario de menores tensiones al describir el trato y la comunicación y manifestó que: *"Sí, pues sí, es más amable, porque justo como que las personas que ya están como en cierta posición de liderazgo […] sí se toman muy a pecho eso de que son dueños de la empresa, que ellos son patrones también"*. Este elemento del discurso empresarial que se perfila en función de estimar a los obreros como "colaboradores" diluye la conflictividad y legitima la precarización (De la O, 1997).

Las experiencias en la maquila son diversas: van desde la narrativa de un trato amable hasta historias de conductas humillantes y vejaciones de las que son objeto los trabajadores, según sus propios relatos. Sin embargo, los actores gubernamentales y empresariales parten de que las relaciones son cordiales, aunque en ocasiones se han perdido principios de actuación en las áreas relacionadas con las relaciones humanas. Miguel Samaniego (representante del gobierno, entrevista personal, 12 de febrero de 2026), desde la postura gubernamental, estimó: que: "*Hay ciertas excepciones en las que*

se presentan ahí en algunos administrativos, directivos, pero en su mayoría es una industria que cuida a sus trabajadores y es muy raro que exista problemática.".

Con este enfoque coincidió Andrés Morales (representante empresarial, entrevista personal, 28 de enero de 2026), aunque señaló que actualmente ha existido un deterioro, en comparación con la historia del sector, que ha impactado de manera desfavorable: *"Han tenido un flanco abierto en la gestión del capital humano, […] ha estallado la conflictividad […] han proliferado las denuncias por temas laborales y eso ha sido por una negligencia de las áreas de recursos humanos."*

El directivo empresarial estimó que la comunicación ha de permearse con mayor transparencia, oportunidad y participación de los trabajadores para disminuir los niveles de inconformidad y los conflictos, señalando un ejemplo: *"Si tú vas a cerrar lo primero es: juntas con el de recursos humanos y la gente y le dices un comunicado, le dices mira, la cosa está así […] y eso no ha pasado […]. Entonces, sí se ha erosionado esa relación trabajador- patrón a partir de un relajamiento en las políticas de gestión del talento."* (Andrés Morales, representante empresarial, entrevista personal, 28 de enero de 2026).

La representante empresarial María Teresa Delgado (Representante empresarial, entrevista personal, 26 de febrero de 2026), con una amplia experiencia en la gestión del capital humano, también insistió en el carácter humano de las relaciones personales. Para una mujer con toda una vida consagrada a la industria es imprescindible la comprensión y la empatía, conocer a los trabajadores y comprender sus necesidades y estados emocionales, no obstante, señaló que en ocasiones se ha dejado de lado la atención que ello merece:

> *"Yo creo que lo importante es la relación, la relación laboral, de que tratemos a las personas como personas, como tal y lo hablo por mí, en mi planta yo les decía a mis muchachas: apréndanse el nombre; a mí no me pregunte el apellido porque ni ahorita, no me voy a acordar, pero por ejemplo trabajé con Salomé, trabajé con Perla, ah y ¿cómo le hace?, pues era mi obligación aprenderme el nombre, porque si usted viene y luego le digo hola Ubelexis, ¿cómo está?, va a decir, ¡Ay! ¿me conoce?, ¿sabe quién soy yo?, no me pregunte el apellido porque no me lo voy a aprender, son muchos también. Son muchos, pero eso era lo que yo les inculqué, apréndanse el nombre, no el número, el número no me interesa porque no somos números, somos personas y el irte a parar a la línea con ellos, ayudarle a poner un tornillo, estar ahí, conocerlo, eso es el toque humano que uno como recursos humanos debe tener."* (María Teresa Delgado, representante empresarial, entrevista personal, 26 de febrero de 2026).

Al respecto, también se menciona que en ocasiones la conflictividad está relacionada con el comportamiento de los trabajadores, lo que afecta el buen clima de las relaciones en el interior de la industria:

> *"Estamos viendo largas filas que se hacen durante la madrugada ¿Por qué? Porque mucha gente no valoró o no valora el tener un empleo y andaba brincando, por así decirlo, de maquila en maquila, cuando hubo aquellos bonos de contratación exagerados, pero ahorita desafortunadamente ya no los hay, pero sí, creo yo que la cultura del obrero maquilador tiene que estar cambiando porque ya no es lo mismo que hace años.* (Gustavo Carrillo, abogado laboral, entrevista personal, 9 de abril de 2026)

No obstante, el resultado demuestra que a pesar de las condiciones o insatisfacciones, los trabajadores adoptan decisiones que les ofrecen seguridad y permanencia en el empleo, incluso, recociendo cierta manipulación que llega a provocar ideas que se expresan entre risas y burlas: *"Lo que sí encuentras como en todos lados, es como las políticas de calidad, o como los valores de la empresa, que es muy así, como por ejemplo [pausa], hay uno que me da mucha risa, que es: Pensamos como dueños"* (Gislena, trabajadora de planta, entrevista personal, 22 de noviembre de 2025). La narrativa de que los obreros son "colaboradores", casi dueños, implica que los problemas que se generan en la organización del trabajo como son: rotación, lesiones, cargas de producción, se solucionan entre trabajadores y supervisores inmediatos con escasa participación gerencial (De la O, 1997; Salazar y Arias, 2021).

Frente a la simulación de pertenencia o apropiación del espacio laboral mediante el discurso de "colaboradores", que aparentemente es aceptado por los trabajadores, se revela una forma de resiliencia simbólica que opera en el plano de la representación. Los empleados, al asumir retóricamente el rol de "dueños" o "socios" del proceso productivo, se apropian del lenguaje corporativo como mecanismo de adaptación emocional, transformando la subordinación en una ilusión de participación.

Sin embargo, la manera en que este discurso es interpretado permite entenderlo como una estrategia que no implica una aceptación plena de la narrativa empresarial, sino una reapropiación táctica destinada a sostener la autoestima y el sentido de pertenencia en contextos de control intensivo. En el sector maquilador, la resiliencia simbólica actúa como una defensa subjetiva frente a la alienación; el trabajador convierte la retórica de colaboración en un espacio de afirmación identitaria y estabilidad psicológica.

La conflictividad laboral en la región se gestiona frecuentemente a través de la conciliación aparente, en la que se presenta a los trabajadores como colaboradores o incluso como copropietarios simbólicos del proceso productivo. Este discurso funciona como mecanismo de legitimación de decisiones unilaterales y de neutralización de la protesta, apoyándose en una narrativa de pertenencia. Sin embargo, al analizarlo en el contexto de la regulación formal de los Reglamentos Interiores de Trabajo (RIT), se observa que la participación obrera queda restringida a ámbitos operativos y disciplinarios, y que, en la práctica, no existe incidencia real en las decisiones estratégicas de la empresa. Queda así al descubierto que la aparente conciliación opera como un recurso discursivo que suaviza la conflictividad, pero que, al mismo tiempo, consolida estructuras de control y limita la capacidad de los trabajadores para transformar las condiciones de su participación.

5.1.2 Participación y resiliencia

La participación de los trabajadores maquiladores en la ciudad se encuentra condicionada por la regulación contenida en los Reglamentos Interiores de Trabajo (RIT), instrumentos mediante los cuales se delimitan los espacios y mecanismos de intervención obrera en la vida laboral cotidiana. Si bien, en términos formales, los RIT constituyen el respaldo legal de los procedimientos de consulta y los canales de comunicación, en la práctica se aplican de manera diferenciada, y en ello influye directamente el origen del capital de las empresas transnacionales.

En las maquilas de capital estadounidense, la regulación tiende a reforzar la verticalidad y a limitar la participación a aspectos operativos, mientras que en las de capital europeo se observa una mayor formalización de cláusulas de consulta, aunque con efectos reducidos en la toma de decisiones estratégicas. La interpretación y aplicación de los RIT reproducen distintos grados de inclusión y exclusión en el ámbito laboral fronterizo.

Para iniciar el análisis, se toma como referencia el artículo 54 de la normativa aplicable en una empresa europea, cuyo texto está orientado a determinar la responsabilidad del trabajador desde una perspectiva de cooperación, que se complementa posteriormente con la actuación del empleador, prevaleciendo un enfoque de acuerdo previo o consulta:

> ***Artículo 54.*** *Es responsabilidad de todos* ***LOS TRABAJADORES*** *promover respeto e integridad, a los derechos humanos y laborales de cada individuo; asistir, completar y/o informarse, depende del caso, los entrenamientos disponibles en los medios oficiales de comunicación de* ***LA EMPRESA*** *visibles en los centros de trabajo* (RIT, empresa europea, B).

Al respecto, Carrillo y Gomis (2005) señalan que la diferenciación en los modelos de maquila está dada por el grado de formalización de sus prácticas laborales, no obstante, la participación de los trabajadores sigue siendo mínima. Pero, con independencia de este enfoque teórico, la conformación de las relaciones laborales, la práctica en una empresa norteamericana con presencia sindical, también se manifiesta con aparente conciliación en la voz de los trabajadores: "*Cualquier cosa, problema o algo, lo puedes ver con la jefa de grupo y esta manda a verlo con la supervisora y también el sindicato te ayuda, además están las oficinas laborales."* (Nélida, trabajadora de planta, entrevista personal, 18 de abril de 2026). De igual manera la trabajadora señala la participación activa para la formulación de propuestas e iniciativas al señalar: *"Y cuando tienes alguna propuesta de mejora la puedes hacer y si se aprueba, lo implementan y te reconocen con algunos artículos de regalo*".

La presencia sindical contribuye, en principio, a un clima de mayor serenidad y estabilidad. No obstante, al examinar un contrato colectivo de la propia organización sindical (CROC) instalada en la planta de referencia, se constató que se trata de un sindicato subordinado (Quintero, 2002), que no ofrece una protección suficiente a los trabajadores y que está limitado en su gestión a cuestiones más formales, como salarios y prestaciones, sujetándose a los requerimientos empresariales de acuerdo con lo plasmado en el contrato colectivo examinado. La revisión realizada permite establecer que los beneficios de la negociación colectiva carecen de una representación real que procure preservar las garantías de los derechos laborales.

En otras empresas estudiadas, también se constató que los buzones se institucionalizan como mecanismo de participación formal a través de los cuales los trabajadores pueden realizar propuestas de mejora, aunque no siempre son escuchadas, ni está asegurada la posibilidad de recibir respuestas por parte de los obreros, o la garantía de que sean tomadas en cuenta. En tales condiciones, este mecanismo se convierte en una oportunidad apenas valorada por los obreros, por lo que no genera motivación ni interés legítimo para promover la participación del personal.

> *" […] buzones de sugerencias […] como para incentivar a la gente, pues no sé, a participar, o como hacer como sugerencias de mejoramientos, pero tal cual en las líneas de producción o algo así, pues, hacen como un sistema de que te dan como un bono, pero como están muy limitadas también de recursos, luego ese bono como en especie dentro de la nómina, no como algo en efectivo que es lo que la gente quiere, o de que rifan cosas, pero son como cosas de la misma empresa, como*

> *termos que los brandean, o playeras, o cosas así, que a la gente le da lo mismo*." (Gislena, trabajadora de planta, entrevista personal, 22 de noviembre de 2025).

El contexto en el que los trabajadores y sus patrones interactúan, caracterizado por una alta normatividad, fortalece la adaptación y la resiliencia, que se manifiestan en una forma de selectividad cognitiva y emocional frente a las exigencias reglamentadas y las dinámicas empresariales. Esta selectividad comprende estrategias para discriminar entre lo que requiere atención y aquello que puede ser ignorado o reinterpretado sin riesgo para la estabilidad laboral. Sin embargo, ello no debe entenderse como apatía, sino como racionalidad práctica ante las cargas y la vigilancia constante, que los lleva a enfocarse en la supervivencia cotidiana.

Al mismo tiempo, se advierte la práctica de solicitar la baja antes de un posible despido, lo que permite identificar otro mecanismo de adaptación laboral: la resiliencia negociada. En esta, el trabajador asume la oportunidad de conservar un margen de decisión dentro de un sistema que tiende a la unilateralidad. Con este acto "voluntario" se le facilita redefinir la pérdida como elección propia; aunque esté subordinado a la lógica empresarial, es un subterfugio para evadir el estigma del despido y preservar una narrativa de autonomía relativa. Esta conducta expresa una resistencia pragmática en la que no se confronta directamente el poder, sino que se reinterpreta con apariencia de control simbólico sobre la trayectoria laboral. La resiliencia se convierte así en la negociación de la salida como forma de proteger la identidad y la continuidad moral del sujeto frente a la precariedad institucional.

