



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**EL PROCESO DE DEMOCRATIZACIÓN DEL SINDICATO  
INDEPENDIENTE DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA  
AUTOMOTRIZ VOLKSWAGEN: TOMA DE DECISIONES Y  
LIDERAZGOS**

**T E S I S**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN CIENCIA POLÍTICA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
ESPECIALIDAD CIENCIA POLÍTICA**

**De: Guadalupe Mendiola González**



**Asesora:**

**Dra. Cristina Puga Espinosa**

**México D.F. a 27 de abril de 2009**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

*Esta tesis esta dedicada especialmente a mi padre, quien esta presente todo el tiempo en mi corazón y en mis recuerdos.*

## AGRADECIMIENTOS

*Agradezco a la Universidad Nacional Autónoma de México y en especial a la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales donde encontré una formación académica, conocimiento, excelentes profesores, amigos y una pluralidad de ideas que marcaron mi vida. Por todo ello gracias.*

*En especial para la mujer más importante en mi vida quien siempre esta presente de manera incondicional y me da ánimo para seguir en el camino y conseguir mis sueños:  
para ti Mamá.*

*Para el amor, la poesía, el cómplice y el amigo de mi vida; gracias por todo tu apoyo mi querido Mario Gerardo Vargas.*

*Un agradecimiento muy especial para mi asesora la Dra. Cristina Puga Espinosa, una mujer que me ha ensañado más que conocimiento. Asimismo por sus acertados comentarios y su profesionalismo en el transcurso de la investigación.*

*Para mis hermanos: Laura Elena, Sandra Cecilia, Mariana y Luis por su comprensión y apoyo*

*Un agradecimiento especial para el tío Vicente González quien siempre ha demostrado su cariño a mí y a toda la familia*

*Para mis queridísimos amigos: Beatriz Camarillo con quien comparto el gusto por los temas sindicales además de ser una gran amiga; en especial para mi entrañable amigo Mtro. Eduardo Arriaga, gracias por tu apoyo, tu presencia, tus consejos y tus lindas y cálidas palabras. Para mi incondicional amigo Adrián Aguilar. Y para todos mis amigos: Mariana Rojas, Ana Laura Molina, Heber Delgado, Rafael Martínez, Tonatiuh Galván.*

*Un agradecimiento especial al Sindicato Independiente de la Volkswagen por su tiempo y sus atenciones. En especial al Sr. Víctor Cervantes, Sr. Mario Pinto y Sr. Gabino Sánchez Herrera.*

# INDICE

<b>Introducción</b>	8
---------------------	---

## **Capítulo I**

### **SINDICATOS: HISTORIA Y CONTEXTO ACTUAL**

1.1 Los sindicatos y su desarrollo histórico	15
1.2 Sindicatos y sindicalismo: conceptualizaciones	18
1.2.1 Otras aproximaciones teóricas	21
1.3 La Democracia y sus nociones	24
1.3.1 Corporativismo vs Democracia	29
1.3.2 Democracia sindical	30
1.4 Estructura Interna: procesos de toma de decisiones y legitimidad	34
1.4.1 Liderazgo y legitimidad en los sindicatos	39

## **Capítulo II**

### **EL CORPORATIVISMO MEXICANO Y SUS TRANSFORMACIONES**

2.1 El Congreso del Trabajo y las oposiciones a la CTM	45
--	----

2.2 El movimiento por la democracia sindical de los setenta	48
2.2.1 La tendencia democrática	50
2.3 La ruptura del sindicalismo con el Estado	52
2.3.1 El sindicalismo y la figura de Francisco Hernández Juárez	54
2.4 El esquema de relación del gobierno y sindicatos: los años noventa	56

### **Capítulo III**

#### **EL CASO DEL SINDICATO INDEPENDIENTE DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ VOLKSWAGEN DE MÉXICO, SIMILARES Y CONEXOS**

3.1 La situación de la industria automotriz	58
3.2 Un breve esbozo de la historia sindical del SITIAVW	66
3.3 Estructura Organizativa	68
3.4 Contexto institucional	70
a) De la CTM a la Independencia	71
b) La incorporación a la UOI y el liderazgo de Juan Ortega Arenas	73
c) La salida de la UOI y la vida independiente	75

