

# Sindicato y reestructuración productiva en México

ENRIQUE DE LA GARZA TOLEDO

## I. LA RESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA

**L**A RESTRUCTURACIÓN PRODUCTIVA en México, a partir de 1985, ha cambiado varias veces de nombre y de contenidos, pero sus objetivos siguen siendo incrementar la productividad y la calidad de frente a la apertura que ha sufrido la economía mexicana, y la firma del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos y Canadá; también, de acuerdo con la retirada del Estado de la inversión productiva, la desregulación de la economía y la “política económica” que deja a los inversionistas privados la decisión de la modernización so pena de su desplazamiento del mercado. De esta forma, la reestructuración productiva ni en el discurso ni en la realidad queda restringida al cambio tecnológico. Comprende también cambios en la organización del trabajo y en las relaciones laborales, así como relocalizaciones territoriales de empresas, búsqueda de nueva fuerza de trabajo y diversas políticas gerenciales de gestión de la fuerza de trabajo.

## II. RESTRUCTURACIÓN Y RESPUESTA SINDICAL

Las formas de la respuesta sindical frente a la reestructuración han dependido de factores como los siguientes:

1. *El tipo de sindicalismo (oficial o independiente)*. Comúnmente, el sindicalismo oficial ha preferido la táctica de la aceptación pasiva de las reestructuraciones empresariales, y en contadas ocasiones, como en Telmex, tiene una contrapropuesta reestructuradora o busca ser interlocutor efectivo de la modernización empresarial. En general, este sindicalismo no ha buscado la vía del enfrentamiento.

El sindicalismo independiente, por su parte, ha recurrido más insistentemente al enfrentamiento defensivo ante las reestructuraciones empresariales. A veces, las corrientes independientes han logrado convertir un conflicto obrero patronal en otro por la democracia sindical. Sin embargo, su desgaste ha sido muy alto y la propensión a la huelga de este sindicalismo ha disminuido apreciablemente.

2. *La política laboral del Estado.* A partir del régimen anterior, el Estado mexicano ha privilegiado el apoyo a las políticas de restructuración del nivel de vida y las condiciones de trabajo de los obreros, con lo que afecta fuertemente los salarios, el empleo sectorializado (o bien la sustitución de la antigua clase obrera por una nueva con sus implicaciones territoriales). Ha ofrecido, en la práctica, la ventaja comparativa del bajo salario y la flexibilidad laboral a la inversión, sobre todo a la externa. Esta férrea política del Estado en favor del capital se ha vuelto en contra de la respuesta obrera, limitándola.

3. *Las políticas empresariales de restructuración y las relaciones con los sindicatos.* Las restructuraciones empresariales pueden transcurrir por la vía del cambio tecnológico, de la organización del trabajo o de las relaciones laborales, como medidas para incrementar la calidad y la productividad. En México se han privilegiado, hasta ahora, los cambios en la organización y relaciones laborales, en el sentido de su flexibilización. Además, cuando se busca involucrar a los trabajadores en los fines de la empresa, se ha preferido mayoritariamente que los sindicatos no se involucren (estrategia de unilateralidad). Estas estrategias han tensado las relaciones laborales, pero sumadas a la pasividad del sindicalismo mayoritario y a la política laboral del Estado no se han traducido en irrupciones considerables del movimiento obrero hasta ahora.

4. *La democracia sindical.* Desde este punto de vista, los sindicatos en México aceptan niveles diversos de democracia, no correspondientes, necesariamente, con su condición de sindicatos independientes, oficiales o blancos. En el extremo más antidemocrático se encuentran los sindicatos de protección, que son comúnmente oficiales, pero clandestinos para los trabajadores en el sentido de que éstos desconocen a sus dirigentes, desconocen el contrato colectivo e incluso desconocen que están afiliados a alguna organización. Son sindicatos que previenen a los empresarios por si los trabajadores tratan de sindicalizarse, y son posibles gracias a la corrupción de las autoridades del trabajo que deben registrarlos. En una situación intermedia se encuentra la mayoría de los sindicatos oficiales, que son autoritarios pues imponen restricciones a la oposición, a la competitividad electoral y a la circulación de la élite. Sin embargo, cumplen con algunas de las formalidades estatutarias (a veces las violan con el apoyo de las autoridades del trabajo), realizan elecciones y asambleas o revisiones contractuales y salariales. En condiciones semejantes se encuentran los sindicatos blancos, que no habría que equiparar con los de protección, aunque se diferencian de los oficiales por el control y la vigilancia que directamente ejerce la empresa sobre ellos y por su desinterés en la política partidaria oficial.

En el sindicalismo blanco no se permite que haya oposición independiente; en una parte de los sindicatos oficiales, ésta subsiste, aunque está expuesta a presiones y represiones. En el extremo opuesto de los sindicatos de protección se encuentran los independientes, que cumplen con los estatutos, revisan contratos y tratan de movilizar a su base. Sin embargo, fenómenos de anquilosamiento orga-

nizacional (burocratización, formación de oligarquías, manipulación y patrimonialismo) también se presentan en los sindicatos independientes. Los niveles de democracia, con su complemento de representatividad, también influyen sobre el tipo e intensidad de la respuesta sindical ante la reestructuración. Los sindicatos menos democráticos han sido más propensos a la pasividad que los más democráticos; asimismo, los de mayor vida sindical han sido los de respuestas más enérgicas, sea en el sentido de acuñar propuestas alternativas a las empresariales en procesos complejos de negociación, o en huelgas prolongadas y enfrentamientos duros.

5. *La cultura obrera y sus tradiciones.* Es posible diferenciar a diversos sujetos obreros en la coyuntura de la reestructuración; éstos se distinguen, entre otras cosas, por tradiciones diversas en el campo laboral. Tenemos, por un lado, a la clase obrera corporativizada, acostumbrada a la democracia limitada, con fuerte delegación en las direcciones, estatalismo y garantismo patrimonialista del puesto de trabajo. Esta clase obrera es la que más ha sufrido con la reestructuración. El nuevo rumbo ha chocado con sus tradiciones, pero sólo en casos excepcionales ha logrado traducir su insatisfacción en luchas democrático-sindicales duras, como en la Ford de Cuautitlán o en la de Tornell. Cuando se ha tratado de obreros nacionalistas revolucionarios independientes, los efectos en la base son semejantes, pero las respuestas han sido más enérgicas. Asimismo, los trabajadores del desarrollo estabilizador han reaccionado, pero han sido, en general, derrotados.

En cambio, la nueva clase obrera del norte no ha tenido manifestaciones colectivas apreciables hasta ahora. Posiblemente por la política estatal todavía más férrea que para los demás trabajadores; además, por la política sindical por parte de la CROM, en zonas como Tijuana, donde funcionan sindicatos de protección, y por la juventud de esta clase obrera, en términos de tradiciones, que ha nacido flexible, sin garantía del puesto ni formada en el estatalismo, y posiblemente menos patrimonialista que la del centro.

Hasta ahora podemos identificar cinco tipos de respuestas sindicales:

1. La pasiva, de la dirección oficial, con continuación en un movimiento por la democracia sindical. Un ejemplo es la Ford en Cuautitlán. En 1987, la empresa planteó la flexibilización del contrato; la dirigencia de la CTM la aceptó y pactó a espaldas de los trabajadores. Éstos protestaron, pero en esos años fueron incapaces de armar un movimiento de consideración. Fueron reajustados, y sólo una parte de ellos fue recontratada. Sin embargo, en 1989 el movimiento resurgió con gran fuerza, tomando la forma de lucha por la democracia sindical. La política del Estado y de la empresa ha sido de gran dureza en contra del movimiento democrático. Otro caso semejante fue el de PEMEX que necesitó de la caída del quinismo para la flexibilización del contrato, seguida de conflictos en las secciones y pérdida de legitimidad de la dirección. La diferencia con la Ford es que la oposición es también oficialista.

2. Negociación y flexibilidad con bilateralidad. Es el caso de Telmex, donde la dirección sindical ha tratado de mantener márgenes de bilateralidad en las relaciones productivas. Esta bilateralidad alcanzó su máximo en 1988 cuando se aceptó el "modelo de calidad" dentro del contrato colectivo de trabajo; sin embargo, en 1989 sufrió un retroceso, aunque con una posterior recuperación de la bilateralidad.