La aparente conciliación en las relaciones laborales de la maquila se incorpora en un discurso para encubrir la precariedad, que ha sido asumida por los trabajadores con un cierto nivel de capacidad adaptativa. A partir de los contratos individuales y los RIT, las empresas tienen todas las facilidades para definir turnos de trabajo, establecer cambios de horario para el inicio y término de las jornadas, decidir movimientos de puestos de trabajo con solo comunicarlo con antelación mínima, introducir modificaciones en las formas de pago y adoptar decisiones disciplinarias, entre otras. Estos hallazgos coinciden con lo observado por Ravelo y Sánchez (2006), quienes aseguraron la existencia de una flexibilidad muy extendida.

No obstante, no se obtuvieron testimonios sobre cambios de horario por decisión administrativa; si bien permanecen en los reglamentos interiores de trabajo, no tienen una aplicación práctica frecuente. Sí se reporta, por parte de los obreros, el cambio de actividad

como una experiencia sistemática. Al respecto, en intercambios con abogados litigantes en materia laboral especializados en la representación de los obreros, estos enfatizan que tales actuaciones no tienen respaldo en la LFT. Esta contradicción refleja desajustes entre lo normado y la realidad en las industrias maquiladoras, aunque los especialistas señalan que, de manera general, el comportamiento empresarial del sector se ajusta a los marcos de la legalidad.

En suma, puede considerarse que el escenario en las maquilas no constituye un espacio de negociación colectiva, sino un mecanismo de control con apariencia de conciliación, frente a una amplia resiliencia obrera. Los documentos que rigen las relaciones laborales reflejan una participación limitada de los trabajadores, al tiempo que la flexibilidad empresarial se erige como muestra de precariedad. Estos resultados están vinculados a la estrategia de evitar la sindicalización, con el fin de perpetuar las asimetrías y la flexibilidad que favorece la rápida adaptación a las exigencias de la productividad en respuesta a las demandas del mercado internacional (Ravelo y Sánchez, 2006; De la O, 1997; Carrillo y Gomis, 2005; Miker, 2010).

5.2. Los salarios y las prestaciones: entre la legalidad, el pago a la productividad y las inseguridades

En Ciudad Juárez, el debate sobre los salarios y prestaciones del sector maquilador revela una tensión constante entre lo que está legalmente establecido y las prácticas empresariales que procuran el incremento de la productividad y la reducción de costos. Aunque los trabajadores reciben pagos semanales acompañados de bonos de asistencia, puntualidad y vales de despensa, estos beneficios resultan insuficientes para garantizar condiciones de vida dignas. Al respecto, De la O (1997, 2002) plantea la continuidad del modelo taylorista-fordista y la flexibilidad inflexible, donde se exige mayor rendimiento sin que ello implique mejoras en la remuneración.

La Constitución mexicana preceptúa las garantías para que el trabajo sea digno, remunerador y protegido, con un vínculo palpable entre salario, prestaciones y seguridad social, de manera que se garantice la justicia laboral. Ello también se respalda en la Ley Federal del Trabajo (LFT) como norma de desarrollo, donde se establece que el salario no debe ser inferior al mínimo y debe permitir la satisfacción de las necesidades familiares. Además, esta norma regula las formas de pago, la integración con prestaciones y derechos como el aguinaldo. Sin embargo, subsiste una brecha significativa entre el mandato legal y

la realidad maquiladora, donde los salarios apenas permiten la subsistencia y las prestaciones se mantienen congeladas.

Los salarios en las maquilas oscilan entre $518 y $600 diarios, lo que representa entre $2,500 y $3,000 pesos semanales, acompañados —como se ha señalado— de bonos de asistencia, puntualidad y vales de despensa, que se mantienen fijos en un monto cercano a los $270 mensuales, a parte, de los efectos inflacionarios. Los trabajadores valoran estas remuneraciones como aceptables al compararlas con empleos informales u otros en los que no existen las garantías que ofrece la maquila. Sin embargo, la mayoría —sobre todo los más jóvenes, aferrados a la industria como la mejor oportunidad en la región— coinciden en que resulta insuficiente para sostener una familia y que los bonos no compensan la baja base salarial.

De acuerdo con los principios laborales, el trabajo requiere condiciones que aseguren tanto la vida digna como la salud del trabajador y su familia, el acceso a seguridad social y la capacitación continua, para incrementar la productividad con beneficio mutuo para las partes. No obstante, todo ello aún constituye un reto. En Ciudad Juárez se han alcanzado importantes resultados productivos, sustentados en una mano de obra suficiente y resiliente que ha garantizado la permanencia de las empresas transnacionales; sin embargo, el desarrollo social y urbano, en correspondencia con el crecimiento económico de la ciudad, sigue siendo una asignatura pendiente.

María Teresa Delgado (representante empresarial, entrevista personal, 26 de febrero de 2026), desde la perspectiva patronal, consideró que entre las ventajas económicas del sector están esos bonos, con los cuales se asegura un incremento en los ingresos de los obreros, aunque no se mantienen todos los que en otros momentos fueron otorgados. Asimismo, valoró los efectos negativos que tuvieron para la estabilidad laboral, como los bonos de contratación que incrementaron la rotación del personal:

> *"Ahorita no, lo que es asistencia, puntualidad y vales de despensa son los que siguen, fondo de ahorro también, que el fondo de ahorro funciona de manera de que la empresa te da un porcentaje de tu sueldo, te lo manda a una cuenta de ahorro y tú aportas el mismo porcentaje y se va y te lo entregan en el mes de junio o en noviembre que cierre la caja de ahorro […] Entonces, eso es algo que no tienen muchos."* (María Teresa Delgado, representante empresarial, entrevista personal, 26 de febrero de 2026).

Esta visión empresarial se corresponde con la descrita por Leonor Vela (citada por Quintero, 2002), quien señalaba que la industria maquiladora, además de ofrecer buenos

salarios, proporciona prestaciones que contribuyen al mejoramiento de la vida de los trabajadores, como transporte, premios por asistencia y puntualidad, bono de cafetería y otros beneficios. Sin embargo, hoy en día no solo se considera que el salario no ha crecido lo suficiente en proporción con los niveles productivos, sino que también los bonos evidencian un estancamiento en su cuantía. Asimismo, se observa que asumir mayores responsabilidades en la maquila no implica aumentos en el ingreso salarial ni en otros beneficios económicos, —aun cuando podría constituir una expresión de desarrollo profesional— lo que refuerza la percepción de precariedad. Esta posición se confirma en lo comentado por Ernesto (trabajador de planta, entrevista personal, 4 de abril de 2026):

> *"Me habían ofrecido una vacante de jefe, ¿no? y pues existe que me tuvieron trayendo así ocho meses ¿no?, lo malo de ahí es de que entre más les das más quieren y por mí no había problema, me encantaba meter tiempo extra, yo venía a trabajar, a lo que es ¿no? y poco a poco pues yo me fui preguntando, oiga, pues, ¿qué pasó con mi sueldo ¿no?, tengo el puesto y tengo el trabajo ¿no?, o sea, me dan más trabajo, pero y lo mío ¿qué pasó? [...]".*

Esta realidad es similar a la vivida por Belinda (trabajadora de planta, entrevista personal, 29 de noviembre de 2025), ante la cual los trabajadores se ven forzados a reducir su desempeño y, luego a renunciar, convirtiéndose en parte de sus estrategias de supervivencia laboral. La precariedad estructural descrita por De la O y Medina (2008) se manifiesta en la ausencia de movilidad salarial y en la persistencia de incentivos simbólicos, incomparables con las crecientes ganancias empresariales en un mundo donde la tecnología impulsa dinámicas de mayor acumulación de capital.

Los resultados evidencian una convivencia entre legalidad laboral e inseguridad económica, que reproduce un esquema de remuneración que limita las posibilidades de desarrollo de los trabajadores, con el cual han tenido que aprender a convivir. Estas experiencias se consideran prácticas habituales a criterio de Susana Prieto (Abogada y líder sindical, entrevista personal, 13 de marzo de 2026):

> *"Eso es algo que ha pasado mucho en la maquila, que hacían una función y ahora realizan tres, un mismo operador por el mismo sueldo, disminuyen y disminuyen personal y siguen sacando la misma producción o más, los están matando, tienen médicos dentro de la planta que cuando ya no les funcionan las muñecas, porque les duelen mucho al estar afectados el túnel del carpo, los infiltran para que aguanten el dolor y los regresan a trabajar hasta que truenan como si fueran máquinas, hasta que ya no hay remedio ni con cirugía."*

El incremento del esfuerzo en la maquila no es debidamente recompensado. La experiencia de Frank (trabajador de planta, entrevista personal, 14 de diciembre de 2025) evidencia que

ni la capacitación ni el esfuerzo significan un incremento de los beneficios: *"Nos enseñan una operación [...] luego otra [...] pero el salario es el mismo"*. Las oportunidades de acceder a mejores puestos y salarios son mínimas y condicionadas (Carrillo, 2008), y ese condicionamiento está vinculado, sobre todo, a la fidelidad y al servilismo para lograr un ascenso (De la O, 1997).

Ravelo y Sánchez (2006), al analizar la realidad del salario mínimo, lo describen como un indicador de la inmovilidad salarial en la región fronteriza. En este sentido, se plantea un incremento de la carga laboral y de las exigencias de productividad en las maquilas, mientras que los salarios permanecen anclados al mínimo legal sin constituir un reflejo del esfuerzo adicional ni responder a la complejidad creciente de las tareas. Estos rasgos consolidan un esquema de precariedad en el que el trabajador recibe lo mínimo indispensable para subsistir, pero no para mejorar sus condiciones de vida. Es un modelo que reproduce la inseguridad económica, aun cuando la productividad y el esfuerzo de los trabajadores aumentan.

> *"El trabajador únicamente ganaba lo necesario para seguir vivo y la mayoría de la utilidad se la llevaban las empresas, pero no era una tasa […] la tecnología fue simplificando un poco los tiempos y permitiendo mucho mayor productividad, pero es que el salario se congeló […] entonces, por eso tú ves que en Ciudad Juárez se ofreció una ciudad destruida ¿por qué? porque los trabajadores nunca ganaron suficiente dinero para arreglar su casa, para tenerla, para invertir, para mejorar su patrimonio, nada más ganaron la subsistencia […] pues explotación, sí lo es […]".*

Este análisis no constituye un pasaje meramente histórico, sino que se corrobora con las opiniones de quienes tienen responsabilidad familiar o la aspiración de construir un futuro. En el caso de Nélida (trabajadora de planta, entrevista personal, 18 de abril de 2026), aun en una empresa con representación sindical (CROC), manifestó: *"Eso apenas alcanza, solo lo básico del mandado"*. Es evidente que no siempre los representantes de los trabajadores logran una negociación que los favorezca. Quintero (2002, 2022, 2023) considera que, producto de la debilidad sindical, la remuneración se ha basado en el pago a la eficiencia y la calidad en la productividad, dejando de lado la negociación laboral para alcanzar un equilibrio entre ganancias empresariales y mejoramiento laboral.

Esta situación se explica al comprender que los países en desarrollo, en los que el Estado no ha logrado una adecuada protección de los derechos de los trabajadores, el salario mínimo ha dejado de cumplir su función protectora como piso salarial y se ha convertido

en un techo que limita la remuneración efectiva. Weller (2008) advierte que el salario mínimo ha operado como un límite máximo y no como un umbral inferior de protección, lo que refleja una debilidad institucional y la subordinación de las políticas salariales a estrategias de control inflacionario. Este fenómeno explica la inmovilidad de los ingresos, incluso en sectores donde la productividad ha aumentado —como en el sector maquilador industrial—, consolidando un patrón de precariedad estructural que restringe las posibilidades de movilidad social y económica de los asalariados.

En conjunto, los resultados empíricos obtenidos permiten validar que la maquila funciona como un sistema de flexiprecariedad, donde la estabilidad aparente se sostiene en salarios bajos, bonos insuficientes y ausencia de movilidad real. La articulación entre teoría y evidencia práctica muestra que la remuneración en las maquiladoras no es competitiva ni suficiente, sino que parte de un modelo que reproduce desigualdades y limita las posibilidades de desarrollo de los trabajadores. No obstante, constituye una oportunidad para la población local: los trabajadores se sienten atados a una opción que, aunque insuficiente, no por ello deja de ser menos incierta que el resto de las posibilidades existentes en la región. En medio de este contexto, los trabajadores se han visto forzados a desarrollar mecanismos de resiliencia individual, como una forma de respuesta frente a las experiencias vividas con los sindicatos corporativos.