3.5 La estructura organizativa y la toma de decisiones, las relaciones intrasindicales e intersindicales	77
3.6 La toma de decisiones en la estructura sindical: negociación colectiva y salarial	82
3.7 Contratación Colectiva	84

## **Capítulo IV**

### **UN ACERCAMIENTO AL FUNCIONAMIENTO INTERNO Y LA DEFINICIÓN DE UNA DEMOCRACIA**

4.1 Prácticas cotidianas. El conflicto de 1992	90
4.1.1 El conflicto intrasindical e intersindical de 1992	93
4.1.2 Julio de 1992	94
4.2 Definición de su democracia	102
4.2.1 Las consultas en el SITIAVW	105
4.2.2 La reelección	107
4.2.3 El liderazgo	111
<b>Conclusiones</b>	<b>113</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>121</b>

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones sindicales han transitado por diferentes momentos en la historia mexicana desde su surgimiento hasta su consolidación. En un principio se caracterizaron por ser asociaciones con objetivos poco articulados y particulares, hasta derivar en grandes organizaciones burocratizadas, llamadas confederaciones y federaciones, con membresía exclusiva para sindicatos. La historia sindical mexicana construyó un tipo de sindicalismo *sui generis* controlado y subordinado por el Estado Mexicano. El papel del Estado en la consolidación e institucionalización de los sindicatos fue trascendental pues ofreció apoyos y beneficios a una élite sindical que conseguía beneficios económicos para una base de trabajadores, además del fortalecimiento de sus líderes dentro del poder político. Todo ello significó para el Estado una capacidad de control hacia las organizaciones sindicales lo que implicó la ausencia de autonomía sindical y una poca o nula democracia interna en dichas organizaciones obreras.

El desarrollo de la siguiente investigación parte de la idea que la acción sindical incide en la esfera económica y es en ese espacio donde los sindicatos realizan y buscan mejores condiciones de trabajo, con el objetivo de reivindicar derechos sociales. En el caso mexicano podemos observar que la participación de los sindicatos, por lo menos durante la institucionalización del poder político en México, estuvo enfocada a demandar beneficios económicos y políticos a cambio de mayor disposición a legitimar al régimen priísta. Por su parte los gobiernos priístas impusieron líderes sindicales y los beneficiaron por mucho tiempo, con una serie de recursos como candidaturas a puestos de elección popular, beneficios económicos y puestos burocráticos todo lo cual los convirtió en actores poderosos. Mientras tanto los líderes otorgaban al partido del Estado y a su presidente lealtad absoluta para la toma de decisiones. En resumen dicho pacto brindó al Estado mexicano legitimidad y capacidad de interlocución con este sector social, y con ello el éxito del Estado autoritario-corporativo, y la consolidación de burocracias sindicales.

La relación de subordinación por parte de los sindicatos hacia el Estado originado por el pacto obrero durante la década de los años treinta, ocasionó la dependencia de los

sindicatos hacia el poder político y con ello el desarrollo del *corporativismo mexicano*. El corporativismo, en este caso, se refiere a la alianza entre el gobierno o partido de Estado y las organizaciones obreras representadas por centrales, federaciones y confederaciones nacionales, dicha relación de *representación e intercambio de intereses*, significó sindicatos que concedían lealtad y disciplina al partido del Estado (PRI), mientras que el partido otorgaba beneficios económicos y políticos a los trabajadores y en especial a sus dirigencias. La relación corporativa entre Estado-sindicatos se caracterizó por la dependencia y nula autonomía de los sindicatos hacia el Estado. Ilán Bizberg sostiene que: “el hecho de que el Estado haya considerado a la sociedad como una reserva de recursos sociales, tuvo como consecuencia que las organizaciones sociales fueran estimuladas desde arriba y que concebidas por agentes externos más como mecanismos de control que como canales de manifestación de intereses y reivindicaciones”<sup>1</sup>. Esto implicó que el sindicalismo mexicano, bien conocido como oficialista, surgiera subordinado al Estado y más específicamente a un partido político con organizaciones que pertenecieran y respondieran a sus necesidades.