3. Enfrentamiento y derrota, con máxima flexibilidad unilateral. Fue el caso de Aeroméxico, donde el sindicato fue derrotado, y después de la huelga y requisa el contrato colectivo fue cambiado de raíz y se firmó uno nuevo con un sindicato blanco.

4. Enfrentamiento con flexibilización parcial. Han sido los casos de Las Truchas y Cananea, donde se impuso la flexibilización, pero no en toda la extensión planteada originalmente por las empresas, después de huelgas muy largas y conflictos que trascendieron los límites de las fábricas.

5. Las respuestas del nuevo proletariado del Norte. Éstas podemos diferenciarlas en tres: las de la zona de Tamaulipas, en la maquila, con un sindicalismo corporativo tradicional, que tiene centralizada la contratación colectiva, pero es flexible y responde con huelgas tradicionales, en algunas ocasiones. Por otro lado, están los movimientos, todavía escasos, en empresas modernas de exportación no maquiladoras, nacidas flexibles, pero cuyas condiciones salariales, de trabajo y de organización, han creado un ambiente conflictivo con paros frecuentes, aparición de corrientes democráticas que son reprimidas y tensión laboral. Es el caso de la Ford de Hermosillo. Finalmente, las respuestas individuales de los trabajadores de la maquila de las zonas de Chihuahua y Sonora-Baja California, concretadas por una rotación muy alta de personal, sabotajes a la producción y formación de grupos informales de resistencia dentro y fuera del trabajo.

Así como la crisis se entremezcla con las medidas restructuradoras de una parte de las empresas en México, también las formas de lucha y las demandas se cruzan, lo mismo que los sujetos involucrados. Junto a los nuevos espacios de conflicto en torno a la flexibilización de los contratos colectivos de trabajo, y las nuevas condiciones de trabajo y formas de organización, aparecen antiguas demandas de aumentos salariales y democracia sindical, como en Tornell.

CUADRO 1  
FLEXIBILIDAD DE CONTRATOS COLECTIVOS DE TRABAJO  
DE LA NUEVA INDUSTRIA DEL NORTE

	<i>Ford, Hermosillo</i>	<i>GM Ramos Arizpe</i>	<i>Maquilas (RCA Victor de Cd. Juárez y SAMSON de Tijuana)</i>
Intervención del sindicato en cambios tecnológicos o de organizaciones	No	No	No
Nuevos métodos de trabajo	Los decide e implanta unilateralmente la empresa	Los decide e implanta unilateralmente la empresa	Los decide e implanta unilateralmente la empresa
Puestos de confianza	Toda labor de vigilancia, dirección, administración, fiscalización y representación	Desde gerentes y personal de oficina hasta técnicos y supervisores	Las empresas crean a voluntad categorías o varían el número de empleados
Eventuales	Amplia libertad a la empresa para emplearlos	No dice nada	RCA: total libertad . la empresa SAMSON: Se especifican las actividades donde se emplearán
Ingreso de nuevo personal	No interviene el sindicato	Propone el sindicato, si en 72 horas no lo hace, designa la empresa	Todo el proceso en manos de las empresas, sólo se comunica al sindicato
Número de categorías y funciones de éstas	Una categoría laboral polivalente	43 categorías laborales	_____
Jornada de trabajo diurna	45 horas/semana	48 horas/semana	RCA: 46.5 h/sem SAMSON: 48 h/sem
Tiempo para tomar alimentos	Media hora fuera de la jornada	No dice nada	No se contabiliza dentro de la jornada
Trabajo en horas extras o días festivos	Obligados los trabajadores a desempeñarlos a juicio de la empresa	No dice nada	Obligados los trabajadores a desempeñarlos a juicio de la empresa
Salario	Por hora	Diario	_____
Escalafón	Con base en experiencia y capacitación	Comisión Mixta de Escalafón. No elimina el escalafón ciego	Por capacidad

CUADRO 1  
(continuación)

	<i>Ford, Hermosillo</i>	<i>GM Ramos Arizpe</i>	<i>Maquilas (RCA Víctor de Cd. Juárez y SAMSON de Tijuana)</i>
Aguinaldo	19 días al año	28 días	Lo que señala la LFT
Vacaciones	10 días por año	7-16 días según antigüedad	Lo que marca la LFT
Días de descanso por encima de LFT	4 días por año	5 días por año	Según LFT
Subcontratación	No dice nada	No dice nada	RCA: Total libertad a la empresa en construcción, inspección, reparación y conservación
Recortes de personal	Lo que establece la LFT	De acuerdo con las necesidades de producción	Lo que establece la LFT
Movilidad interna (lugares de trabajo, puestos, labores, turnos o departamentos)	Total	_____	Total

CUADRO 2  
FLEXIBILIDAD DE CONTRATOS COLECTIVOS EN PARAESTATALES, EXTREMA, MEDIA Y BAJA

	<i>Aeroméxico-Aerovías</i>	<i>Pemex</i>	<i>Dina</i>
Intervención del sindicato en los cambios tecnológicos de organización del trabajo	Se anuló la capacidad del sindicato y el pacto necesario para implantarlos	Antes se especificaba, ahora es prerrogativa exclusiva de la empresa	El sindicato sólo es escuchado en opinión y cambió sustancialmente
Contratación	Ahora libertad absoluta de la empresa	Se ampliaron sustancialmente las actividades que pueden subcontratarse. Pemex sólo mantiene en exclusiva operación y mantenimiento	_____

CUADRO 2  
(continuación)

	<i>Aeroméxico-Aerovías</i>	<i>Pemex</i>	<i>Dina</i>
Empleo de eventuales	Libertad absoluta de la empresa; antes tenía que pactarse bilateralmente	_____	Se pasó del 14% del total de sindicalizados al 25%
Ingreso de nuevo personal de base	Antes el sindicato supervisaba los exámenes. Ahora no interviene	Lo proporciona el sindicato. Pero ahora esto no vale para técnicos y profesionales no sindicalizados	Sin cambios
Empleados de confianza	Antes la empresa no podía crear estos puestos a voluntad. Ahora sí	Antes: máximo 10% de los de planta y 5% de los transitorios. Ahora la mayoría de los puestos de ingeniería y mandos medios pasaron a confianza	Se aumentó su número y categorías afectando al 15% del personal sindicalizado
Sanciones a los trabajadores	En Aeroméxico el sindicato intervenía en todo el proceso. En Aerovías no se dice nada al respecto	Sigue participando el sindicato, pero se puso un término de 48 h. para que éste presente sus alegatos	Sin cambios
Reajuste de personal	Antes la magnitud de la planta laboral era definida bilateralmente. Ahora se deja en libertad a la empresa	Por agotamiento de materia de trabajo. Sigue comprobándose ante el sindicato	Se mantiene que los reajustes implican el acuerdo del sindicato
Movilidad interna	Antes tenía que ser pactada; ahora completa libertad de la empresa	A toda la república a juicio de la empresa. Antes estaba mediada por la negociación con el sindicato	Se aumentó el número de días que el trabajador puede ser movido de 3 a 15
Funciones de los puestos	No se especifican ahora	Sin cambios	Sin cambios
Número de categorías laborales	Pasó de 278 a 8	Sin cambios	229 categorías y no se ha compactado el tabulador
Jornada semanal	Pasó de 40 a 48	40 horas. Sin cambios	45 horas y no ha variado
Trabajo en horas extras y en días de descanso semanal	Las fija y mueve la empresa a voluntad	Sin cambios	_____
Días de descanso obligatorios por encima de LFT	De 7 a 10	6, sin cambio	9, sin cambio

CUADRO 2  
(continuación)

	<i>Aeroméxico-Aerovías</i>	<i>Pemex</i>	<i>Dina</i>
Ascensos	De antigüedad se pasó a capacidad técnica	Sin cambio	El criterio sigue siendo la antigüedad
Vacaciones	Se pasó de 16 a 44 días/año según antigüedad a 8-14	21-30 días. No cambian	13-22 días/año. No han cambiado
Aguinaldo	De un mes pasó a 15 días	Sin cambio	24% del salario anual en 1982. 29% del salario en 1989
Intensidad del trabajo	La que fije la empresa	Sin cambio	Antes era la que fijaba la "costumbre". Ahora la establece la empresa