5.3 La resiliencia de los trabajadores y la sindicalización como un reto

Al ser la maquila el espacio de mayores oportunidades, los trabajadores se han visto forzados a desarrollar estrategias que les ofrezcan un mínimo de seguridad. En la conformación de un aparente clima de paz, han tenido que desplegar su capacidad de adaptación, como ha sido analizado. En etapas anteriores, desde los años noventa, entre las estrategias, figuraron el *tortuguismo* —que consistía en una disminución deliberada del ritmo de trabajo—, la rotación laboral —relacionada con el incremento de la movilidad entre plantas—, el ausentismo y el abandono del empleo (De la O, 1997; Miker, 2010). Sin embargo, ya puede hablarse de una modificación de estas estrategias, independientemente de que la sindicalización continúa siendo el camino por excelencia para la reivindicación de los derechos laborales y constituye una meta compleja en Ciudad Juárez.

Las estrategias de resistencia cotidiana frente al control empresarial y la precariedad del empleo se desarrollan, forzosamente, carentes de una defensa colectiva. Como fue descrito por Miker (2010) al analizar el comportamiento durante las crisis de 2001 y 2008, la

movilidad de los trabajadores en los últimos tres años se ha detenido como resultado de la relocalización de varias empresas que habían estado asentadas en los parques industriales de la región, hecho que ha incrementado el nivel de incertidumbre, pero que no detiene la necesidad de combatir la precariedad.

Al respecto, Frank (trabajador de planta, entrevista personal, 14 de diciembre de 2025) comentó: *"No se sienten a gusto [los trabajadores], pero, pues nadie dice nada. Pues se aguanta […] como está ahorita la situación de que no hay trabajo y así, por miedo a que los vayan a despedir, pues no, pues prefieren no decir nada."* Vale reiterar aquí que esta postura no se trata de un simple silencio, sino que se ha convertido en una regla informal que obliga a todos a callar; es un mecanismo de protección que se ha instaurado en la cultura laboral de los fronterizos.

En este mismo orden, se confirmó que intentar hablar de inconformidades es algo que llega a ser intolerable en el ambiente de trabajo. Juan (trabajador de planta, entrevista personal, 4 de noviembre de 2025) contó que criticar situaciones insostenibles puede convertirlo en blanco de agresividad, y relató una experiencia categórica en la que califica el comportamiento de sus compañeros para obligarlo a callar como *"[…] bastante agresivo al sentido común, pero bastante, desde el individualismo, creo"*. Esto constituye una expresión clara de lo que se identificó como resiliencia pasiva o receptiva, mediante la cual se anula cualquier perspectiva de incidencia a cambio de autoprotección.

En Ciudad Juárez, la adaptación se ha sustentado en esa capacidad para resistir, en lugar de en la gestión de herramientas para combatir, y ello es resultado de las nefastas experiencias del pasado respecto a la gestión sindical, que han provocado durante mucho tiempo el rechazo mayoritario hacia las organizaciones encargadas de la representación laboral:

> *"Yo pienso que el sindicato en lugar de ayudar a uno lo atrasa, porque hacen su convenio ellos allá con los jefes y a uno no le comunican. Y si alguien se queja de uno con el jefe, el sindicato va a estar del lado de la empresa. No hay mucha ayuda al trabajador. Yo pienso que no, que no debería de haber."* (José, trabajador de planta, entrevista personal, 29 de noviembre de 2025).

No son pocos los trabajadores que relacionan al sindicato con un mecanismo de control a través de una estructura cifrada por la corrupción. Esta postura también encuentra respaldo en la entrevista a uno de los juristas consultados:

> *"En Ciudad Juárez los sindicatos son mínimos, no es una zona que tenga mucho sector sindical. Actualmente están pretendiendo algunas maquiladoras ingresar algunos sindicatos, pero creo que el sector maquilador en Ciudad Juárez es*

> *estable, ha sido estable, por eso es que no se requiere el ingreso de un sindicato. Creo que las relaciones entre patrones y trabajadores son buenas, son llevaderas, sin embargo, ahorita vemos que sí están pretendiendo ingresar estos sindicatos, pero muchos de ellos lo único que pretenden es beneficiarse a costa del trabajador. ¿Por qué? Porque hay cuotas sindicales para empezar. Ya cuando un trabajador tiene que aportarle una cantidad de su dinero, que día a día se gana, al sindicato, pues ya no habla bien de que se esté defendiendo realmente los derechos de los trabajadores."* (Gustavo Carrillo, abogado laboral, entrevista personal, 9 de marzo de 2026).

La visión desde el gremio empresarial y el gobierno también sostiene un enfoque de que la ausencia sindical está sustentada en la calidad de las relaciones laborales:

> *"Yo creo que aquí en Juárez no ha sido tan necesario, pero lógicamente hay plantas muy grandes que ellos sí tuvieron un sindicato, que tienen el sindicato y por ahí se van a las negociaciones colectivas, pero si se fija, Ciudad Juárez es como que es renuncia, como que no, han habido varias plantas que hacen su renuncia del sindicato, para aplicar al sindicato y ellos van a la junta de conciliación y dicen que no quieren el sindicato, entonces es muy peculiar, es muy peculiar porque si vamos a Reynosa, ahí hay sindicatos, vamos a México, ahí hay muchos sindicatos, va a Mexicali, hay sindicatos y aquí sí tenemos, pero son mínimos. Son mínimos […]".* (María Teresa Delgado, representante empresarial, entrevista personal, 26 de febrero de 2026).

Por su parte, Andrés Morales (representante empresarial, entrevista personal, 28 de enero de 2026) lo relaciona con los niveles alcanzados en una cultura de conciliación:

> *"El empleado no ve la lógica de sindicalizarse más allá de una asociación con otros intereses. No es por una defensa de derechos laborales, porque además el trabajador creo que los comprende. O sea, me parece que ahorita hay una comprensión importante de los derechos laborales que no hacen proclive al sindicato, más que algunos que le llaman sindicatos charros, esos que son sindicatos piratas que tienen poca seriedad."*

Lo anterior se refleja de igual manera en la concepción de Miguel Samaniego (representante del gobierno, entrevista personal, 12 de febrero de 2026), a partir de la perspectiva adquirida en la dirección de industrias del gobierno del Estado:

> *"De hecho, creo que aquí en el Estado no hay sindicatos aún por la cuestión de que no ha sido necesario crear un sindicato para velar por los derechos de los trabajadores, dado que no hay mucha problemática dentro de las empresas; ha habido algunos destellos de creaciones de sindicatos, pero no han ocurrido totalmente."*

Los puntos de vista son divergentes entre los diferentes actores, pero lo cierto es que se impone promover la sindicalización para garantizar la participación tripartita (Estado, empresarios y sindicatos) en las decisiones que implican fortalecer las relaciones laborales,

especialmente allí donde impera la flexibilidad empresarial en detrimento de la seguridad de los asalariados. Además, como planteó el abogado Mario Luis Flores (abogado laboral, entrevista personal, 9 de abril de 2026) —con una perspectiva totalmente opuesta a la de su colega—:

> *"La diferencia es que cuando existen sindicatos dentro de la maquiladora existe el contrato colectivo. El contrato colectivo genera mejores prestaciones para los obreros y cuando no tienen sindicatos no más se rigen conforme a la Ley Federal del Trabajo. Por ejemplo, si [para] un trabajador el salario mínimo estipulado en el área geográfica que nos encontramos, aquí en el Estado es de 440.87 diarios, ahorita, cuando no tienen un sindicato, el patrón o la maquiladora le va a pagar no más el salario diario y cuando tienen sindicato, o tienen contrato colectivo, tienen más prestaciones laborales o pueden ganar un salario más alto."*

A pesar de ello, los líderes sindicales plantean la falta de comprensión por parte de los asalariados, por lo que se requiere un esfuerzo extraordinario para rescatar una cultura de clase. La sindicalización de los maquiladores en la región constituye un desafío estructural dentro del modelo de la flexiguridad. En este punto, aparece un esfuerzo de grupos que incorporan a la resiliencia individual pequeños destellos que contribuyen a una transformación de la realidad:

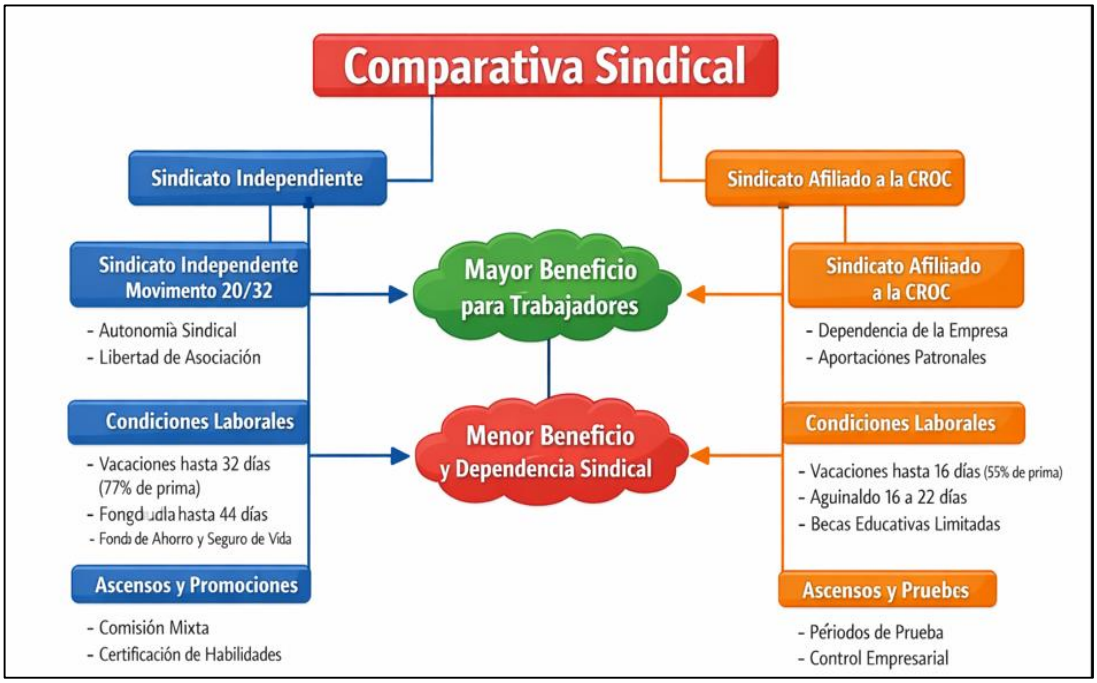
> *"Pues iniciamos por inconformidades de los trabajadores con la planta, por así decirlo. Entonces, pues a causa de eso buscamos sindicalizarnos para que nos ayuden como intermediarios a negociar con la planta, con lo que no estamos conformes […] hace unos años sí hubo unas personas que también anduvieron levantando firmas y así, pero pues los liquidaron."* (Frank, trabajador de planta, entrevista personal, 14 de diciembre de 2025).

La resiliencia obrera emerge como respuesta a la precariedad. Mily (entrevista personal, 4 de abril de 2026) consideró que *"es muy difícil"* plantear mejoras sin estructura sindical, mientras Susana Prieto (abogada y líder sindical, entrevista personal, 13 de marzo de 2026) afirmó: *"Es como arar en el desierto […] los trabajadores no se quieren afiliar"*. A criterio de Guisado (2013), esta resiliencia constituye una estrategia de supervivencia que sustituye la acción colectiva y refuerza la vulnerabilidad.

5.3.1 Alternativas sindicales

De acuerdo a lo observado y los intercambios realizados se identificaron dos realidades que se mantienen entre la tendencia a sindicatos autónomos como el SNITIS y otro como CROC, con un enfoque hacia la subordinación institucional y que pudiera perpetuar las razones por las cuales se ha sostenido el rechazo obrero hacia la filiación gremial (Ver gráfico 5.1).

Gráfico 5.1: *Análisis comparativo de Contratos colectivos SNITIS - CROC*



Fuente: Elaboración propia con apoyo de IA.