En este sentido, la capacidad de democracia interna de los sindicatos ha estado relacionada con el papel activo que tienen los sindicatos en asuntos como su toma de decisiones en las negociaciones colectivas, revisiones salariales y en la renovación de sus órganos de gobierno. Sin embargo, de manera general, se ha podido observar que aunque para muchos sindicatos a nivel estatutario se han incorporado procedimientos para una toma de decisiones incluyente, otros elementos, como elecciones periódicas y voto libre no se llevaban a cabo debido a la intervención de los líderes en el procedimiento. También ha sido común observar mecanismos de toma de decisiones a través de asambleas a mano alzada que impiden la libre expresión de los trabajadores, pues si no se apoya a los grupos designados se utilizan una serie de mecanismos coercitivos que incluyen la amenaza y sanciones que van desde el salario hasta la pérdida del trabajo.

Ahora bien, cuando la alianza entre el Estado-sindicatos comenzó a debilitarse debido a los cambios económicos y políticos que se generaron durante finales de los años

---

<sup>1</sup> Ilán Bizberg, *Estado y sindicalismo en México*, México, Colegio de México, 1990, pp.15-16

ochenta y noventa se pudo distinguir un replanteamiento de la acción sindical. Sin embargo para algunos sindicatos desde los años setenta, el modelo político se había desgastado y los sindicatos pretendieron minar el poder de las burocracias obreras, como la CTM. No obstante sus acciones, al no neutralizar el poder de las burocracias ni tampoco consolidar nuevas organizaciones o alternativas de organización, la democracia sindical sólo pudieron avanzar en ciertos sindicatos, sin incluir el tema de la autonomía.

En este sentido me propuse el objetivo de analizar el proceso de democratización del Sindicato Independiente de Trabajadores de la Industria Automotriz Volkswagen México, Similares y Conexos (SITIAVW), siendo este sindicato un buen ejemplo de los cambios históricos que se han generado en el sindicalismo mexicano en las últimas décadas. El surgimiento del SITIAVW se encuentra en el auge del corporativismo mexicano, en los años cincuenta y sus problemas internos pueden ser una buena referencia de las condiciones que se presentaron a lo largo de la historia del sindicalismo mexicano. Es, además, un sindicato que sufre modificaciones importantes ante el declive de la alianza entre el sindicalismo y el PRI. De esta manera la siguiente investigación tiene como principales preguntas averiguar si es democrático el sindicato de la Volkswagen y qué acciones permiten demostrar la existencia de democracia interna. Por ello, es importante pensar ¿de qué manera se ha generado la democracia sindical?, es decir, ¿cuáles hechos históricos permiten definir el camino que ha tomado en el sindicato de la Volkswagen para hablar de democracia sindical? Asimismo se busca responder a la pregunta acerca de cómo han funcionado los mecanismos de la democracia sindical como lo son las elecciones periódicas, voto libre y secreto y toma de decisiones colectiva; además explicar qué tipo de representación y de liderazgo se ha desarrollado en el SITIAVW, y si ese liderazgo ha coadyuvado a generar decisiones más incluyentes. Finalmente las respuestas a las preguntas permitirán contestar si el sindicato es legítimo y responde a los intereses de sus agremiados.

La hipótesis de esta investigación consiste en argumentar que el Sindicato Independiente de la Volkswagen ha tenido un proceso lento de democratización, que se ha distinguido por un sindicato que busca participar en los asuntos de su vida interna, y por generar cambios en la organización a través de incorporar nuevos mecanismos de toma de

decisiones. Desde su surgimiento este sindicato ha encontrado una manera de conducir su vida interna por medio de la consulta a los trabajadores, no obstante, las presiones por parte del sistema político no le permitieron, en ciertas ocasiones, manejar su vida interna restándole capacidad de decisión. Lo anterior significó que sus liderazgos se debilitaran y generaran la desconfianza de sus bases hacia sus líderes. Entonces se pudo apreciar periodos de extrema desconfianza hacia sus líderes y por tanto actores externos pudieron aprovechar ampliamente la desventaja que vivía el SITIAVW. En este sentido se pueden apreciar tres momentos importantes: el del periodo de desincorporación del SITIAVW a la CTM, el de su vida primera etapa de vida independientemente y finalmente la década de los noventa que implicó la reestructuración de sus funciones y de sus órganos de gobierno. Es posible apreciar y reconocer cada periodo al estudiar las acciones que se aplicaron en su estructura organizativa, en sus estatutos, y en sus relaciones con otras organizaciones obreras. El sindicato independiente de la Volkswagen en un inicio tiene nulos mecanismos de toma de decisiones, y durante su vida independiente el liderazgo que se ejerció en la organización implicó un retroceso en la democracia del sindicato y en la credibilidad de los agremiados en sus representantes. La década de los noventa integra una nueva lógica en el sindicato de Volkswagen, principalmente enfocada a nuevos mecanismos de toma de decisión y replanteamiento de las reglas para el desarrollo de la democracia sindical.