CUADRO 2 bis

	<i>AHMSA (planta 1)</i>	<i>Telmex</i>
Intervención sindical en los cambios tecnológicos o de organización	No la había ni la hay en el nuevo contrato	La cl. 3 establecía que las nuevas labores, en especial aquellas que generara la modernización, tenían que pactarse. El sindicato debería participar en estos proyectos. Derecho a ser informado al detalle el sindicato. Desaparición de esa participación necesaria del sindicato en las implantaciones de los cambios y reducción de la capacitación
Puestos de confianza	La lista de puestos de confianza incluye desde operación hasta mayordomo. No cambiaron ni las categorías ni su número	No había limitaciones
Eventuales	Se permiten para algunas actividades. El sindicato debe aprobar la eventualidad de una obra	No había limitaciones; para casos de emergencia permanece igual. Antes la empresa podía sustituir temporales por 3 días o meses; se amplió el plazo a 15 días
Subcontratación	Implica aceptación del sindicato	Antes la empresa podía sustituir temporales por 3 días o menos; se amplió el plazo a 15 días

CUADRO 2  
(continuación)

	<i>AHMSA (planta 1)</i>	<i>Telmex</i>
Reajuste de personal	Continúa estando muy reglamentado	Se abre la posibilidad del reajuste, pero no de un mecanismo complejo con intervención sindical
Días de descanso obligatorios al año por encima de la LFT	No cambiaron: 4 días	11 días, sin cambios
Jornada semanal	No cambió: 48 horas	40 horas, sin cambio
Días de vacaciones anuales	14 días, no cambiaron	11 a 31 días según antigüedad; sin cambios
Ascensos	Criterio principal, la antigüedad; sin cambios	El criterio principal sigue siendo la antigüedad
Polivalencia	No se ha planteado	Al sustituirse los convenios departamentales por perfiles de puestos, se redujo el número de categorías a 134, desaparecieron algunas y otras aumentaron funciones sin tratarse problemas
Núm. de categorías laborales	1 430; no cambiaron	De 585 a 134
Movilidad interna	Restringida al acuerdo entre las partes	Antes implicaba pacto; ahora en los perfiles de puestos no se especifica lugar o forma de trabajo
Sanciones a los trabajadores	Interviene el sindicato	La investigación con participación sindical permanece
Aguinaldo	33 días/año; no cambio	Aumentó 10 días, total 60 días
Otras prestaciones	La empresa sigue pagando la cuota del IMSS que corresponde a los obreros	_____

### III. ¿NUEVOS SUJETOS OBREROS?

La mayor parte de la clase obrera en México no está siendo recompuesta, sino descompuesta. Sufre simplemente los efectos del desempleo, la caída de su salario real y el aumento de las cargas de trabajo. La reconversión industrial, como veíamos, si bien es una realidad, no adquiere formas generalizadas sino restringidas a grandes empresas, es polarizante y no existen todavía encadenamientos produc-

tivos suficientes con el sector estancado o en crisis. En esta medida, la coyuntura se presenta heterogénea y sin hegemonías entre viejos sujetos (el nacionalista revolucionario y el del desarrollo estabilizador) a la defensiva y en derrota general, tanto en sus versiones independientes como oficiales, y hay embriones de nuevos sujetos vinculados a esa reconversión polarizante. El surgimiento potencial de nuevos sujetos, con su carácter incompleto en lo material, y sobre todo en la práctica político-sindical, puede ser analizado a partir de dos grandes tipos: aquellos posibles sujetos resultado de la reconversión en empresas preexistentes que combinen situaciones nuevas con antiguas prácticas productivas y sindicales; y los nuevos sujetos obreros (por ejemplo, el llamado nuevo proletariado del Norte) sin una tradición precisa. Es una nueva fuerza de trabajo.

Para el primer nuevo sujeto potencial de la reconversión es posible encontrar dos modalidades: primero, el recompuesto sin graves efectos en el empleo, con una reconversión mediada por la negociación (el caso típico es el de Telmex). Y, segundo, el obrero recompuesto salvajemente, casi sin negociación, con una reestructuración por la vía de la capitulación. En ambos casos surge un nivel o un espacio de la lucha que en otras situaciones quedaba soslayado por el problema elemental del desempleo: el espacio del proceso de trabajo, sus transformaciones en el sentido tecnológico, organizativo y contractual.

Para el caso del obrero reconvertido o en reconversión por la vía de la negociación como se dio en Telmex, la dirección del sindicato y los trabajadores de base han tenido la suficiente sensibilidad como para comprender que la simple oposición a la modernización ligada al digital, en las condiciones actuales, es una táctica condenada al fracaso. En esta medida, han empezado a asumir los retos del aumento en la productividad y a convertir su estrategia en una estrategia "científica". Es decir, a basarla no en el simple sentimiento de la injusticia, sino en el análisis de la situación del cambio mundial de las telecomunicaciones, de sus efectos en otros países para los trabajadores, de los planes detallados de la empresa, de la coyuntura económico-política y sindical del país. Así, el sindicato se dio a la tarea de organizar el "Seminario latinoamericano sobre el impacto socioeconómico de las nuevas tecnologías en telecomunicaciones", que recogió experiencias de otros países. Asimismo, organizó conferencias para delegados sindicales, invitando a especialistas en el tema de la reconversión industrial. Por otra parte, cuando la empresa, a mediados de 1987, planteó al sindicato la necesidad imperiosa de mejorar el servicio a través del llamado Programa Inmediato de Mejoramiento del Servicio, éste aceptó el reto de la productividad y la calidad. Se formaron numerosas comisiones relacionadas con el proceso de introducción de las nuevas tecnologías. En 1988 ya existían ocho comisiones empresa-sindicato para analizar y hacer propuestas de cambio relacionadas con la reconversión de la compañía: obrero-patronal, ubicación definitiva, nuevas tecnologías, quejas y reparaciones, tráfico manual, atención al público, higiene y seguridad, y productividad.

A través de estas negociaciones, Telmex aceptó que no habría despidos como resultado de la modernización, y la realización de pruebas piloto para conocer los efectos de las nuevas tecnologías sobre el trabajo. Todo esto se daba al mismo tiempo que la revisión de muchos convenios departamentales. Finalmente, el sindicato propuso, en una acción arriesgada, el modelo de calidad de Telmex, con la formación de círculos de control de calidad. Hasta aquí, se trata básicamente de una reconversión negociada con consecuencias previsibles para los trabajadores en las calificaciones, capacitación, organización del trabajo (círculos de control de calidad), estructura organizacional de la empresa (procesos de descentralización territorial) y, sobre todo, en la contratación colectiva (anulación de los convenios departamentales, modificación flexibilizante del contrato colectivo y avance en convenios específicos vinculados con la modernización) y en las relaciones sindicales. La negociación del contrato colectivo en 1989 y la privatización de Telmex en 1990 han abierto un compás de espera en esta trayectoria.

Una reconversión diferente es la que se emprende en empresas como Aeroméxico y Ford Cuautitlán. Se trata de una reconversión no por "posiciones" sino por "guerra de movimientos", de ataque y aniquilación. En Aeroméxico se tiende una trampa al sindicato, quien estalla la huelga; la empresa se declara en quiebra y meses después es vendida a la iniciativa privada. Al liquidarse Aeroméxico y operar limitadamente (antes de su privatización) por una sindicatura, y luego como Aerovías, se modificaron los contratos colectivos del personal de tierra y de los sobrecargos y pilotos. Estos contratos poseían cláusulas muy ventajosas dentro del contexto mexicano: obligaban a que los cambios tecnológicos y de organización del trabajo estuvieran sujetos a convenios bilaterales empresa-sindicato, obligaban a la empresa a capacitar, el personal de tierra participaba en el Consejo de Administración de Aeroméxico, el tamaño y composición de la planta laboral eran pactados, la atención a las enfermedades profesionales se había ampliado con respecto a lo que considera la Ley Federal del Trabajo. Además, los trabajadores de Aeroméxico, en general, tenían prestaciones económicas y condiciones salariales muy favorables.

Todo esto cambió con la liquidación y privatización de la compañía. El contrato fue flexibilizado drásticamente, y ha habido una disminución importante del personal. Aquí, la conversión del sujeto obrero pasa por el golpe a sus tradiciones sindicales, contractuales y de lucha, además de las que se presenten en el futuro relacionadas con nuevas tecnologías y formas de organizar el trabajo.