El Contrato Colectivo de SNITIS -Movimiento 20/32, presenta una clara intención de avanzar en la negociación colectiva. En el documento se advierten cláusulas sobre comisiones mixtas, certificación de habilidades, fondo de ahorro, seguro de vida y prestaciones superiores a las establecidas por la ley —vacaciones de hasta 32 días con el 77 % de prima y aguinaldo de hasta 44 días—. Frente a los beneficios concentrados en el empleador, se observa una búsqueda de equilibrio entre productividad y bienestar. Este modelo es analizado por Bensusán (2013) como una reforma laboral con sentido de derechos, donde la flexibilidad se acompaña de mecanismos de seguridad y participación. Un ejemplo para apreciar el sentido de la formulación del convenio puede verse a través de la siguiente clausula:

> ***"CLÁUSULA 15ª.-*** *Las Partes, con el fin de dar a los trabajadores oportunidades de desarrollo de acuerdo con sus conocimientos, habilidades, aptitudes y experiencia en el trabajo, establecerán el Procedimiento de Derechos de Preferencia, Antigüedad y Ascensos que ambas partes de común acuerdo."* (Contrato colectivo, SNITIS).

Por contraste, en el Contrato Colectivo de la CROC la lógica es de subordinación sindical, descrita por Ravelo y Sánchez (2006) como característica del retroceso laboral en las maquiladoras. Se destacan las aportaciones patronales directas al sindicato, se sustenta la

discrecionalidad empresarial en ascensos y jornadas, y las prestaciones se mantienen de manera limitada -vacaciones de hasta 16 días con el 55 % de prima y aguinaldo de 22 día- que tienden a describir un esquema de dependencia institucional. La CROC, a partir de la manera en que encausa las aspiraciones de los obreros, actúa como mediador funcional del capital más que como defensor de los trabajadores, lo que confirma la tesis de Quintero (2006) sobre la crisis estructural de la representación sindical en el norte de México. Esto puede apreciarse en el fragmento siguiente:

> *"Clausula 5. Las partes reconocen que ["F"] opera varias plantas maquiladoras y que para sus operaciones necesita importar temporalmente la maquinaria, equipo, materia prima y partes componentes al amparo del decreto para el fomento y operación de la industria maquiladora de exportación y que depende totalmente de las empresas extranjeras con las que concrete contratos de maquila para que la provean tanto de equipo, materia prima, como órdenes de producción, en consecuencia, sus operaciones industriales están sujetas a los ciclos de mayor o menor demanda que para sus productos o servicios haya en el extranjero, por lo que, las partes convienen que ["F"] podrá: a). modificar horarios o jornadas de trabajo, reducir las jornadas de trabajo y el número de trabajadores en la medida que sea necesario para la mejor operación y eficiencia de sus plantas, con apego a lo dispuesto en la ley federal del trabajo. b). cambiar a los trabajadores de departamento o sitio en la planta en que prestan sus servicios o cambiarlos a cualquier otro departamento o sitio de cualquiera de la(s) planta(s) que operan en esta ciudad y que el presente contrato colectivo de trabajo es vigente en dichos establecimientos que opera(n) en esta ciudad, previa notificación al sindicato y de común acuerdo entre ambas partes."* (Contrato colectivo, CROC).

Refiriéndose a este tipo de contratos colectivos Gustavo de la Rosa (Abogado sindicalista, entrevista personal, 30 de marzo de 2026) criticó:

> *"El contrato colectivo de trabajo es para disminuirles posibilidades de desarrollo. Es para disminuir los derechos de los trabajadores. Cuando firman contrato de trabajo lo que hacen es repetir la ley. Es cualquier cosa viva de la ley. No es mejorar las condiciones de trabajo. Es repetir la ley. Es la mismo tener contrato colectivo que no tener contrato colectivo"*.

No obstante, en el caso de las empresas sindicalizadas —como la experiencia que relató Nélida (trabajadora de planta, entrevista personal, 18 de abril de 2026)—, con independencia del tipo de organización, confirma que la existencia de un sindicato permite transformar esa resiliencia en capacidad organizativa. Esta posición constituye un avance hacia la democratización sindical que luego tendrá que ser perfeccionada por los obreros.

El contraste entre los dos sindicatos analizados (SNITIS y CROC) revela dos modelos de flexiguridad, cuya implementación asertiva no es posible sin la existencia de estas organizaciones. Por un lado, uno busca equilibrar flexibilidad y seguridad mediante la

negociación autónoma; por otro, se perpetúa la precariedad bajo la apariencia de estabilidad. El primero de los mencionados (SNITIS) —que no está exento de críticas por parte de diversos analistas respecto a sus patrones de actuación— representa una apertura hacia la participación obrera y la defensa de derechos; el segundo, la continuidad de un sistema donde la flexibilidad empresarial se impone sobre la seguridad laboral.

El surgimiento de sindicatos autónomos y democráticos, capaces de impulsar a la masa trabajadora en Ciudad Juárez, constituye una necesidad para respaldar la resiliencia obrera, como una etapa capaz de superar la historia de subordinación a intereses empresariales o corporativos. La democratización sindical, con una mirada integradora, no debe limitarse a la elección libre de dirigentes como elemento esencial de la democracia, sino que debe apuntar a la reconfiguración del vínculo entre conciencia obrera y acción colectiva, que permita una transición de la pasividad institucional a la participación sustantiva en un entorno de temor que limita la emergencia de movimientos autónomos.

En este escenario, la estrategia de fortalecer el conocimiento y el reconocimiento de los derechos y garantías legales de los trabajadores —como se proyecta desde el SNITIS Movimiento 20/32— adquiere un valor singular: constituye una fortaleza simbólica y organizativa que puede convertirse en un punto de inflexión para la reconstrucción de la identidad colectiva y la acción sindical auténtica en la región, al funcionar como punto de inflexión para la reconstrucción de la identidad colectiva.

> *"Yo considero que son niveles de resignación, que están resignados a que nadie los va a apoyar. Por ejemplo, en las 40 horas ellos decían: pido a Dios, a Cristo poderoso, oro todos los días porque mi Padre Dios ilumine a la presidenta y nuestra iniciativa; me decían: licenciada uno se refugia en la esperanza de que Dios puede hacer todo; sin que ellos muevan un dedo. Eso también está muy cabrón, la desmovilización de los trabajadores, porque si los trabajadores se organizaran y se levantaran en contra de la explotación, otro gallo nos cantara.* (Susana Prieto, abogada y líder sindical, entrevista personal, 13 de marzo de 2026).

La acción sindical generada a partir del reconocimiento de los derechos individuales, aun en condiciones adversas, constituye una propuesta loable en el objetivo de despertar la conciencia obrera, reinstalando la noción de derecho como práctica cotidiana y no como concesión empresarial. Así, la democratización sindical no surge de la ruptura inmediata —como podría ocurrir, dado el rechazo arraigado a las estructuras sindicales—, sino de la acumulación de experiencias de reivindicación, como el Movimiento 20/32 en Matamoros, donde el reconocimiento de derechos se convierte en el primer paso hacia la participación

efectiva y la autonomía laboral. Sin embargo, es necesario superar el reconocimiento abierto por parte del gobierno de la falta de transparencia en las empresas para aceptar la sindicalización.

Desde la postura empresarial y estatal, el discurso plantea la inexistencia de sindicatos como parte de la cultura obrera y organizacional de la región, y los consideran innecesarios. Pero, la realidad teórica y práctica reclama la existencia de un contrapeso en la configuración de las relaciones laborales, en las que no es posible avanzar sin la confrontación del Estado, los empresarios y los trabajadores —a través de sus representantes—, en aras de resguardar los intereses contrapuestos de las partes.

Si bien durante el gobierno de Andrés Manuel López Obrador se realizó una reforma legal (2019) importante en materia de derechos de libre asociación y negociación colectiva, los derechos de los trabajadores siguen careciendo de garantías materiales. Los beneficios de los patrones se han consolidado durante años, y ello exige, quizás, posturas más radicales. En efecto, Susana Prieto (abogada y líder sindical, entrevista personal, 13 de marzo de 2026) aseguró que con respecto a los beneficios que se ofrecen a las empresas con mecanismos de flexibilidad están creadas *"todas las facilidades"*, y respecto al papel del actual gobierno calificó que *"son igual de neoliberales"*, señalando así la continuidad de políticas que, bajo distintos gobiernos, han mantenido intacta la subordinación del trabajo a las exigencias del capital.

Con esta afirmación queda expuesta la paradoja de la flexibilidad, que aparece como modernización y dinamismo empresarial, pero que en la práctica se traduce en precarización y pérdida de derechos laborales. En consonancia con esta postura, Gustavo de la Rosa (abogado sindicalista, entrevista personal, 30 de marzo de 2026) quien también consideró que las reformas no han sido lo suficientemente radicales como para equilibrar la balanza, y aseguró: *"Yo esperaba que fuera más profunda la transformación para abrir la paz"*.

En el camino de la sindicalización, la práctica podría hacer la diferencia, pues la incorporación es voluntaria, pero quienes se niegan al fomento de la conciencia para la reivindicación colectiva de sus derechos deberían poder evaluar los resultados a partir de las experiencias empíricas de sus compañeros. Sin embargo, la oportunidad de intentarlo incrementa el temor de los trabajadores al ser estigmatizados en el interior de las plantas:

> *"Sí, sí, pues les dicen ahí, los grilleros, por así decirlo, o sea, los que andan ahí haciendo, pues como dicen ellos, como metiendo cizaña, pero pues no es así, pero*

> *ellos son los que, pues, como que los apartan, primero los apartan de su área, de sus conocidos, por así decirlo, o sea, los mandan a otras áreas y los apartan y en cuanto pueden, pues los despiden."* (Frank, trabajador de planta, entrevista personal, 14 de diciembre de 2025).

El relato de Frank complementa las valoraciones anteriores sobre los obstáculos que enfrenta la participación consciente y evidencia los mecanismos de represión ante los intentos de promover la organización de los obreros. Según los testimonios, además de ser apartados del grupo, los trabajadores son bloqueados en plataformas digitales o repelidos de cualquier manera en los espacios colectivos, hasta que finalmente son despedidos. Por su parte, quienes intentan fomentar la sindicalización desde el exterior de las plantas —como lo ha pretendido hacer SNITIS— tampoco tienen permitido el acceso, y la comunicación es prohibida en los espacios aledaños a la industria (Frank, trabajador de planta, comunicación personal, 14 de diciembre de 2025; Susana Prieto, abogada y líder sindical, entrevista personal, 13 de marzo de 2026).

> *"Sí, sí se platicó [con la administración], pero pues no, o sea, la licenciada [Susana Prieto] estaba dispuesta a ir a la planta y si la dejaban entrar pues ella iba y pues ahí en cafetería tienen unos módulos donde usualmente van los de las afores de seguros para los carros, pues sí, a hacer papeleos, entonces ella estaba dispuesta a ir ahí y en horarios de comida pues afiliarse el que quisiera, pero pues no, no dieron la oportunidad de que entrara.*
>
> *No, pues nada más me dijeron que no, pues que no tenían, que no podían dar esa autorización de que entrara ella y que todo tenía que ser por fuera si lo íbamos a hacer, que tenía que ser por fuera, no podía ser ahí en la planta y que yo no podía andar en áreas que no eran mías ni nada de eso, más que en horarios de comida, pues yo si quería platicar con alguien o algo, pues ya, yo no podía andar invitando a la gente en sus áreas. "*(Frank, trabajador de planta, comunicación personal, 14 de diciembre de 2025).

En ese propio sentido Susana Prieto (Abogada y líder sindical, entrevista personal, 13 de marzo de 2026) relató las restricciones y violaciones a los derechos de los obreros y a ella misma en su activismo:

> *"Nosotros como sindicatos independientes, con mucho esfuerzo, escondiéndonos, toreándonos de camiones que nos los echan encima, que nos andan matando, que les ponen rejas como la publicación que hice [en facebook] para que los trabajadores ni siquiera tengan derecho a recibir información, pues esto viola el apartado 23 y 23A del Tratado de Libre Comercio celebrado entre México, Estados Unidos y Canadá, la libertad de asociación, la libertad sindical, los derechos humanos, los derechos laborales, pero al amparo de las autoridades mexicanas esta situación siempre seguirá igual en México, los trabajadores siempre seguirán*

explotados por el sindicalismo patronalista con la anuencia del gobierno de Estado."