La estructura de la investigación esta organizada en cuatro capítulos que desarrollan las siguientes ideas: el primer capítulo explica el surgimiento del movimiento obrero y la definición de los sindicatos. Después se realiza una explicación sobre el concepto de democracia para vincularlo al de democracia sindical. Finalmente se explica el funcionamiento de las organizaciones sindicales: cómo son los procesos de toma de decisiones y los problemas más comunes de los mismos; así como el papel los liderazgos y los problemas que se pueden generar en los sindicatos.

El segundo capítulo analiza el corporativismo de Estado y con ello la lógica del sistema político mexicano a partir de la participación de organizaciones sociales afiliadas al partido. Para ello este capítulo analiza el periodo del Congreso del Trabajo y la contribución de este hecho histórico para la consolidación del corporativismo laboral,

además de puntualizar el comienzo de la crisis de legitimidad del Estado. Esta crisis tuvo como primer antecedente el movimiento por la democracia sindical, en los años setenta, el cual se caracterizó por el agotamiento del Estado autoritario-corporativo, ya que la falta de representatividad al interior de los sindicatos motivo a algunos a tomar acciones dirigidas a conformar nuevas centrales obreras con reglas de funcionamiento democráticas. La constante expresión a favor de la democratización de las estructuras sindicales, así como la exigencia por una mayor representatividad obrera por parte de sus dirigencias generó el llamado sindicalismo independiente que buscaba, entre otras cosas, la modificación de los acuerdos y valores corporativos. Aunque el tema de la autonomía sindical sólo se tocaría de manera muy superflua y sin mayor trascendencia, pues se daba más importancia a la falta de democracia en sus organizaciones y su dependencia a la *corrupta y charra* CTM. Un segundo antecedente, que describe este capítulo, consiste en la reorganización del mundo del trabajo, iniciada en los años setenta y noventa. Esta etapa se inauguró con la incorporación de nuevas tendencias para modernizar el trabajo y esquemas de relaciones entre gobierno y sindicatos mediante políticas de flexibilización del trabajo y de productividad en las empresas.

En el tercer capítulo se describe la vida sindical del SITIAVW, es decir, las diferentes etapas desde su fundación, su afiliación a la Confederación de Trabajadores de México (CTM), después a la Unidad Obrera Independiente (UOI), luego un periodo de vida independiente y finalmente su afiliación a la Federación de Sindicatos de Empresas de Bienes y Servicios (FESEBES), la cual derivó en su actual afiliación a la UNT. El SITIAVW se caracterizó por buscar la independencia de las centrales obreras pertenecientes a los gobiernos priístas y por ello, para principio de los setentas se creó la Unidad Obrera Independiente que al igual que otras organizaciones como el Frente Auténtico de los Trabajadores y sindicatos como el Sindicato Único de Trabajadores de la Energía de la República Mexicana (SUTERM) y el Sindicato Mexicano de Electricistas (SME) buscaron reivindicar un sindicalismo democrático e independiente. Sus propuestas pusieron énfasis en introducir mecanismos como la renovación de sus dirigencias, elecciones periódicas a través de votaciones libres. No obstante cada organización guió sus propios procedimientos. Vale la pena mencionar que dichas organizaciones no lograron