El proceso es semejante al seguido en la Ford Cuautitlán: cierre de empresas y reapertura con menor personal y un contrato más flexible y desventajoso. En la Volkswagen de Puebla, la empresa lo ha intentado en varias ocasiones sin conseguirlo hasta ahora. Por ejemplo, en 1987 planteó al sindicato el recorte de 723 trabajadores, la disminución del 15% del salario, la propuesta de revisión salarial durante un año, la supresión de todos los incentivos (premios de puntualidad, reparto de utilidades, cuota por área peligrosa, etcétera) y la reducción de vacaciones y aguinaldo.

Estos sujetos reconvertidos, pero no en decadencia productiva, son los que de manera inmediata pueden recoger mejor las tradiciones históricas de lucha del proletariado en México, y las experiencias internacionales. Son los que tienen una tradición sindical, contractual y con mínimos aceptables de ingreso y condiciones de trabajo. Su desventaja se relaciona, también, con esas tradiciones. A pesar de que las condiciones están promoviendo una mayor participación de base, las inercias de la cultura de la delegación de las negociaciones en la dirección y las prácticas sindicales antidemocráticas siguen pesando como un lastre importante en la configuración efectiva de nuevos sujetos reconvertidos.

Los otros sujetos de la reconversión, “el nuevo proletariado”, han empezado a revelar sus secretos, y por lo pronto la situación no resulta tan alentadora en cuanto a sus posibilidades a corto plazo de conformar sujetos colectivos alternativos. Socialmente, se trata de una nueva clase obrera joven, sin largas experiencias laborales ni sindicales, con una fuerte participación de mujeres y situada en zonas que antes de 1980 eran débiles sindicalmente, debilidad no necesariamente medida por tasa de sindicalización, sino por actividad colectiva. Este proletariado participa en industrias intensivas, como fuerza de trabajo, en la forma taylorista-fordista, pero también en aquellas que incorporan tecnologías de punta. Contractualmente es un trabajador con salario y empleo poco garantizados, de gran movilidad, pero a cambio se encuentra en zonas poco deprimidas o en auge económico, como la frontera norte. Se trata de un proletariado flexible, pero más que flexible por la polivalencia (situación que sin duda se presenta, pero no es el factor definitorio dominante), flexible por su movilidad e independencia de contratos y sindicatos, dirigentes o Estado. Flexible en el sentido de móvil, incluso como proletariado transnacional. De poco arraigo cultural en el sentido de las culturas tradicionales del Sur, menos fijado a un territorio y anhelante de los niveles de consumo del Norte. Es posible que se esté forjando una nueva identidad de clase, despojada de los estratos culturales fosilizados de los obreros del Centro y del Sur.

Un ejemplo de este nuevo proletariado es el de la maquila de exportación en la frontera norte.<sup>1</sup> En Tijuana, en 1977, el 84.8% de los obreros eran mujeres, y para 1982 habían bajado al 67.5%. En 1977 estos obreros tenían edades entre 20 y 25 años en un 63.5%. En 1988, el 68% tenía menos de 24 años. En cuanto a la escolaridad, en 1977 el 65% tenía entre 1 y 6 años de escolaridad; en 1988, el 83.3% al menos un grado de secundaria. En 1988, el 82.7% era de solteros. La cantidad de trabajadores migrantes es también impresionante, y en 10 años no ha tendido a cambiar (en 1988 el 60% era de migrantes). Otro tanto sucede con la experiencia laboral previa: en 1977 el 67.05% no había trabajado antes; en 1988, el 72.3%. La estabilidad en el trabajo también es precaria: en 1988, al menos 41% tenía menos de 6 meses en el trabajo.

<sup>1</sup> Véanse las tesis de maestría de Cirila Quintero, “El sindicalismo en las maquiladoras tijuanaenses, 1970-1988” del Instituto Mora; y de Jorge Carrillo, “El sindicalismo en la maquila” de la FCPYS de la UNAM. El sindicato maquilador de Tamaulipas es posible que tenga características intermedias entre uno oficial rígido y el nuevo sindicalismo flexible.

Sindicalmente, la situación es también especial. En Tijuana en 1988, sólo el 25% de las maquiladoras tenía sindicato, en tanto que en Tamaulipas casi todas lo tenían; en Ciudad Juárez se dio una situación intermedia. De cualquier forma, la tasa de sindicalización es superior a la media nacional. La imagen de un trabajador flexible sin sindicato en la maquila no corresponde con la realidad. Sin embargo, el tipo sindical que tiende a predominar no es el clásico sindicato oficial que a pesar de su verticalismo y escasa vida sindical, fue un elemento de protección de empleo y salario. Es, por el contrario, el sindicato de "protección" (de protección empresarial se entiende; el término es tomado del que se usa a veces en la zona centro de México para referirse a sindicatos con contratos de protección, muy practicados por la CTC y la COCM). El sindicato maquilador toma dos formas principales en la frontera norte: primero, el que escudado bajo las siglas de centrales oficiales es, de hecho, un nuevo tipo de sindicalismo (entre tradicional y flexible). Es el caso del sindicalismo de la maquila del Noroeste, dominado por la CTM. El otro caso es el de la sustitución de las centrales oficiales que se niegan a pactar condiciones a veces ilegales. Como en Tijuana, donde las centrales oficiales CTM y CROC tienden a ser sustituidas en la maquila por una CROM de protección.

En los sindicatos de protección de Tijuana, el 80% de los trabajadores desconoce los términos del contrato colectivo de trabajo; nunca se realizan elecciones sindicales, nunca se votan estatutos ni se revisan contratos con el conocimiento de los obreros; tampoco se saben los nombres de los dirigentes sindicales. Estos sindicatos han estado dispuestos a aceptar condiciones laborales inferiores a las marcadas por la ley: no afilian a sus trabajadores al IMSS, tienen jornadas superiores a ocho horas, salarios inferiores al mínimo, horas extra sin remuneración, movilidad interna al arbitrio de la empresa, cambio arbitrario de horarios de trabajo, obligación de trabajar en días de descanso obligatorio cuando la dirección de la empresa lo determina. En pocas palabras, máxima flexibilidad en el uso de la fuerza de trabajo, independientemente del tipo de tecnología, aunque coincida con el *just in time*, con los círculos de calidad y con la ofensiva ideológica empresarial en el espacio cotidiano de la vida del trabajador fuera de la fábrica. Es posible que esta ausencia virtual del sindicato, en condiciones en que los empleos abundan, esté creando una figura flexible no sólo técnicamente, sino también política y culturalmente; movilidad, decisión individual de cambio de trabajo, de cambio de país, todo ello como estrategias individuales de sobrevivencia. Los conflictos colectivos se han presentado en la maquila, pero son escasos en comparación con el ritmo de creación de nuevos establecimientos; también el número de demandas individuales es escaso y casi todas se reducen a despidos injustificados.

El sindicato de protección no sólo corresponde con obreros por lo pronto desarticulados, sino que niega la tradicional mediación estatal en los conflictos obrero-patronales. Tampoco es un sindicato circulatorio, porque no garantiza salarios ni estabilidad en el empleo.

#### IV. SINDICATO Y PRODUCCIÓN: LOS PROYECTOS

##### 1. *La experiencia internacional*

La experiencia del movimiento obrero internacional sobre la intervención de los sindicatos en los problemas de producción reconoce dos vertientes: la democracia industrial y el consejismo.

El planteamiento de la democracia industrial surgió en Inglaterra a principios de los años veinte como respuesta al peligro bolchevique por parte del laborismo británico, y posteriormente fue adoptada por la socialdemocracia en forma de cogestión. Los esposos Webb fueron sus ideólogos fundantes; en su conocida obra *Industrial Democracy* proponen que los sindicatos estén protegidos por la ley, el abandono del sindicalismo de oficio y, sobre todo, la gestión democrática de la economía, argumentando en favor de la planificación y las nacionalizaciones. La empresa pública es presentada entonces como alternativa a la privada por su mayor eficiencia. Después de la segunda guerra mundial, la socialdemocracia y el laborismo abandonaron la idea de desaparición de la propiedad privada de los medios de producción, conformándose con regular el mercado y el poder económico por medio del Estado. En 1960, los TUC (Trade Union Council) ingleses plantearon intervenir en los consejos de administración de las empresas. En Alemania ganó terreno la idea de la cogestión y, en 1976, por ley los sindicatos consiguieron participar en los consejos de vigilancia de las empresas conformados por igual número de representantes de los obreros y de los accionistas.