Quintero (2002) reseña que los argumentos ofrecidos para justificar el vacío sindical son la falta de trayectoria, la apatía, la incapacidad para la organización y para responder a las necesidades empresariales, y que ello ha derivado en campañas en su contra. Sin embargo, el análisis de los resultados muestra un panorama que se enriquece en la realidad local. La ausencia de sindicatos en Ciudad Juárez, donde los trabajadores se ven obligados a resistir frente a condiciones de flexiprecariedad, también está relacionada con las características intrínsecas de las relaciones laborales que se han fomentado, las cuales se resumen a continuación:

- Comunicación vertical y escucha limitada: centrada en mecanismos selectivos de acuerdo con conductas serviles y de baja conflictividad.
- Conflictividad contenida por la debilidad sindical: los problemas se resuelven en niveles bajos, invisibilizando las desavenencias en la narrativa que busca que los trabajadores se identifiquen como colaboradores.
- Transparencia fragmentada en decisiones empresariales: los trabajadores desconocen cuestiones esenciales, como los criterios para definir quiénes son objeto de despidos por ajustes en la plantilla; su participación es nula en asuntos que los afectan directamente, como la movilidad de los puestos de trabajo o la promoción a puestos superiores.
- Capacitación selectiva y segmentación interna: los conocimientos se limitan a los intereses del empleador y no contribuyen a una superación útil, tanto para ser promovidos como para insertarse en el mercado laboral.
- Oportunidades de crecimiento restringidas: los trabajadores requieren de solicitudes previas más que de capacidades demostradas, y ello no impacta en beneficios salariales.
- Condiciones de trabajo riesgosas y demandantes: no siempre las condiciones son adecuadas, y cada vez más se procura la disminución de los costos.
- Desconexión entre esfuerzo y remuneración: se incrementan los niveles de actividad en interés de la producción, mientras el salario permanece inmóvil.
- Trato ocasionalmente cordial, pero instrumental: el trato no siempre es adecuado y, sobre todo, está enfocado en lograr el compromiso individual para disminuir la conflictividad, mantener la disciplina y asegurar la productividad, más que en reconocer derechos.

En el marco de las relaciones laborales descritas, el trabajador prioriza aquello que le garantiza la permanencia en el empleo, como el cumplimiento de normas, horarios y controles, mientras deja de lado otras cuestiones que podrían demandar organización colectiva o cuestionamiento estructural. Esta dinámica asegura la supervivencia cotidiana en un mercado laboral marcado por desequilibrios que afectan de manera directa a los trabajadores, lo que contribuye a que no canalicen sus esfuerzos hacia la sindicalización, reforzándose así la fragmentación y la debilidad de los mecanismos de representación laboral.

En síntesis, la sindicalización en Ciudad Juárez enfrenta un triple obstáculo: la ausencia de estructuras que generen confianza en los trabajadores —o la necesidad de fortalecer las existentes—, la percepción de inutilidad de los sindicatos tradicionales, vistos como un costo adicional, y las represalias frente a los intentos de organización. Esta situación puede resumirse en tres elementos: represión, desconfianza y debilidad institucional. Al mismo tiempo, persiste la necesidad de sindicatos auténticos como herramienta para equilibrar la flexibilidad empresarial con la seguridad social.

A partir de la identificación de los factores que impiden avanzar hacia la sindicalización, es necesario proyectar alternativas que puedan fortalecerla. En primer lugar, la promoción de sindicatos independientes, desvinculados de los tradicionales contratos de protección, capaces de generar confianza mediante prácticas transparentes y democráticas. Otra estrategia consiste en articular la capacitación laboral con la formación sindical, de modo que los trabajadores comprendan sus derechos y las herramientas legales disponibles para la negociación colectiva —lo que forma parte del impulso que se ha pretendido dar desde SNITIS Movimiento 20/32. Asimismo, debe considerarse la vinculación con organismos internacionales como la OIT y con redes transfronterizas de defensa laboral, que pueden ofrecer respaldo frente a represalias locales y abrir espacios de presión institucional, en lo que ha tenido incidencia la firma del T-MEC. Finalmente, la incorporación de mecanismos de participación en los Reglamentos Interiores de Trabajo (RIT), con una influencia efectiva del Estado que garantice el cumplimiento de las reformas laborales de 2019 sobre democracia sindical, resulta necesaria para legitimar la representación obrera y transformar la conciliación aparente en auténtica negociación.

5.4 Consideraciones finales del capítulo

El análisis de las relaciones laborales en la maquila de Ciudad Juárez confirma que la flexiguridad se configura como un modelo desequilibrado. La estabilidad laboral se enuncia en los marcos normativos de mayor rango, pero la práctica empresarial privilegia la flexibilidad y la precarización, y ello se evidencia en los contratos individuales y en los Reglamentos Interiores de Trabajo (RIT).

La flexiguridad en el modelo maquilador combina la formalidad legal con prácticas de precarización cotidiana. Los salarios y prestaciones se ajustan a criterios de productividad y competitividad global, limitados por las estrategias gubernamentales del salario mínimo, lo que genera una tensión constante entre la legalidad y la inseguridad económica.

Este panorama ha impuesto a los trabajadores la necesidad de desarrollar estrategias de resistencia y adaptación, expresadas en cuatro formas esenciales: selectividad cognitiva y emocional, resiliencia negociada, resiliencia simbólica y resiliencia pasiva. La resiliencia en los obreros del sector maquilador está estrechamente vinculada a las características propias de la relación laboral. No obstante, la sindicalización no ha logrado consolidarse como mecanismo de defensa, debido a la persistencia de los sindicatos "charros" en el imaginario de los obreros. Esta realidad perpetúa la fragmentación del trabajo y la desarticulación del tejido social de la maquila.

En resumen, la flexiguridad en la maquila de Ciudad Juárez se presenta como un modelo que favorece la competitividad empresarial, pero genera inseguridad y vulnerabilidad para los trabajadores. La ausencia de sindicatos auténticos, la opacidad contractual y la resiliencia obrera como sustituto de la acción colectiva confirman que el equilibrio entre flexibilidad y seguridad sigue siendo un ideal teórico más que una realidad empírica.

CONCLUSIONES

El propósito central de esta investigación fue analizar el impacto de las políticas económicas orientadas a la flexiguridad en el mercado laboral y las relaciones laborales de los trabajadores de las empresas maquiladoras de Ciudad Juárez. Con esa motivación, se realizó una amplia revisión teórica que inició con el estudio de los efectos de la globalización económica y el proceso de internacionalización del capital como parteaguas del impulso del modelo maquilador en México. Los fundamentos científicos obtenidos en el examen de la bibliografía consultada constituyen el arsenal sobre el cual se sustentan los resultados demostrados posteriormente de manera empírica.

El estudio demuestra que las políticas industriales desarrolladas durante los sesenta años de implementación del modelo maquilador han estado orientadas a la atracción de la inversión extranjera directa, particularmente la maquila. Este incentivo se ha consolidado sobre un marco laboral que, aun estando direccionado para favorecer la estabilidad laboral, ha permitido márgenes de flexibilidad con los que se ha configurado un modelo de flexiguridad desequilibrado. Es un modelo que favorece la competitividad empresarial y la inserción del país en cadenas globales de valor, pero genera incertidumbre y precarización para los trabajadores.

El modelo maquilador en su etapa inicial se implementó con un respaldo normativo de principios elementales que luego se fortalecieron, lo que está relacionado con la concepción temporal que acompañó su nacimiento. Sin embargo, esta consolidación implicó una posterior reconfiguración de las relaciones entre Estado, mercado y trabajo, en la que el énfasis en la atracción de inversión transnacional debilitó los mecanismos de protección social y propició un bajo desarrollo de las fuerzas productivas.

El desequilibrio entre la flexibilidad para garantizar la adaptación productiva y la carencia de seguridad para los trabajadores ha generado una asimetría entre los actores que participan de la relación laboral. El estudio contribuye a ampliar el marco teórico para analizar cómo el actual modelo ha propiciado una condición de flexiprecariedad, proponiendo el término para definir las condiciones laborales y sociales de los trabajadores en medio de la incertidumbre característica del mercado laboral y las relaciones laborales en el sector maquilador. Esta propuesta pudiera contribuir a los estudios de precariedad en México y América Latina.

También el estudio contribuye, desde un análisis teórico y la evidencia práctica, a mostrar que, bajo un esquema carente de una política pública sólida, la maquila ha llegado a un momento de inflexión en el que requiere su reconfiguración. La existencia de un modelo económico exógeno, vulnerable ante las crisis internacionales y que consecuentemente se traduce en inestabilidad laboral y social, requiere evolucionar hacia un modelo de sectores emergentes. El futuro económico local tiene el reto de abandonar las estrategias sustentadas en las ventajas competitivas limitadas a la ubicación geográfica y los bajos salarios, para impulsar el desarrollo del talento en competencias digitales y tecnológicas que favorezcan la innovación (UTCJ, 2026). En este sentido, se requiere fortalecer la capacidad de coordinación de la política y la administración públicas en los diferentes niveles de gobierno, pero también los niveles de participación obrera, junto con las obligaciones estatales y la representación de los intereses empresariales.

Ciudad Juárez es un territorio que no ha logrado articular el crecimiento económico con el desarrollo integral en beneficio de sus ciudadanos. El desarrollo urbano ha estado marcado por el sector maquilador y no por la planeación urbana. Este particular se manifiesta en la existencia de parques industriales con excelentes condiciones que contrastan con zonas de marcada precariedad, carentes de servicios básicos, donde residen mayoritariamente los obreros del propio sector, con una amplia representación de migrantes (Abigail y Romo, 2022). Todo ello es muestra de una clara polarización en la que se distinguen tanto lo espacial como lo social. Este panorama es reflejo de la precariedad de los trabajadores, quienes son el centro de las tensiones entre la productividad y su bienestar.

Los bajos salarios, la inmovilidad de los ingresos económicos —independientemente de que las responsabilidades sean mayores—, los bonos y vales de despensa que permanecen congelados sin ajuste inflacionario, la persistencia de contratos de protección, los malos tratos, las barreras de comunicación, la ausencia de participación en las decisiones y una seguridad social inestable, son señales que evidencian la fragilidad de las condiciones laborales. A ello se suma la incertidumbre ante la estabilidad laboral y la limitada movilidad interna, que refuerzan la percepción de estancamiento y vulnerabilidad. En conjunto, estos indicadores revelan que la maquila, pese a su capacidad de generar empleo, reproduce un modelo de precarización sistemática, donde la estabilidad aparente se sostiene en la explotación de la fuerza de trabajo y en la restricción de la organización sindical auténtica, condenada por la falta de confianza obrera en estas estructuras.

El trabajo aporta a la investigación académica y a la práctica empresarial ideas claras sobre las condiciones de trabajo en las maquiladoras, donde se identifican dimensiones críticas: la carga de trabajo, la ergonomía y los servicios complementarios. En primer lugar, la carga de trabajo se expresa en jornadas extensas y exigencias crecientes que afectan tanto la salud física como emocional de los trabajadores, muestra de la prioridad de la productividad por encima del bienestar y las garantías para la salud. La ergonomía evidencia limitaciones en la organización del espacio y en la adaptación de las tareas, propiciando riesgos de lesiones y desgaste corporal. Por último, la alimentación y el transporte no dejan de generar inconformidades por los bajos estándares de calidad. Las condiciones no permiten una consolidación del desarrollo cuando la flexibilidad prioriza las necesidades de los empresarios.

El análisis de entrevistas y documentos revela que los esquemas de flexiguridad en Ciudad Juárez se aplican de manera asimétrica. Para las empresas, la flexibilidad se traduce en reducción de costos y adaptación rápida a la demanda global, mientras que para los trabajadores la seguridad laboral es limitada y las prestaciones son mínimas. De tal manera que su manifestación es de un claro desequilibrio, nada congruente con la experiencia europea conceptualizada por Wilthagen y Tros (2008).

No obstante, la maquila constituye un refugio laboral para la población de la región ante la carencia de garantías que ofrecen otros sectores. Al mismo tiempo que la industria se ha convertido en el corazón económico, es también una fuente de desigualdad. Frente a los movimientos de las transnacionales desde el año 2023, cuando se han experimentado procesos de relocalización importantes, se ha incrementado el temor por la pérdida de miles de empleos. En estas circunstancias se han endurecido los criterios de contratación, los despidos se hacen frecuentes y se instauran mecanismos de presión y manipulación para la salida de los obreros de las plantas, manifestándose una postura patronal defensiva de la flexibilidad.