poner en marcha por completo el ideario de la democratización e independencia sindical a pesar de las expectativas generadas. El caso de la UOI es interesante de analizar ya que surge como una propuesta renovadora del sindicalismo charro sin lograr su objetivo, y por el contrario funcionó con un liderazgo centralizado y el cual sometía a los trabajadores a sus políticas. Concluida la década de los setenta y el desgaste del Estado de Bienestar, a finales de los años ochenta se pudo observar la desarticulación de las organizaciones obreras principalmente por la llegada de nuevos paradigmas económicos; y con ello las políticas empresariales que imposibilitaron a las organizaciones sindicales negociar las políticas que buscaron implementar en el proceso productivo. El agotamiento de las relaciones entre trabajadores y Estado implicó que las prácticas tradicionales de intercambios económicos y políticos se debilitaran lo que originó el impulso a nuevas políticas en el mundo del trabajo, en donde el actor empresarial ganó autonomía y capacidad de sobreponer sus intereses frente al Estado. Por su parte el Estado manifestó una nueva relación con las organizaciones obreras, aunque no una clara ruptura en la subordinación de centrales importantes como la CTM, y el CT, etc.

Por último el cuarto capítulo explica los problemas intrasindicales e intersindicales que el SITIAVW tuvo que enfrentar a consecuencia de una serie de vicios que venía arrastrando desde su afiliación a la CTM, UOI y el periodo de su vida independiente, además se busca abordar una parte histórica de su vida interna para entender los motivos por los cuales se dio el conflicto sindical de 1992. En este capítulo pongo mayor énfasis en el funcionamiento interno del sindicato, analizando su estructura y al desarrollo de sus procesos de toma de decisión. El caso del SITIAVW estuvo inmerso en este contexto de cambios en las relaciones labores así como en el replanteamiento de las reglas del juego al interior del sindicato. En 1992, después de aproximadamente diez años de vida independiente, se incorporó a la FESEBES y actualmente a la UNT, el SITIAVW sufrió un cambio drástico al experimentar en su parte normativa y en su relación con la empresa un replanteamiento en su vida democrática. Este análisis tiene como punto de partido el conflicto intraorganizacional e interorganizacional de 1992 del SITIAVW, cuando el estructura organizativa sindical y el proceso de trabajo fueron modificados con la intención de incorporar mecanismos de modernización en la planta automotriz. De esta manera

dilucidar el debilitamiento del SITIAVW frente a la empresa Volkswagen México y la pérdida de derechos sindicales así como la apertura a un modelo de flexibilidad laboral. En la parte final se realiza un análisis sobre la situación actual de este sindicato con la intención de definir cómo construyó su democracia después de dicho conflicto a través de la revisión de sus últimas renovaciones de dirigencias y procesos de toma de decisiones.

Finalmente es importante destacar que esta investigación se apoya de la revisión bibliográfica, hemerográfica y elaboración de trabajo de campo mediante una serie de entrevistas elaboradas a miembros del Comité Ejecutivo del SITIAVW. Por otra parte mi agradecimiento al Proyecto de Investigación “Variables Estructurales de la Dinámica Asociativa” del Programa de Apoyo a Proyectos de Investigación e Innovación Tecnológica (PAPIIT) IN306007, dirigido por la Dra. Cristina Puga Espinosa y la Dra. Matilde Luna en el Instituto de Investigaciones Sociales, sin el cual no hubiera sido posible esta investigación.

# CAPÍTULO I

## SINDICATOS: HISTORIA Y CONTEXTO ACTUAL

El surgimiento del movimiento obrero organizado tuvo sus primeras expresiones durante el siglo XIX, en Gran Bretaña, Alemania y Francia cuando los obreros comienzan a construir asociaciones de trabajadores que asumieron una postura de lucha frente al capital en búsqueda del reconocimiento de derechos sociales. Sin embargo el proceso que guió la organización obrera atravesó por etapas previas a su instauración como una de las instituciones centrales de la sociedad capitalista. Es así que en dicho proceso participaron artesanos convertidos en asalariados de los talleres capitalistas y en trabajadores miembros de organizaciones sindicales, las cuales fungirían como órganos de representación obrera frente a los empresarios. La conformación de la representación obrera trajo consigo la especialización de la organización, con objetivos específicos, reglas de funcionamiento internas y órganos de toma de decisión que obedecía a una estructura vertical que caracterizó a la organización burocrática. En este sentido los sindicatos se convirtieron en organizaciones con un mayor grado de complejidad cuyos objetivos implicaban el ver al obrero como el agente revolucionario y actor principal del cambio social. Sin embargo la posición del obrero como agente revolucionario se modificó a lo largo del siglo XX hacia organizaciones en busca de demandas puramente económicas. Este primer capítulo busca contextualizar el desarrollo histórico de los sindicatos, su definición y características, además de explicar el funcionamiento de la organización sindical a través del análisis de su estructura, toma de decisiones y el tipo de legitimidad de la organización.