Esta primera experiencia del movimiento obrero en la gestión empresarial estuvo asociada con el Estado interventor en la economía y benefactor. Su espacio de acción fue la gestión de las empresas en el nivel de los consejos de administración o de vigilancia. Los sindicatos nunca lograron ser una contraparte del capital con pesos semejantes, pero impusieron regulaciones y vetos al uso de la fuerza de trabajo. Este proyecto se vio afectado por la ruptura o limitación de los pactos corporativos y el viraje neoliberalizante de los Estados, así como por la crisis del sindicalismo.

La otra vertiente de la participación de los sindicatos en la producción proviene del consejismo obrerista. Este consejismo ha sido históricamente de origen marxista o anarcosindicalista. Se trata de experiencias "basistas", con democracia directa y mínima formalización. Se parecen más a un movimiento social en el terreno de los procesos de trabajo, que a la creación de instituciones como la cogestiva. Su ciclicidad ha sido también la del movimiento. Sus antecedentes se remontan a la Comuna de París y al Soviet de San Petersburgo durante la revolución rusa de 1905. Experiencias cercanas habían sido las de los IWW en los Estados Unidos a principios de este siglo, y sobre todo las luchas de los consejos de fábrica en varios países europeos entre 1917 y 1923, y posteriormente entre 1968 y 1973. Los movimientos de los consejos han tenido como inspiradores a marxistas consi-

derados como ilegítimos por el marxismo-leninismo: Luxemburg, Korsch, Gramsci y Panzieri. Este marxismo criticó el iluminismo leninista, su concepción positivista de la ciencia y su idea de partido del *¿Qué hacer?* Podríamos sintetizar las diferencias entre marxismo-leninismo y consejismo en los siguientes términos:

- Negación del iluminismo leninista acerca de las capacidades y funciones de los intelectuales partidarios de llevar la conciencia desde afuera al proletariado; esta diferencia tiene detrás la distinción entre leyes positivistas de la historia de observancia necesaria *versus* la reivindicación de la lucha de clases como elemento activo de la transformación histórica.
- Una redefinición obrerista del espacio de la lucha política: el reconocimiento obrerista de que el espacio político no tiene contornos predefinidos por la teoría, sino que éstos son móviles en la práctica; en esta forma, el espacio de los procesos de trabajo, como terreno de lucha por su control, puede ser un espacio de la lucha política; es decir, lo político no se reduciría a lo electoral o a lo parlamentario, ni sus objetivos se reducirían a la toma del aparato de Estado pacifista o violentamente.
- La reivindicación de una lectura política de *El Capital*: la otra lectura de *El Capital* haría pensar el proceso de trabajo con sus componentes de poder, dominación y lucha por el poder; el poder como mediación necesaria del proceso de valoración, es decir, el marxismo no como teoría económica, sino como sociología vestida de ciencia política.
- El vínculo entre tecnología y organización del trabajo con el poder dentro de los procesos productivos y el rescate de la categoría de calificación, en su acepción de control sobre el proceso de trabajo. Las reestructuraciones productivas serían importantes por su relación con el cambio en las capacidades de resistencia de los trabajadores a la explotación en los procesos inmediatos de producción. Dicha reestructuración significaría un cambio en las relaciones capital-trabajo dentro de los procesos de trabajo. Restructurar sería, también, recomponer a la clase obrera. Clase diferenciable tanto en sentido técnico como social y político (clase obrera estructuralmente heterogénea).
- El consejismo cuestionó o transformó la función tradicional del sindicato: lucha por el salario, el empleo o las mejores condiciones de trabajo, en una lucha por el control de los procesos de trabajo como parte de un proyecto político que arranca desde abajo (de la fábrica) y se puede extender al territorio y al Estado.

La crisis y la reestructuración actuales del capitalismo contribuyeron a poner en crisis las dos versiones de intervención obrera en la producción: *a*) la reformista y desde los consejos de administración (cogestión), y *b*) la revolucionaria y desde la base de los procesos productivos (consejista).

## *2. La experiencia del movimiento obrero en México*

Las luchas obreras en México en el siglo XX reconocen dos períodos desde el problema que estamos analizando: el primero sería el de las luchas autónomas de influencia anarcosindicalista, nacionalista revolucionaria o marxista, hasta el período cardenista; el segundo, el del sindicato corporativo hasta nuestros días. En el primer período se trató de la lucha de los sindicatos por el reconocimiento de su existencia organizada y de la contratación colectiva. Dentro de esta contratación colectiva habría que destacar dos aspectos importantes: el salario y las prestaciones económicas, y la regulación de las relaciones laborales dentro de los procesos de trabajo. Este segundo aspecto implicó que los sindicatos en este período tuvieran especial interés en limitar el poder del capital en los procesos de trabajo sin esperar demasiado de la intervención del Estado. A partir del cardenismo, con la estatización de los sindicatos y de las relaciones laborales, la tradición sindical dio un giro y privilegió su inserción en la red estatal, en las luchas al nivel de los procesos de trabajo. Si se produjeron cambios en este último nivel, se dieron por la mediación y el cálculo político económico del Estado. Los sindicatos se convirtieron en sindicatos circulatorios (salario y empleo) y del Estado. Su interés por la producción desapareció y estuvo mediado por el patrimonialismo y el estatismo.

El sindicalismo tradicional, sea oficial o independiente, convirtió sus programas más en proyectos de Estado (declaración de Guadalajara de la Tendencia Democrática o Programa de 1978 de la CTM) que en estrategias fabriles; sobre todo, estuvieron muy desconectados de la producción. En los años setenta solamente la Unión Obrera Independiente (UOI) y Línea Proletaria descubrieron el terreno de la producción como espacio de lucha y de negociación. Sin embargo, la primera restructuración industrial y del Estado los desarticuló. Hasta 1983, el grueso del sindicalismo independiente seguía dirigido por consignas nacionalistas revolucionarias; características semejantes tenía el programa del sindicalismo oficial. Las huelgas de junio de 1983 fueron el punto culminante y el inicio de la decadencia de estos sujetos obreros y sus organizaciones. Durante casi todo el resto de la década de los ochenta, el sindicalismo independiente entró en decadencia, limitándose a la denuncia de los efectos de la restructuración entre la clase obrera; la mayor parte del sindicalismo oficial transitó del enfrentamiento verbal con la política económica del Estado a una aceptación sin programa alternativo.

### *a) La estrategia neocorporativa: flexibilidad con bilateralidad*

El algunos de los grandes sindicatos nacionales de industria, donde más claramente se percibía el cambio de terreno que estaba significando la restructuración productiva y del Estado, poco a poco se han abierto camino las perspectivas que plantean la necesidad de un proyecto sindical de restructuración, en contraste con la pasividad o la simple denuncia.

Históricamente, el primer sindicato importante que aceptó el reto del cambio fue el de telefonistas. Teléfonos de México inició estudios para hacer un cambio tecnológico desde 1977, y éste empezó tímidamente hacia 1979. Sin embargo, el sindicato telefonista en 1982 apenas logró y se interesó por añadir una cláusula al contrato colectivo por la que la empresa se obligaba a proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, así como a la conformación de la Comisión Mixta de capacitación y adiestramiento, con subcomisiones departamentales.

En la contratación de 1984, en forma semejante, sólo se pactó fuera del contrato la creación de una comisión mixta de estudios para definir la materia de trabajo y el compromiso de modificar los convenios departamentales cuando se introdujeran cambios administrativos o técnicos. Fue hasta la contratación de 1986, en pleno período de restructuración de las grandes empresas, cuando se pactó la cláusula 193 por la que se reglamentó la introducción de nueva tecnología, que reconocía la obligación de la empresa de informar sobre sus nuevos proyectos al sindicato, la formación de una comisión mixta para reglamentar la cláusula y el compromiso de no reajustar trabajadores.