El contexto complejiza el mercado laboral, donde no solo se requiere formación, sino actitud y capacidad de adaptación. Sin embargo, también comienza a incrementarse la demanda de habilidades blandas, sin que exista un adecuado nivel de desarrollo para ello. La capacitación se ha centrado mayormente en otorgar habilidades para el empleo, pero el crecimiento intelectual ha evolucionado a un ritmo menor, lo que profundiza la vulnerabilidad.

La configuración del mercado laboral en un entorno flexible constituye un espacio de inequidad controlado por el poder del capital. La aplicación de las normas se ajusta a los intereses del capital transnacional, para el que se ofrecen las ventajas necesarias por parte del Estado, lo que agudiza un escenario caracterizado por la flexiprecariedad.

En las maquiladoras de Ciudad Juárez, la resiliencia obrera se manifiesta como una respuesta individual frente a la precariedad estructural y la limitada representación sindical. Los trabajadores, sometidos a condiciones de tensión, han desarrollado estrategias de adaptación para garantizar la supervivencia, lo que ha implicado limitaciones a la defensa colectiva de sus derechos. Esta resiliencia se expresa en la capacidad adaptativa de los trabajadores con estrategias de resistencia que les permiten garantizar su empleo en medio de las tensiones.

Esas modalidades de resiliencia se expresan como resistencia de selectividad cognitiva y emocional, caracterizada esencialmente por determinar cuáles son las cuestiones que merecen atención; otra que busca matices de negociación aun cuando la acción está determinada por la fuerza patronal; una resiliencia simbólica, que favorece la apropiación de los discursos necesarios para simular una aparente conciliación de intereses; y la categorizada como pasiva, en la que no se contradice el poder como mecanismo de estabilidad. Estos hallazgos constituyen aportes centrales de la investigación a partir de su demostración empírica.

Además, la investigación contribuye desde una perspectiva académica al vincular las relaciones laborales desiguales con la capacidad de resiliencia de los trabajadores. La propia configuración limita la capacidad de un razonamiento conflictual de los obreros, entendiéndose los efectos de los mecanismos de comunicación, el manejo de la conflictividad, el nivel de información, la formación de conocimientos, el crecimiento profesional, las condiciones de trabajo, los mecanismos de control salarial y el trato personal. Todos los elementos mencionados se convierten en condicionantes del comportamiento. El escenario de la maquila no constituye un espacio de negociación colectiva, sino un mecanismo de control con apariencia de conciliación.

Los trabajadores, al aceptar y adaptarse a las condiciones adversas descritas —en las que no existen estructuras representativas de apoyo—, se ven impelidos a desarrollar estrategias de resistencia que les permiten sostener su empleo. Así, la desigualdad estructural no es reflejo exclusivo de subordinación, sino también de la capacidad para

transformar la vulnerabilidad en resiliencia, manteniendo la continuidad de su participación en un entorno productivo marcado por la asimetría y el control empresarial, en el que resulta necesario impulsar la identidad colectiva.

A pesar de los esfuerzos por desarrollar procesos de sindicalización —imprescindibles en la determinación de los elementos que configuran el proceso de flexiguridad—, en el territorio los obstáculos son difíciles de sortear, y al mismo tiempo se requiere alcanzar el equilibrio en favor de los trabajadores cuando la flexibilidad empresarial se impone.

En tal sentido, es necesario impulsar acciones de fortalecimiento de oportunidades para superar la apatía y el temor de los trabajadores. La masa obrera maquiladora requiere de la promoción de sindicatos desentendidos de los contratos de protección; demanda capacitación laboral que incluya formación sindical con énfasis en sus derechos y en herramientas legales para la negociación colectiva; requiere vinculación con organismos internacionales como la OIT y con redes transfronterizas de defensa laboral; así como la incorporación de mecanismos de participación en los Reglamentos Interiores de Trabajo (RIT) y un respaldo efectivo del Estado para exigir y controlar el cumplimiento de las instituciones jurídicas legalmente refrendadas en materia de derecho constitucional y laboral.

La investigación, en su conjunto, aporta evidencia cualitativa que vincula conocimientos teóricos con la práctica cotidiana en la maquila. Se muestra cómo la flexiguridad adaptada a la realidad económica mexicana difiere de los modelos europeos y que, en lugar de lograr un equilibrio entre flexibilidad y seguridad, privilegia la flexibilidad empresarial y deja la seguridad de los trabajadores en un plano discursivo, convirtiéndolo en un fenómeno diametralmente opuesto, al que se ha denominado flexiprecariedad.

El modelo de desarrollo maquilador en Ciudad Juárez durante sesenta años ha funcionado como dinamizador de la economía local; sin embargo, ha profundizado las tensiones entre crecimiento industrial y bienestar social en una concepción más amplia que el bienestar laboral. Esto plantea la necesidad de reformas institucionales fomentadas a través de políticas públicas que fortalezcan la protección social y reduzcan la precarización sin frenar la competitividad.

A propósito de los resultados, desde la perspectiva gubernamental se recomienda fortalecer los mecanismos de inspección y vigilancia laboral en la maquila para brindar el cumplimiento de los principios de seguridad social y estabilidad laboral a partir de las

regulaciones de la LFT. También diseñar políticas de desarrollo industrial que recuperen sus objetivos de competitividad, las metas de bienestar laboral y social, para que la inversión transnacional deje de traducirse en precarización.

A la gestión empresarial se le sugiere promover esquemas de contratación y retención sustentados en incentivos y prestaciones coherentes con los niveles de productividad; perfeccionar sistemas de capacitación coordinados con las estructuras de gobierno que favorezcan la movilidad tanto dentro como fuera de la empresa; y fomentar la participación de los trabajadores en cuestiones estratégicas, relacionadas tanto con las condiciones de trabajo como con las que puedan enriquecer la innovación y el desarrollo productivo.

Las estructuras sindicales y organizaciones civiles de los trabajadores también deberán reforzar la capacidad de negociación y promover campañas de sensibilización sobre derechos laborales y seguridad social. En estos empeños resulta útil el apoyo de instituciones académicas y de investigación.

Respecto a las limitaciones de la investigación, debe señalarse que se enfrentaron restricciones muy fuertes en el acceso a datos internos de las empresas transnacionales —como contratos, políticas de recursos humanos e indicadores—, lo que obstaculizó la profundidad del análisis sobre las prácticas laborales. Este particular dificultó el acceso para realizar entrevistas dentro del sector empresarial, por negativas o barreras de acceso, con los trabajadores por el temor expreso a perder su empleo, a pesar de las garantías de confidencialidad ofrecidas.

También se requiere señalar que el estudio, se limitó al espacio geográfico de la ciudad, en un tiempo determinado, con un diseño cualitativo, lo que condiciona ciertas dificultades de generalización hacia otras regiones o sectores y advierte posibles sesgos de los entrevistados, habiendo una dependencia de las percepciones individuales y la interpretación de los participantes. Por último, destacar que la revisión documental se realizó sobre la literatura disponible, lo que no descarta la posibilidad de haberse dejado de considerar información no accesible.

Para dar continuidad a los resultados será útil dar continuidad a análisis comparativos para identificar buenas prácticas y generar evidencia empírica sobre las consecuencias sociales de los desequilibrios en materia laboral, para impulsar el debate público y académico. El trabajo se realiza con una temporalidad, en un territorio y en un sector que pudieran ampliarse para una caracterización de la región en cuanto a las características de las

relaciones laborales, el mercado laboral y las condiciones de precariedad con otros indicadores; además las dinámicas actuales del contexto internacional ofrecen condiciones que deben ser estudiadas por su incidencia en la organización del trabajo. En otro sentido los hallazgos sobre el fenómeno de la sindicalización sugieren el análisis de las garantías constitucionales para garantizar los derechos de libre asociación y negociación colectiva de los trabajadores

BIBLIOGRAFÍA

Abigail, A., y Romo, M.L. (2022). *Transformaciones urbanas y desigualdad socioespacial en Ciudad Juárez*. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.

Aguilar, L. F. (2007). Marco para el análisis de las políticas públicas. Santiago de Compostela: EGAP.

Álvarez, O. L. R. (2002). La ciudad que hace la maquila: el caso de Ciudad Juárez (México). *Scripta Nova: Revista electrónica de geografía y ciencias sociales*, (6), 53.

Anguiano, M. E. (1998). *Migración a la frontera norte de México y su relación con el mercado de trabajo regional*. Papeles de Población, 4(17), 63–79. Universidad Autónoma del Estado de México.

Añez, C., Useche, M. C. (2003). Modelos reguladores de las relaciones laborales establecidos por el capital Gaceta Laboral, vol. 9, núm. 2, mayo-agosto, 2003, pp. 209-226.

Arellano, D., y Blanco, F. (2013). Políticas públicas y democracia. México: Instituto Federal Electoral.

Arriola Ruiz, E. (2022). *La adopción de la Industria 4.0 en Ciudad Juárez y su impacto sobre las empresas de manufactura y sus trabajadores* [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez]. https://erecursos.uacj.mx/items/9f84c818-ac09-4595-a1ef-a234362a4548

Arriola Ruiz, E., Gomis Hernández, R., & Carrillo, J. (2025). ¿Están listas las maquiladoras para implementar la Industria 4?0? *Frontera Norte*, 37. https://doi.org/10.33679/rfn.v1i1.2383

Avalle, G. (2020). *Sindicatos y movimientos sociales. Una confluencia teórico-metodológica desde Latinoamérica*. Sociología del Trabajo, (96), 45–62.

Basave, J. (Coord.) (2021). *La política industrial en México: antecedentes, lecciones y propuestas*. Universidad Nacional Autónoma de México. Instituto de Investigaciones Económicas.

Bensusán, G. (2007). La efectividad de la legislación laboral en América Latina. OIT.

Bensusán, G. (2013). Reforma laboral, desarrollo incluyente e igualdad en México.

Bensusán, G., y Middlebrook, K. J. (2020). Cambio político desde afuera hacia adentro. Influencia comercial estadounidense y reforma de los derechos laborales en México. Foro internacional, 60(3), 985-1039.

Berg, J. (2015). Labour market institutions: the building blocks of just societies. In Labour markets, institutions and inequality: Building just societies in the 21st century. ILO.

Beristain, E. (2013). Flexiseguridad. *Revista latinoamericana de derecho social*, (17), 3-29.

Borroni, C., Senen, C. I., y Trajtemberg, D. (2013). El estudio de las relaciones laborales en empresas multinacionales.

Bourgois, P. I. (2003). *In search of respect: Selling crack in El Barrio* (No. 10). Cambridge university press.

Carrillo, J., y Hernández, A. (1985). *Mujeres fronterizas en la industria maquiladora*. Secretaria de Educación Pública; Tijuana, B.C.N: Centro de Estudios Fronterizos del Norte de México.

Carrillo, J. (2007). *La industria maquiladora en México: ¿evolución o agotamiento?*.

Carrillo, J. (2008). Las Maquiladoras Fronterizas, (Modelo Agotado?). *Berkeley Planning Journal*, *21*(1).

Carrillo, J. y Gomis, R. (2005) Generaciones de maquiladoras. Un primer acercamiento a su medición.

Castells, R. (1995). *La metamorfosis de la cuestión social: Una crónica del salariado*. Paidós.

Castellanos, A. (2018). El papel de la industria maquiladora en Ciudad Juárez. *Vinculategica Efan, 3(3), 555-562.*

Centro de Estudios de las Finanzas Públicas (CEFP). (2015). El nuevo régimen de las IMMEX. Nota CEFP/013/2015. Cámara de Diputados.

Chang, H.-J. (2002). *Kicking away the ladder: Development strategy in historical perspective*. Anthem Press.

Charmaz, K. (2000). "Grounded theory. Objectivist and constructivist methods." In Norman K Denzin and Yvonna S. Lincoln (editors). *Handbook of qualitative research.*

Contreras, O. F. (2000), “Los estudios acerca de la flexibilidad laboral en México: Algunas observaciones críticas”, en Estudios Sociológicos, Vol. XVIII, núm. 54, Septiembre–Diciembre, México.

Contreras, O. F., y Munguía, L. F. (2007). Evolución de las maquiladoras en México: Política industrial y aprendizaje tecnológico. *Región y sociedad*, *19*(SPE), 71-87.