### **1.1. Los sindicatos y su desarrollo histórico**

Los obreros del siglo XVIII tuvieron que poner en marcha experiencias previas para producir una participación organizada que pudiera enfrentar las exigencias del capital. Sin embargo fue hasta el siglo XIX que los obreros ingleses y franceses comenzaron a desarrollar movimientos de resistencia que produjeron las primeras expresiones de huelgas, paros de labores y destrucción de máquinas. Julio Godio asevera: “las huelgas

representaban una forma de resistencia a las formas más brutales de opresión capitalista; estaban guiadas por la necesidad inmediata de disminuir el grado de explotación, y no se planteaban ir más allá de estos objetivos inmediatos”<sup>2</sup>. El movimiento obrero se presentó inicialmente por medio de pequeñas asociaciones de trabajadores que buscaron de manera voluntaria solucionar problemas de su cotidianidad laboral. A este tipo de asociación se le denominó sociedad mutualista, las cuales consistían en organizaciones de ayuda mutua de los trabajadores en casos de enfermedad, muerte y frente al naciente maquinismo. Las sociedades mutualistas<sup>3</sup> tienen su origen y justificación como asociaciones voluntarias de trabajadores; sus objetivos estuvieron enfocados a obtener mejores condiciones de trabajo ante las intensas y largas jornadas de trabajo; asimismo las sociedades mutualistas funcionaban como asociaciones de intercambio de intereses. No obstante las sociedades mutualistas inician un activismo político con posiciones ideológicas y políticas cada vez más claras, hasta el surgimiento de las sociedades obreras inglesas (*trade unions*), las cuales incluyeron en sus reivindicaciones derechos democráticos y más tarde derivaron en el movimiento denominado *cartismo*, el cual se caracterizó por ser un movimiento que permitió a las sociedades obreras inglesas proyectarse en el campo político<sup>4</sup>.

El surgimiento de la participación obrera junto con las demandas democráticas de los grupos socialistas logró que asociaciones políticas como las sociedades fabianas<sup>5</sup> y el laborismo en Inglaterra derivaran en un movimiento obrero organizado con una creciente importancia. Maurice Duverger<sup>6</sup> y Julio Godio<sup>7</sup> explican que las influencias de los grupos socialistas, de las sociedades fabianas y después del laborismo inglés, permitieron que el

---

<sup>2</sup> Julio Godio, *Los orígenes del movimiento obrero*, Argentina, Centro Editor de América Latina, Biblioteca Fundamental del hombre moderno, 1971, p.31

<sup>3</sup> George Lefranc habla de las asociaciones mutualistas como aquellas que promueven y exigen mejores condiciones de trabajo. Vid. George Lefranc, *El sindicalismo en el mundo*, Barcelona, 1974, p.15

<sup>4</sup> El movimiento cartista, inicialmente obra de los grupos socialistas, logró vigor al apoyarse en los sindicatos de las fábricas. En todas las ramas de la industria se habían formado en esos años Trade Unions. El nombre ya indica el objetivo: unión de trabajadores. Sus fines eran fijar el salario y pactar con los patrones. Los medios que usaban las uniones eran los siguientes: si uno o varios patrones se negaban a pagar el salario exigido por el sindicato, se enviaba una delegación a peticionar, y en caso de no conseguir lo solicitado se recurría a la huelga. Cfr. Julio Godio, *Los orígenes del movimiento obrero*, Argentina, Centro Editor de América Latina, Biblioteca Fundamental del hombre moderno, 1971, p.46

<sup>5</sup> Este tipo de organización fungían como un tipo Club con intereses políticos y con una participación enfocada a la esfera política.

<sup>6</sup> Vid. Maurice Duverger, *Los Partidos Políticos*, México, Fondo de Cultura Económica, segunda edición, 1954, Traducción: Julieta Campos y Enrique González Pedrero.