En Telmex, el sismo de 1985 aceleró el programa de digitalización. La empresa diseñó, para paliar el mal servicio telefónico, el Programa Inmediato de Mejoramiento del Servicio en ese año; la respuesta del sindicato los llevó a negociarlo ante la Secretaría del Trabajo. Así, se formó en 1987 una Comisión Mixta de Productividad, se firmó la primera minuta sobre la nueva tecnología y se llegó al compromiso de elaborar un nuevo modelo de capacitación.

A raíz de estas negociaciones se formó la Comisión de Modernización como órgano del comité ejecutivo nacional, que auxiliaría a las comisiones mixtas y elaboraría la estrategia de negociación de modernización, en particular de los convenios departamentales (véase cuadro 3).

CUADRO 3  
COMISIÓN DE MODERNIZACIÓN

---

Programa de calidad con la Comisión de Productividad	Programa de nueva tecnología con la Comisión de Nueva Tecnología	Programa de condiciones de trabajo con la Comisión de Higiene y Seguridad	Programa de cultura y recreación con la comisión respectiva
	Programa de capacitación y adiestramiento con la comisión respectiva		

---

La comisión mixta de productividad de Telmex tenía como objetivos: incorporar la negociación al control de calidad, hacer propuestas de normalización del equipo, establecer formas de organización participativas, elaborar un programa de capacitación y mejorar las condiciones de trabajo y de vida de los trabajadores. En su funcionamiento, la comisión adoptó una definición de productividad muy innovadora: *incremento cuantitativo y cualitativo de la producción, mejoramiento de la calidad, de las condiciones de trabajo y de vida, y de la capacitación productiva del trabajador*. Esta labor culminó en el modelo de calidad de Telmex, que no es sino la adaptación de la "filosofía" empresarial de la calidad total a una relación bilateral con el sindicato: cultura de servicio basada en la calidad, calidad definida en un sentido amplio, como del servicio, de las condiciones de trabajo, de las relaciones con los clientes, de participación de los trabajadores, etcétera. Todo dentro de la concepción extendida de la relación proveedor-cliente: proveedor o cliente sería todo aquel que antecediere o siguiese en la línea de producción o generación del servicio dentro de la misma empresa y en su entorno.

Habría que anotar que esta comisión de modernización, con sus diferentes subcomisiones, está constituida por trabajadores elegidos por el Comité Ejecutivo Nacional del sindicato y un grupo de asesores externos (profesionales no trabajadores telefonistas).

El descubrimiento del espacio de la productividad como espacio de concertación por el CEN del STRM se enmarca dentro de su proyecto de creación de una nueva relación corporativa, ante la decadencia del viejo corporativismo: "El Estado mexicano moderno requiere de un sindicalismo en el que las direcciones de los trabajadores y los propios trabajadores estén al tanto de la productividad de las empresas..." Es decir, se propone un nuevo corporativismo, con un sindicato en movilización productiva, no de confrontación sino propositivo; y, aunque la modernización se considera un campo de lucha, el conflicto sería funcional para la conformación de un nuevo pacto social y político y una nueva política laboral.<sup>2</sup>

En este proceso de negociación sobre la productividad, el segundo punto culminante fue la modificación del contrato colectivo en 1989. En esta contratación, el sindicato perdió aspectos sustanciales de la bilateralidad con la empresa.<sup>3</sup> Antes de esta revisión, la cláusula 193 del CCT establecía la obligación de pactar las nuevas labores originadas por la modernización, formándose una comisión mixta para definir los aspectos técnicos y operativos; se definía con precisión el tipo de información que la empresa debería proporcionar al sindicato; a través de un diagrama de flujo se establecían con mucha claridad los pasos a seguir en la implantación de una nueva tecnología; y, finalmente, que no habría reducción de

<sup>2</sup> XV Convención Nacional Ordinaria del STRM, Informe de la Comisión de Modernización, septiembre de 1990.

<sup>3</sup> Enrique de la Garza, "¿Quién ganó en Telmex?", *El Cotidiano*, noviembre de 1989.

personal por modernización. Nos atreveríamos a decir que, con respecto a problemas de modernización productiva, los contratos colectivos en México nunca tuvieron una cláusula tan avanzada en bilateralidad. La revisión de 1989 mutiló gravemente esta cláusula, dejando solamente al sindicato el derecho de ser informado cuando el cambio implicase capacitación.

El tercer momento importante en este proceso fue la modificación fuera de tiempo del contrato colectivo en 1990 (Convenio de Concertación). En esta revisión, el sindicato ganó la cláusula 195, que no logró reponerle las pérdidas de 1989, pero se consiguieron algunas ganancias nuevas en bilateralidad (véase el cuadro 4).

CUADRO 4  
MODIFICACIONES AL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO DEL STRM EN ABRIL DE 1990

---

Cláusula 37:	Admite la posibilidad de reajuste del personal, pero protege al buscar primero el reacomodo de los trabajadores afectados. Además, el reajuste no es unilateral y tiene que mediar acuerdo con el sindicato. Por otra parte, el reajuste implica un total de indemnización de 5 meses más 40 días por año.
Cláusula 195:	El sindicato se vuelve interlocutor sobre la productividad a través de la Comisión Mixta de Calidad y Productividad: diseño, instrumentación y seguimiento del programa de calidad y productividad, así como en el estudio de las normas de productividad. Se define productividad como el incremento cuantitativo y cualitativo de la producción e incluye el mejoramiento de las condiciones de trabajo y de vida, así como la capacitación productiva del trabajador. Se señala que la nueva organización del trabajo será participativa a través de círculos de calidad, grupos de capacitación intensiva de alta especialización. Se especifican los temas centrales de la capacitación: control estadístico de la producción y calidad; organización del trabajo; sistemas de mantenimiento y normalización y estandarización de equipos, herramientas y sistemas de trabajo. Además, la capacitación será diseñada por la Comisión Mixta Nacional de Capacitación y Adiestramiento.

---

Después de la modificación del contrato de 1990, que contemplaba la formación de una comisión mixta de productividad (cinco representantes de la empresa y cinco del sindicato), hacia mayo de ese año se reactivó la antigua comisión de productividad, después de haber interrumpido sus actividades por más de un año. Esta comisión se dio a la tarea de redactar la versión final del modelo de calidad y de diseñar un curso de inducción, con prueba piloto en tres centros de trabajo: Naucalpan, Zaragoza y Lindavista (1 000 trabajadores).

El 29 de noviembre de 1990 se firmó el "Convenio sobre calidad, productividad y capacitación para la modernización integral de Telmex". Entre otros aspectos que se destacan en este convenio están los siguientes:

- Se reconoce el derecho de los trabajadores a participar propositiva y creativamente en la modernización de la empresa, así como el derecho a la recompensa por su esfuerzo adicional.
- Se establecerá, entre empresa y sindicato, un programa para la elevación y el mejoramiento de la productividad y la calidad.
- Bilateralmente se definirán procesos de modernización administrativa y operativa.
- Se propiciará una nueva cultura laboral, basada en la concertación y los beneficios mutuos.
- Se reafirma la vigencia del modelo de calidad.
- Se establecerán programas de capacitación con miras a la capacitación creativa.
- Se promoverá el trabajo en equipo.
- Se mejorarán las condiciones de vida y de trabajo.
- La medición de la productividad y de otros parámetros importantes se definirá en la Comisión Mixta de Productividad, aceptando estándares internacionales de productividad y calidad como metas.
- Se capacitará a los directivos de Telmex en la calidad total.
- Se promoverán el diálogo y la concertación, buscando un clima laboral.
- Se descentralizarán las decisiones en las relaciones laborales.
- Se creará en breve tiempo el Instituto Nacional de Capacitación Telefónica.

La estrategia del sindicato telefonista se ha extendido a otros sindicatos nacionales de industria. Desde 1985 algunos de los sindicatos nacionales de industria oficiales, pero con vida sindical, buscaron unirse frente a los efectos de las reestructuraciones que se avecinaban. Primero fue un pacto dentro de los antiguos cánones nacionalistas y estatalistas, pero a los pocos años se convirtió en la fundación de la Federación de Sindicatos de Bienes y Servicios, en 1990. Ésta se integró con los sindicatos de telefonistas, electricistas, aviadores, sobrecargos, tranviarios y cinematografistas.