Contreras, O.F. y Ramírez, M.A. (2018) Maquiladoras Y política industrial en México. *Industria maquiladora y retos de la política industrial. Tercera sección.*

Data México. (2024). Juárez: Perfil económico y social. Secretaría de Economía. Recuperado de https://www.economia.gob.mx/datamexico

De la Garza Toledo, Enrique. (2000). Flexibilidad del trabajo: discurso y construcción social. *Región y sociedad*, *12*(19), 31-81. Recuperado en 24 de octubre de 2025, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-39252000000100002&lng=es&tlng=es.

De la Garza, E. y Bouzas, A. (1998) “La Flexibilidad del Trabajo en México: Una visión actualizada”.

De la Garza, E., Lara, S. M., y Torres, J. L. (2001). Flexibilidad y trabajo femenino en la industria manufacturera de México (Flexibility and Female Labor in the Manufacturing Industry in Mexico). *Revista Mexicana de Sociología*, *113-136*.

De la O Martínez, M. E. (1997). *La configuración de las relaciones laborales en la modernización. Cuatro estudios de plantas electrónicas en Ciudad Juárez.* [Tesis Doctoral]. El Colegio de México.

De la O Martínez, M. E. (2002). La flexibilidad inflexible: estudios de caso de plantas maquiladoras electrónicas en el norte de México. *Papeles de población*, *8*(33), 5.

De la O, M. E., y Medina, N. E. (2008). La precariedad como trayectoria laboral. Las mujeres de la industria maquiladora en México. Carta Económica Regional, (100), 49-74.

Díaz, X., Godoy, L., y Stecher, A. (2005). *Significados del trabajo, identidad y ciudadanía: la experiencia de hombres y mujeres en un mercado laboral flexible*. Santiago: Centro de Estudios de la Mujer.

Dussel, E. (1997). *La economía de la polarización. Teoría y evolución del cambio estructural de las manufacturas mexicanas (1988 – 1996)*. Jus.

Dussel, E. (2000). Política industrial y aprendizaje tecnológico: México en la era de la globalización. UNAM.

El Colegio de la Frontera Norte. (2023). *Encuesta de Migración en la Frontera Norte (EMIF Norte)* [Base de datos]. colef.mx.

Ermida, O. (1992). La Flexibilidad del Derecho Laboral en algunas experiencias comparadas. *Ius et veritas*, (4), 12-19.

Escamilla, A. (2020). La política industrial del Porfiriato a la Revolución. Aproximación historiográfica y análisis. Economía UNAM, 17(49).

Fernández, E. C. (2010). La teoría de la segmentación del mercado de trabajo: enfoques, situación actual y perspectivas de futuro. Investigación económica, 69(273), 115-150.

Fernández, J. L. (1981). Un análisis de la política de industrialización fronteriza en el periodo 1965- 1979, en Estudios Fronterizos. Reunión de universidades de México y Estados Unidos (Ponencias y comentarios). Asociación nacional de universidades e institutos de enseñanza superior., pp. 147- 162.

Flores, M. V. (2016). La globalización como fenómeno político, económico y social. Orbis. *Revista Científica Ciencias Humanas*, 12(34), 26-41.

Frobel, F., Heinrichs, J. y Kreye, O. (1980). *La nueva división internacional del trabajo. Paro estructural en los países industrializados e industrialización de los países en desarrollo.* Siglo XXI de España editores, S.A.

Fröbel, F., Heinrichs, J., y Kreye, O. (1978). *La nueva división internacional del trabajo. Sus orígenes, sus manifestaciones, sus consecuencias*. Comercio Exterior, 28(7), 831-836. México.

García, A. (2010). Flexibilidad contractual en la industria maquiladora de la confección: un estudio de caso en Yecatixpla, Morelos, México.

Gereffi, G. (1999). *Mexico's Industrial Development in the Past 25 Years: Climbing Ahead or Falling Behind in the World Economy?*.

González, S., y Köhler H. (2012). Las relaciones laborales en la empresa transnacional. Una propuesta de marco analítico.

Gorelli, J. (2013). Crítica a la flexiseguridad. *Revista latinoamericana de derecho social*, (16), 51-82.

Grimshaw, D., Fagan, C., Hebson, G., & Tavora, I. (2017). A new labour market segmentation approach for analysing inequalities: introduction and overview. In *Making work more equal* (pp. 1-32). Manchester University Press.

Guevara, S. L. (2024). Insurgencia obrera y represión en la Argentina de la década de 1970: la lucha de clases en la transformación de la acumulación de capital. Un análisis a partir de la lucha de los trabajadores automotrices.

Guisado, M. y Guisado, M. (2016). Estrategia, relaciones laborales y empresas multinacionales. *Contabilidad y Negocios*, *11*(21), 113-127.

Harvey, D., y Mateos, A. V. (2007). *Breve historia del neoliberalismo* (Vol. 49). Ediciones Akal.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.

Hualde, A. (2014). Aprendizaje e industria maquiladora Análisis de las maquiladoras de la frontera del norte de México. Iba.

Ibarra, D. y González, J. (2009). *Flexibilidad y competitividad: empresa y mercado laboral.*

Igartua, M. T. (2014). Crítica a un nuevo Derecho del Trabajo al servicio de la flexibilidad y subordinado al crecimiento, la competitividad y el empleo. *Revista Derecho Social y Empresa*, (2), 115-148.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2025). *Estadística del Programa de la Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación (IMMEX)* [Base de datos]. inegi.org.mx.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2024). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), población de 15 años y más de edad* [Base de datos]. inegi.org.mx.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2026). *Juárez, Chihuahua: Mapa topográfico municipal* [Mapa]. https://www.inegi.org.mx/app/mapas/

Jiménez, R. C., Cruz, M., y Sánchez, I. (2026). *Desindustrialización prematura en México: Impactos de la fragmentación internacional de la producción y la competencia china*. Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Económicas. ISBN: 978-607-642-741-5.

Jørgensen, H. (2009). *El modelo danés de flexiguridad y las lecciones pertinentes para América Latina*. En J. Weller (Ed.), *El nuevo escenario laboral latinoamericano: Regulación, protección y políticas activas en los mercados de trabajo* (pp. 65–94). Siglo Veintiuno Editores / CEPAL.

Madsen K. (2008). Flexiseguridad ¿Un nuevo programa para la reforma del mercado laboral en Europa? Boletín Económico de ICE (Serie histórica), (2950).

Márquez H., y Delgado, R. (2011). Una perspectiva del sur sobre capital global, migración forzada y desarrollo alternativo. Migración y desarrollo, 9(16), 3-42.

Martín, A. (2003). *Actores y modelos de relaciones laborales. Una perspectiva comparada*. Madrid: Editorial Síntesis.

Marx, K., y Engels, F. (1848). *Manifiesto Comunista*. Ediciones elaleph.com

Mclellan, E., Macqueen, K., Neidig, J. (2003). Beyond the Qualitative Interview: Data Preparation and Transcription.

Méndez, M. (2025, noviembre 4). La industria manufacturera, corazón económico de México. Mexico Industry. Inversiones, Economía e Infraestructura.

Mendoza, J. E. (2010). El mercado laboral en la frontera norte de México: estructura y políticas de empleo. Estudios fronterizos, 11(21), 9-42.

México Industry. (2025, junio 10). *La industria manufacturera, corazón económico de México*. México Industry. Recuperado de https://mexicoindustry.com/noticia/la-industria-manufacturera-corazon-economico-de-mexico

Miker, M. C. (2010). Maquiladoras de arneses automotrices: entre la producción de clase mundial y la precariedad laboral en Juárez. Suma de Negocios, 1(2), 25-41.

Montserrat, J. O. (2014). Estabilidad laboral y flexiseguridad. Observatorio Laboral Revista Venezolana, 7(14), 51-68.

Moreno, J. C., y Ros, J. (2009). Desarrollo y crecimiento en la economía mexicana: Una perspectiva histórica. Fondo de Cultura Económica.

Muñiz, C. (2014). *La globalización del derecho del trabajo y la flexibilidad laboral como incentivo del desarrollo social y económico*. Universidad Autónoma del Estado de México.

Nava, M. (2023). Evolución del sistema laboral en México. Revista Especializada en Investigación Jurídica, (12), 1-18.

Nowak, J., y Santana, M. A. (2024). *Autoritarismo, insurgencias populares y movimientos obreros en América Latina*. Apuntes, 51(97), 1–20.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2019). *Perspectivas de empleo de la OCDE 2019: El futuro del trabajo*. Estudios de la OCDE sobre el Empleo, Éditions OCDE. doi.org

Oseguera, A. C. (2022). Concentración en el mercado laboral y su relación con los salarios en México. Estudios Económicos (México, DF), 37(1), 45-102.

Peña, J. J. (2018). Recomposición de la migración laboral en la frontera norte de México. Frontera norte, 30(59), 81-102.

Pérez, C. (1996). La modernización industrial en América Latina y la herencia de la sustitución de importaciones. Comercio exterior, 46(5), 347-363.

Pérez, L. A., y Hernández, V. (2025). *Escalas de cambio en el desarrollo urbano de Ciudad Juárez: Un análisis desde las dinámicas político-espaciales*. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.

Piedrahita, D. A., Angulo, H. A. y López, H. E. (2013). Flexibilidad laboral, análisis conceptual y su incidencia en los países latinoamericanos, recientes debates. PROSPECTIVA. Revista de Trabajo Social e intervención social, (18), 221-242.

Plan Estratégico de Juárez, A.C., (2025). Informe Así estamos Juárez 2025. Ciudad Juárez, México: Plan Estratégico de Juárez, A.C.

Quintero, C. (2002). Relaciones laborales en la maquiladora: balance y perspectivas El Cotidiano, vol. 19, núm. 116, noviembre-diciembre, 2002, pp. 17-26.

Quintero, C. (2006). El sindicalismo en las maquiladoras: La persistencia de lo local en la globalización. Desacatos, (21), 11-28.

Quintero, C. (2013). Sindicatos y regulación del mercado laboral femenino en maquiladoras. La experiencia de Matamoros, Tamaulipas Observatorio Laboral Revista Venezolana, vol. 6, núm. 11, enero-junio, 2013, pp. 23-46.

Quintero, C. (2023). *Trabajadores, sindicatos y activistas en la frontera norte de México. Un mapeo laboral actualizado.* El Colegio de Tamaulipas. México.

Quintero, C. (2024). *El movimiento obrero de Matamoros: de primavera laboral a "fuera del sindicato"*. Apuntes, 51(97), 233–250.

Quinteros, C., García, G., Góchez, R., y Molina, N. (1998). Dinámica de la actividad maquiladora y derechos laborales en El Salvador. *San Salvador: Centro de Estudios del Trabajo*.

Ravelo, P. y Sánchez, S. (2006). Retroceso laboral, discriminación y riesgo en las maquiladoras: el caso de Ciudad Juárez, Chihuahua. *El Cotidiano*, *21*(135), 71-77.

Ribón, M. A. (2012). *Teoría de las Relaciones Laborales. Aproximación didáctica desde la Sociología*. Universidad de Cádiz.

Rodríguez, O. L. (2002). *La ciudad que hace la maquila: el caso de Ciudad Juárez (México). Scripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*, 6(119), 1–10. Universidad de Barcelona.

Rodríguez, S. (2007). Cuando ser flexible significa doblegarse. Reflexiones en torno a la flexibilidad en el mercado laboral. *Intersticios. Revista sociológica de pensamiento crítico*, *1*(2).

Ruiz, C. (2009). México: las dimensiones de la flexiguridad laboral. *RePEc: Research Papers in Economics*.

Salazar, C. C. y Arias, J. D. (2021). Reflexión crítica en torno a los factores organizacionales que moldean el ambiente laboral en las transnacionales Big Four. *Criterio Libre*, *19*(35), 341-351.

Sánchez, S. G., Ravelo, P. y Melgoza, J. (2015). Violencia en la ciudad, en el trabajo maquilador y la subjetividad de obreras y obreros en Ciudad Juárez. *El Cotidiano*, (191), 87-96.

Santos Azuela, H. (1992). El sindicalismo en México. Ars Iuris, (7).

Schmidt, S. (1998). *En busca de la decisión. La industria maquiladora en Ciudad Juárez*. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.

Scoott, J. (2000). Los dominados y el arte de la resistencia. Discursos ocultos. Colección problemas de México. Ciudad de México, México: Ediciones Era.

Senén, C. (2019). Recursos humanos y relaciones laborales: patrones convergentes y divergentes en empresas multinacionales. *Estudios del trabajo*, (57), 0-0.

Smith, Adam (1776). *La riqueza de las naciones*. Madrid: Alianza.

Sotelo, A. (2009). La crisis capitalista contemporánea y la teoría del valor. Un enfoque desde los Grundrisse de Marx. In XXVII Congreso de la Asociación

Latinoamericana de Sociología. VIII Jornadas de Sociología de la Universidad de Buenos Aires. Asociación Latinoamericana de Sociología.

Stiglitz, J. (2002) Globalization and its discontents, Norton and Company, NY, NY.

Trebilcock, A. (2012). Relaciones laborales y gestión de recursos humanos. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT).

Tros, F., y Wilthagen, T. (2013). Flexicurity. Concepts, practices and outcomes.

Trujano, M. M. (2007). *El impacto de las transformaciones laborales sobre lo social*. *Sociológica*, 22(64), 213-225.

Universidad Tecnológica de Ciudad Juárez. (2026). *Proyecto de investigación WTF con Juárez ¿Qué sigue para Juárez?*. UTCJ.

Valdés, F. y Lahera, J. (2009). La flexiseguridad laboral en España. *La flexiseguridad laboral en España.*

Vega, J. (2007). Flexibilidad laboral y sentido de pertenencia en trabajadores y trabajadoras de maquilas en Nogales, Sonora. Tesis de maestría en ciencias sociales, El Colegio de Sonora.

Vidal, Á. (2012). El debate europeo sobre la flexiseguridad: algunas lecciones para el sur. Derecho PUCP: Revista de la Facultad de Derecho, (68), 403-434.

Weller, J. (2008). Los mercados de trabajo, la protección de los trabajadores y el aprendizaje de por vida en una economía global: experiencias y perspectivas de América Latina y el Caribe. Libros y Documentos Institucionales.

Wilthagen, T., y Tros, F. (2008). The concept of 'flexicurity': a new approach to regulating employment and labour markets. Transfer: European Review of labour and research, 10(2), 166-186.

ANEXOS

Anexo 1 Referencia de t*rabajadores entrevistados y relación con objetos de estudio*

No.	Seudónimo	Sexo	Origen	Edad	Estado civil	Escolaridad	Experiencia laboral	Experiencia en maquilas	Permanencia actual	Origen de empresa	Sector
1	Juan	Hombre	CDMX	31	Unido	Uni. trunca	12	5	2.6	EEUU	Insumos médicos
2	Gislena	Mujer	CJ	30	Soltera	Preparatoria	12	12	12	EEUU	Automotriz
3	Jaime	Hombre	CJ	28	Casado	Preparatoria	9	9	9	EEUU	Automotriz
4	Frank	Hombre	CJ	29	Casado	Preparatoria	9	9	9	EEUU	Automotriz
5	José	Hombre	Durango	62	Casado	Preparatoria	31	31	31	EEUU	Automotriz
6	David	Hombre	Otro Estado	34	Soltero	Preparatoria	12	12	12	EEUU	Automotriz
7	Belinda	Mujer	CJ	25	Casada	Universidad	8	5	0.2	Asia	Electrónica
8	Mily	Mujer	CJ	27	Unido	Secundaria	9	4	1	EEUU	Aeroespacial
9	Janet	Mujer	CJ	28	Unido	Secundaria	10	10	10	Europa	Atomotriz
10	Ernesto	Hombre	Veracruz	26	Unido	Secundaria	12	4	2	Europa	Electrónica
11	Nélida	Mujer	CJ		Soltera	Universidad	8	5	5	EEUU	Insumos médicos
12	Lina	Mujer	CJ	51	---	Secundaria	8	8	5	EEUU	Electrónica

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. Características y fuentes de documentos examinados

Objeto	**Origen**	**RIT**	**Contrato Individual**	**Contrato Colectivo**
Empresa “A”	EEUU	X	X	
Empresa “B”	Europa	X		
Empresa “C”	EEUU	X	X	
Empresa “D”	Asia	X		
Empresa “E”	EEUU		X	
Empresa “F”	SNITIS			X
Empresa “G”	CROC			X
Fuente:		Repositorio*	Colaboradores	Colaboradores**

Fuente: Elaboración propia.

Notas:

*Repositorio de Información del Registro Laboral del Centro Federal de Conciliación y Registro Laboral. https://repositorio.centrolaboral.gob.mx/

** Los contratos colectivos se obtuvieron a través de colaboradores por no existir una adecuada actualización en el Repositorio de Información del Registro Laboral que impidiera su consulta.

Anexo No. 3. Guía para la revisión de contratos de trabajo, reglamentos interiores de trabajo y convenios colectivos

Objetivo de la revisión: Determinar en qué medida los contratos, reglamentos y convenios colectivos cumplen con la normativa laboral vigente y cómo incorporan principios de flexiguridad, especialmente en relación con la estabilidad contractual, mecanismos de formación continua y acceso a prestaciones sociales.

- **Revisión de Contratos de Trabajo**

Normativa aplicable: Ley Federal del Trabajo (LFT).

- Identificación de las partes (empleador y trabajador).
- Naturaleza del contrato: ¿por tiempo determinado, indeterminado, periodo a prueba o por obra? ¿El contrato respeta las disposiciones recientes sobre tercerización?
- Funciones y obligaciones del trabajador (especificidad y claridad; verificando si se protege la ubicación en un puesto de trabajo o área, los cambios de turno u otras condiciones de movilidad).
- Jornada laboral, descansos y vacaciones (prestar atención para determinar si el enfoque promueve la protección de los trabajadores y la intención de garantizar su permanencia).
- Remuneración: desglose de salario, bonos, prestaciones, antigüedad.
- Terminación del contrato y causas de rescisión (analizar nivel de flexibilidad a favor del empleador. Indemnización en caso de despido).
- Acceso a seguridad social, políticas de bienestar y otros beneficios.

- **Evaluación del Reglamento Interior de Trabajo**

✓ Aspectos normativos

- **Base legal**: Revisión de artículos específicos de la Ley Federal del Trabajo (artículos 422-425).
- **Procedimiento de aprobación**: ¿Fue consultado con los trabajadores o sindicatos?

✓ Contenidos esenciales

- Políticas de ingreso y permanencia en el empleo.
- **Definición clara de criterios de selección**: ¿Las condiciones de ingreso favorecen la transparencia y no discriminación?

- **Modalidad contractual**: ¿Se especifica claramente los tipos de contrato (por tiempo determinado, indeterminado o periodo a prueba, o por obra)? ¿Se respetan las disposiciones sobre tercerización?
- **Período de prueba**: ¿Las condiciones del período de prueba están reguladas conforme a la Ley Federal del Trabajo?

- Normas de desempeño y productividad.

- **Evaluación de desempeño**: ¿Existen mecanismos objetivos y transparentes para la evaluación del trabajador, sin ser usados arbitrariamente para justificar despidos?
- **Acceso a capacitaciones**: ¿Las políticas de formación continua favorecen la estabilidad laboral o están diseñadas principalmente para preparar trabajadores para una alta rotación?
- **Promociones y movilidad interna**: ¿Hay criterios claros para ascensos o cambios de puesto, o se manejan de forma discrecional? ¿Se garantiza la estabilidad en el puesto de trabajo y la definición de los turnos, o se determinan por discrecionalidad administrativa?

- Régimen laboral: sanciones, causales de despido.

- **Flexibilidad vs. precarización**: ¿Se promueve la estabilidad laboral o se facilitan los despidos sin compensación adecuada?
- **Beneficios laborales**: ¿Los trabajadores tienen acceso a prestaciones y protección social?
- **Condiciones de despido**: ¿Existen protocolos justos y compensaciones adecuadas en caso de terminación del contrato?

- Canales de Comunicación y Participación

- **Representación sindical o comités de trabajadores**: ¿Existen instancias de representación efectiva o la empresa limita la organización de los trabajadores?
- **Mecanismos de consulta**: ¿Las decisiones que afectan a los empleados se toman con participación activa o solo desde la dirección?
- **Plataformas de quejas y sugerencias**: ¿Se garantiza acceso seguro y confidencial para plantear inconformidades sin represalias?

- Negociación colectiva y flexiguridad

- **Condiciones de negociación de contratos colectivos**: ¿Las empresas permiten la negociación de mejores condiciones laborales o imponen restricciones?

- **Impacto de flexiguridad**: ¿Existen esquemas de flexibilidad laboral que afectan negativamente la capacidad de los trabajadores para negociar sus derechos?

➢ **<u>Convenios colectivos</u>**

✓ **Identificación de objetivos**

- Determinar el propósito del convenio: ¿Protección laboral, adaptación a cambios económicos, incentivo a la capacitación?
- Analizar la relación entre flexibilidad y seguridad en el acuerdo.
- Evaluar si los convenios incorporan principios de flexiguridad como estabilidad, movilidad laboral o formación continua.

✓ **Análisis del contenido normativo**

- Modalidades de contratación: ¿Se promueve la estabilidad o se enfatiza la flexibilización?
- Condiciones de trabajo: ¿Existen cláusulas que garanticen seguridad social, formación continua, o acceso a beneficios?
- Movilidad laboral: ¿Cómo se regulan los cambios de puesto y la adaptación a nuevas condiciones?
- Salarios y beneficios**:** ¿Se vinculan con el rendimiento o con criterios de estabilidad?

✓ **Evaluación del equilibrio flexibilidad-seguridad**

- ¿El convenio establece medidas que facilitan la adaptabilidad sin generar precarización?
- ¿Garantiza mecanismos de protección social ante ceses laborales o reducción de jornada?
- ¿Incorpora esquemas de formación para mejorar la empleabilidad de los trabajadores?

✓ **Modelos de referencia**

- Evaluar la aplicabilidad de buenas prácticas internacionales en el contexto local.

➢ **<u>Otras fuentes documentales a revisar</u>**

✓ **Identificación de objetivos**

Analizar documentos clave para identificar cómo las políticas de atracción a la maquila han configurado un mercado laboral caracterizado por la flexiguridad, considerando las condiciones de contratación, estabilidad, regulaciones institucionales y participación sindical.

- ✓ **Normativa legal:**
  - o Ley Federal del Trabajo (LFT): artículos sobre contratación, estabilidad laboral y modalidades de empleo.
  - o T-MEC y convenios OIT: regulaciones sobre condiciones laborales en maquiladoras.
  - o Decretos y políticas estatales sobre incentivos fiscales y apoyo institucional a maquilas.
- ✓ **Documentos de organismos gubernamentales y empresariales**:
  - INEGI: Estadísticas sobre empleo, precarización y condiciones laborales en la maquila.
  - STPS : Informes sobre aplicación de normativas laborales y protección social.
  - AMAC-Index Juárez: Datos sobre inversión extranjera y expansión de la maquila.
- ✓ **Categorías y Criterios de Revisión**

1. Incentivos fiscales y legales

- ¿El documento incluye disposiciones sobre incentivos fiscales a maquiladoras?
- ¿Se mencionan tratados internacionales como el T-MEC en la regulación de maquilas?
- ¿Existen referencias a reformas laborales que afecten la estabilidad del empleo?

2. Infraestructura y apoyo institucional

- ¿El documento describe proyectos gubernamentales para el crecimiento industrial?
- ¿Se incluyen políticas de financiamiento o subsidios para maquiladoras?
- ¿Hay datos sobre acceso preferencial a servicios públicos para empresas transnacionales?

3. Condiciones de contratación y regulación laboral

- ¿Los contratos reflejan modalidades de contratación flexible? (Ej. outsourcing, contratos temporales).
- ¿Existen cláusulas sobre capacitación y retención de talento?
- ¿Cómo se regulan las condiciones de despido y estabilidad laboral en estos documentos?

4. Intermediación laboral y participación sindical

- ¿Se mencionan agencias de empleo y tercerización en el mercado maquilador?
- ¿Qué nivel de afiliación sindical aparece reflejado en documentos internos?
- ¿Existen mecanismos efectivos de negociación colectiva y representación de los trabajadores?

5. Precarización vs. estabilidad laboral

- ¿El documento identifica el acceso a prestaciones sociales y seguridad laboral?
- ¿Existen referencias a salarios y evolución de las condiciones laborales?
- ¿Se detallan mecanismos para mejorar la estabilidad del empleo en la industria maquiladora?