Para la dirección de la Fesebes, el discurso presidencial del primero de mayo de 1990 resumió el perfil de una nueva alianza histórica entre sindicatos y Estado. El cambio actual requería de sindicatos representativos, de pactos de modernización productiva, con un nuevo concepto de productividad que implicase distribución de la riqueza, mejoría de las condiciones de trabajo, distribución del conocimiento y participación de los trabajadores en la administración y propiedad de las empresas. Sería necesario también que el salario estuviera en función de la productividad y la capacitación, y que el Estado respetase la autonomía de las organizaciones sindicales, para acuñar un modelo de relaciones laborales participativo, democrá-

tico y de concertación, que sustituyese al conflicto y a la confrontación, sin desconocer que el conflicto regulado puede ser funcional para el cambio social.<sup>4</sup>

La reestructuración del sindicalismo oficial, a través de la creación de la Federación de Sindicatos de Bienes y Servicios, significa que una parte del sindicalismo oficial ha comprendido que si quiere subsistir como interlocutor en el nuevo rumbo que han tomado la economía y el Estado, tiene que aceptar el reto en el terreno que ahora se vuelve decisivamente público para la reestructuración capitalista: el de la productividad. En esta medida, la Federación tiene como eje político o estratégico al sindicato telefonista, porque es el más preparado para hacer propuestas en este terreno: su experiencia en el campo de la reestructuración así lo determina. Éste plantea, a diferencia de la mayoría del sindicalismo oficial e independiente, reconocer que el espacio del proceso de trabajo es uno, de lucha y negociación, donde el sindicato podría tener una actitud propositiva, apoyado en la movilización productiva de sus bases obreras. La alternativa puede ser sugerente para el capital más modernizante. Se propone, en otras palabras, una alianza para la productividad y la calidad, en donde el capital reconoce al sindicato como interlocutor válido en planes de productividad y calidad.

No obstante, a este intento de reestructuración del corporativismo, que lleva al sindicato a un terreno nuevo de participación activa en los procesos de trabajo en alianza con el capital, se opone el sindicalismo corporativo tradicional, que no sabe actuar propositivamente y que ve a la Federación como competidora de clientelas sindicales. Las declaraciones de algunos de los líderes principales de este sindicalismo oficial con respecto al significado de la nueva Federación así lo demuestran. Se opone también una cultura empresarial proclive al autoritarismo y a no dejar intervenir a los sindicatos en las decisiones importantes de las empresas, una cultura obrera despreocupada de la productividad, preocupación indispensable para que modelos de calidad, como el de Telmex, no queden en buenos deseos. Sin la movilización productiva de base, este nuevo modelo sindical no puede funcionar. Habría que añadir que este modelo presupone una amplia democracia e información entre los trabajadores. Un compromiso a incrementar la productividad por departamentos no puede ser suscrito simplemente por las direcciones; si los trabajadores no lo hacen suyo, no funcionará o será la forma encubierta en que el sindicato deja hacer autoritariamente a la empresa sin participación real del primero.

Pero este intento de reestructuración del sindicalismo oficial se enfrenta a un obstáculo todavía mayor. Es bien sabido que en México los sindicatos oficiales son corporaciones del Estado. Entre otras cosas significa que subordinan sus intereses, como corporaciones, a las grandes políticas nacionales diseñadas por el Estado. En otras épocas participaban en el diseño, ahora son simplemente subordinados. Lo anterior significa que los propósitos de la nueva Federación en el campo productivo

<sup>4</sup> Francisco Hernández Juárez, "Insostenible la alianza tradicional del gobierno y los sindicatos", *Excélsior*, Ideas, 5 de junio de 1990.

no pueden ser independientes de la posición del Estado —en especial del poder ejecutivo— con respecto a dicha restructuración. En este sentido, cuatro días después de la fundación de la Federación, el presidente de la república planteó sus ocho puntos para la modernización del sindicalismo en México. Estos puntos se pueden resumir en los siguientes: un nuevo sindicalismo representativo, concertador y con capacidad de interlocución, un nuevo sindicalismo de cooperación y disposición para aumentar la productividad que acepta que las relaciones laborales deben cambiar, y un sindicalismo que continúe la alianza histórica con el Estado.

Sin embargo, la posibilidad de crear un nuevo sindicalismo a partir de la Federación tendrá como condición adicional flexibilizar las relaciones corporativas con el Estado. Un paso se ha dado en este sentido: como organización, la Federación no pertenece al PRI. Tampoco pertenecen a ese partido, individualmente, ninguno de los seis sindicatos fundadores de esta organización.

#### b) El corporativismo tradicional: pasividad con flexibilidad unilateral

El sindicalismo oficial tradicional, sobre todo la CTM, es el que más ha sufrido con el cambio del discurso oficial. Su programa más acabado era el de 1978, cuando parecía que el auge petrolero inauguraba un largo y nuevo período de intervencionismo estatal. Sin embargo, a partir de 1983 y durante casi toda la década de los ochenta, la CTM se vio huérfana de coherencia discursiva ante el nuevo rumbo neoliberal. Siguió considerando que la reactivación económica debería empezar por el mercado interno, y veía al externo como complementario. En este tenor, el salario remunerador sería la principal medida para reactivar el mercado interno, y condición para reanimar la inversión; los incrementos en prestaciones serían complementarios al reparto de utilidades y al establecimiento del seguro contra el desempleo, así como una reforma fiscal que gravase al capital. Todo este proceso de reactivación debería ser dirigido por el Estado, que tendría que intensificar su acción reguladora.

Durante toda la década, el programa de la CTM no cambió sustancialmente y puede resumirse en 12 puntos:

1. Escala móvil de salarios.
2. Jornada de 40 horas con pago de 56.
3. Incremento en el porcentaje del reparto de utilidades.
4. Federalización de los tribunales del trabajo.
5. Sistema nacional de capacitación tripartita.
6. Un mes de aguinaldo.
7. Mayor prima de antigüedad.
8. Causal de huelga por incremento de precios o devaluación del peso frente al dólar.
9. Pago a despedidos hasta notificar la rescisión.

10. Eliminación del tipo de sindicato de oficios varios.
11. Incremento de la parte patronal al INFONAVIT hasta el 10 por ciento.
12. Derogación del apartado B.

Como se puede ver, el programa de la CTM fue eminentemente circulatorio y tradicional; mantuvo su corporativismo y estatalismo en una coyuntura de restructuración del Estado y de la producción. Algunos sectores minoritarios de la CTM, en este período, comenzaron a plantear la necesidad de un viraje hacia el mundo de la producción, al proponer, por ejemplo, comités técnicos en las unidades productivas que discutieran y negociaran los planes productivos; así como el derecho sindical a la información, la introducción de tecnologías que humanizaran el trabajo y la lucha por la capacitación y nuevas normas protectoras del trabajo.<sup>5</sup> En algunas ocasiones los han llevado a la práctica.<sup>6</sup>

### c) El sindicalismo independiente

El sindicalismo independiente actual es heredero directo de la insurgencia sindical de los años setenta; sus principales cuadros de dirección se formaron en esta época. Ha sido también un sindicalismo de oposición al Estado mexicano, muy influido por los partidos de izquierda, e ideológicamente por el marxismo leninismo. Durante la década de los ochenta, este sindicalismo fue desarticulado por la restructuración productiva y del Estado. El esfuerzo máximo de la década lo realizó en 1983. A partir de este año su política fue de resistencia a la restructuración y denuncia de los efectos de ésta entre los trabajadores. El resultado general fue de derrotas e incompreensión de los cambios que se producían en el mundo y en México. Este sindicalismo empezó negando que hubiera restructuración productiva, pensando que se trataba de simple y llana desindustrialización y que los cambios en los procesos de trabajo podrían ubicarse en sus primitivos conceptos de explotación, ataque a las conquistas ganadas, etcétera. En este camino se dio a la tarea de formar frentes diversos de resistencia, como la Mesa de Concertación y, finalmente, el Frente Sindical Unitario.

Sin embargo, fue el Frente Auténtico del Trabajo de los primeros en percibir los nuevos rumbos, transformando, desde 1989, su programa tradicional de demandas (muy semejante al de la CTM) y denuncias en otro con componentes como los siguientes:

- Necesidad de contribuir a conformar una nueva cultura laboral de responsabilidad compartida.
- Aceptación de la movilidad interna concertada.

<sup>5</sup> Tomás Martínez, "Lineamientos fundamentales de la estrategia de la CTM", en *El movimiento obrero ante la reconversión productiva*, núm. 2, 1988, CTM-FES-OIT.

<sup>6</sup> Véase el núm. 13 de *El movimiento obrero ante la reconversión productiva*, 1988, CTM-FES-OIT.

- Negación del escalafón ciego.
- Participación de los trabajadores en las ganancias de la productividad.

Es decir, se trata de una estrategia independiente (no corporativa estatal) con bilateralidad en los planes de productividad y con flexibilidad pactada.<sup>7</sup> Otro tanto planteó el SUTIN en 1990: el movimiento obrero debe generar un proyecto de modernización alternativo que convierta a los sindicatos en agrupaciones que incidan en los procesos productivos, intentando vincular salario con productividad.<sup>8</sup> Otro tanto propuso el STUNAM en ese mismo año: la contribución sindical a una nueva cultura del trabajo, sin oposición por principio a la innovación de medios y procesos de trabajo, con un compromiso con la calidad de la educación, y reivindicación de la iniciativa, la creatividad y la eficiencia de los trabajadores; que incorporase a los trabajadores en la toma de decisiones, el diseño, la organización y la evaluación de los procesos de trabajo, y que éstos participaran de la riqueza generada. En este sentido, el STUNAM reclama ahora participar en la definición del rumbo y alcances de la reforma educativa y administrativa de las universidades. Para ello se piensa que son convenientes los estímulos a la puntualidad, a la asistencia y al desempeño en el trabajo, reevaluar el papel de la capacitación para los ascensos y revitalizar la bilateralidad en higiene y seguridad, admisión, capacitación, conciliación, así como en condiciones de trabajo, nuevas tecnologías y recalificación.<sup>9</sup> En este sentido, en la negociación de cambio del tabulador de la UNAM, el sindicato propuso: reducir el tabulador estableciendo claras diferencias salariales entre categorías, la aptitud como criterio básico de ascenso, los estímulos a las nuevas calificaciones, al esmero, a la intensidad y la calidad.<sup>10</sup>

Este cambio de actitud con respecto al trabajo en una parte del sindicalismo independiente, hegemónica hasta ahora por el FAT, es vista por la otra parte del sindicalismo independiente tradicional como reformista, proempresarial y no clasista.

Algunas corrientes del SITUAM, aunque aceptaron entrar en negociaciones respecto de su tabulador en 1991, lo hacen en un tono de catástrofe y de defensa ante la arremetida del enemigo, considerando, en el fondo, que los problemas de productividad y calidad son un pretexto para afectar los derechos de los trabajadores. Este sindicato también reivindica la bilateralidad pero, en el fondo, de manera defensiva; se acepta modificar el tabulador y los estímulos para los trabajadores administrativos, pero como si fuera resultado de hechos consumados más que del convencimiento acerca de la necesidad de una nueva cultura laboral, y que la

<sup>7</sup> Alfredo Domínguez, "Por una legislación que inaugure una nueva era laboral", Segundo Coloquio de Jalapa, 1989. Dentro de estas experiencias habría que incluir el convenio de concertación del sindicato de *La Jornada* y la bilateralidad en la práctica conseguida por los sindicatos de la Secretaría de Pesca y del Banco de Comercio Exterior, no obstante estar inscritos en el apartado B.

<sup>8</sup> SUTIN, "Democracia y modernización", desplegado en *Excelsior*, 20 de mayo de 1990.

<sup>9</sup> STUNAM, "El STUNAM ante la revisión de su contrato", desplegado en *La Jornada*, 23 de agosto de 1990.

<sup>10</sup> STUNAM, "Informe sobre el tabulador que se presenta al CGR del STUNAM", mimeo., 11 de febrero de 1991.

productividad y la calidad son condiciones de subsistencia de las fuentes de trabajo en las nuevas situaciones del mercado.<sup>11</sup>

De cualquier forma, la actitud de sindicatos como el SITUAM y el de la siderúrgica Las Truchas es intermedia entre el nuevo sindicalismo independiente y el tradicional. En otros casos es rechazada tajantemente toda flexibilización, como en algunos sectores de la CNTE y en algunos otros sindicatos universitarios, que reproducen la lógica de la denuncia de los años setenta, aunque ahora con poca efectividad.

### 3. *¿Hacia un nuevo obrerismo?*

La crisis y la restructuración han vuelto más heterogénea a la clase obrera en México. No tiende a desaparecer: el porcentaje de trabajadores asalariados en el conjunto de la PEA se ha mantenido mayoritario; sin embargo, a las heterogeneidades tradicionales de los asalariados en México (grande, mediana, pequeña y microindustria; empresas del Estado, de capital privado nacional y extranjero; los trabajadores de los apartados A y B; los del sindicalismo independiente, corporativo y blanco; los sindicalizados y los que no tienen sindicato ni contrato colectivo) se añaden, ahora, la existencia de una industria moderna y exportadora junto a la antigua (una parte en restructuración y una mayoría que no hace cambios); la nueva distribución territorial de los trabajadores, la feminización de la nueva clase obrera, y las diferencias culturales entre antigua y nueva clase obrera. Sigue habiendo trabajadores nacionalistas revolucionarios con o sin restructuración; otros corporativos de Estado autoritario; junto al obrero del desarrollo estabilizador que ha cambiado mucho, pero que no ha desaparecido, sobre todo en el sentido subjetivo; todo esto junto a una nueva clase obrera en el Norte. Con esta heterogeneidad que implica sujetos obreros en decadencia junto a otros en ascenso, es difícil pensar en estrategias sindicales homogéneas. Los antiguos problemas salariales y de democracia sindical siguen vigentes, aunque otros nuevos han aparecido vinculados a la productividad y la calidad.

No obstante, el problema del momento consiste en definir si los sindicatos deben ser agentes activos del cambio producido, en el sentido del incremento de la productividad y la calidad o no. Esta definición recibe dos tipos de respuestas del sindicalismo mexicano hasta ahora: el neocorporativismo hace suyo el reto, pero principalmente como una forma de rehacer la alianza histórica con el Estado. Esto significa que el sindicato neocorporativo de la producción seguiría siendo de Estado, y su iniciativa productiva contaría, de cualquier forma, con la mediación estatal. También el nuevo sindicalismo independiente acepta el reto; su iniciativa no pasa directamente por el visto bueno del Estado, pero corre el riesgo de convertirse en un corporativismo de empresa y en un neogremialismo si no

<sup>11</sup> SITUAM, "Política laboral", mimeo., 1991.

logra ubicarlo en el contexto de transformaciones políticas y económicas más amplias.

Para el sindicalismo corporativo tradicional, la reestructuración no es un campo específico de intervención, sino de aceptación, que espera mejores tiempos para las condiciones de ingreso de los trabajadores.

Para el sindicalismo independiente tradicional, ni la producción ni ningún otro tema de demanda inmediata de los trabajadores tiene sentido en sí mismo; las demandas concretas no son sino medios para crear conciencia, a través de la propaganda y la acción colectiva, con miras a un futuro Estado de contornos ahora indefinidos ante la caída del socialismo real. En estas corrientes minoritarias, marginales del actual sindicalismo independiente, la lógica leninista de la conciencia que llega desde afuera sigue vigente, así como una esperanza oculta en el derrumbe del modelo neoliberal y en la gran irrupción de las masas.

Pero, como hemos visto, la participación de los sindicatos en los problemas de la producción en forma activa, para aumentar la productividad y la calidad, puede adoptar varias formas: la neocorporativa estatalista, la corporativa empresarial y la independiente autónoma. Esta última implicaría la no subordinación al Estado, pero tampoco a la empresa; la búsqueda de mejores condiciones de vida y de trabajo para los obreros, pero sin afectar la productividad y la calidad; la disposición a la negociación, sin negar la lucha de clases; la reivindicación de una cultura laboral de la eficiencia y la calidad, siempre que las empresas estén dispuestas al reparto de las ganancias en forma más equitativa; el reconocimiento de la importancia de mantener condiciones de prosperidad empresarial para los trabajadores, en un contexto de apertura de los mercados y de retirada del Estado de la economía; y finalmente, que los espacios productivos se han convertido en terrenos importantes de negociación, de confrontación, de lucha y educación para los trabajadores.