<sup>7</sup> Vid. Julio Godio, *Los orígenes del movimiento obrero*, Argentina, Centro Editor de América Latina, Biblioteca Fundamental del hombre moderno, 1971.

movimiento obrero se fuera consolidando gradualmente. A su vez este permitió y logró ser el antecedente de los partidos políticos.

Después de la formación de los partidos políticos obreros y la constitución de organizaciones de trabajadores con mayor articulación y objetivos propios, las asociaciones de trabajadores lucharon por el reconocimiento de sus derechos, así como por un trabajo basado en normas económicas de igualdad a través de trabajadores organizados y representados por sindicatos. La clase trabajadora se convierte en un *factor real de poder*, al conseguir la incorporación de sus derechos en las constituciones.

Respecto al poder que adquieren los sindicatos Harold Joseph Laski, explica que, ya a finales del siglo XIX, con la completa instauración del capitalismo y la introducción de nuevas tecnologías, las grandes producciones intensificaron los flujos de capital lo que trajo como consecuencia la integración de diferentes intereses colectivos que impulsaron grandes organizaciones burocratizadas<sup>8</sup>. Este mismo autor explica que la organización sindical comienza a tomar importancia en el mundo y en Estados Unidos para finales de los años cuarenta, debido a la movilización que realizan los trabajadores y a la fuerza con la que conseguían sus objetivos.

Para el caso de Rusia Soviética, menciona que la importancia de los sindicatos dependió del surgimiento del Partido Socialista Ruso, ya que los obreros fungían como representantes de los trabajadores, tanto como del gobierno. Harold Joseph Laski habla de esta unidad como:

“Los representantes del partido en los sindicatos son de hecho en consecuencia, casi tan genuinamente representativos del gobierno de la Rusia Soviética, como si formaran parte de una legislatura, y sujetos como están a que se critiquen las proposiciones que presenten ante los organismos de los sindicatos, están convencidos de que triunfarán sus opiniones, pues una vez que han conseguido la aceptación de ellas se despende lógicamente la naturaleza propia del Estado con partido único que la oposición sistemática al partido único permitido”<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Ver Weber, Economía y Sociedad, México, FCE, 1964, Robert Michels, *Los partidos políticos. Un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna vol. I, II*, Buenos Aires, editorial Amorrortu, 1969.

<sup>9</sup> Harold Joseph Laski, *Los sindicatos en la nueva sociedad*, México, Fondo de Cultura Económica, Breviarios, 1951, p.14

Lo anterior describe de qué manera influyó la formación y organización de los sindicatos, en el esfuerzo por crear una participación política ligada al pensamiento socialista.

## **1.2 Sindicatos y sindicalismo: conceptualizaciones**

Para George Lefranc un sindicato consiste en “una asociación permanente de asalariados que se proponen defender o mejorar las condiciones de su contrato de trabajo, en este sentido, el movimiento sindical reclamó otro régimen social que, dejando atrás al asalariado, permita una administración democrática de las cosas.”<sup>10</sup> El unionismo gremial del que habla Lefranc se refiere a la formalización de los sindicatos que buscaban una protección ante las intensas jornadas de trabajo. Entre sus mayores exigencias se encontraban los fondos para protegerse de enfermedades, defunción, paro obrero y vejez<sup>11</sup>. De esta forma, los obreros británicos fueron los primeros en conseguir el reconocimiento de asociaciones obreras, después los franceses alcanzaron su reconocimiento a través de su legislación. A finales del siglo XIX se suaviza el marco legal y se reconoce el derecho a huelga. Sin embargo el derecho a huelga no significaba que se reconociera o permitiera el pleno uso de tal derecho, por ello los sindicatos intentan negociar con el capital mediante la presión directa a la empresa o presión hacia el Estado para poder resolver sus demandas.

Por otro lado, hacia finales del siglo XIX se desarrolló un pensamiento teórico y filosófico que inmiscuyó y creó gran importancia para los obreros, la posición del teórico alemán Karl Marx. La teoría marxista introdujo una posición de vanguardia para los trabajadores, ya que Marx ve en el trabajador a un agente revolucionario que mediante la organización política de un partido de trabajadores podría derrocar al Estado capitalista. Para este pensador el proletariado, conformado por los obreros, poseía la capacidad de organización y con ello eliminar al Estado capitalista que solamente lo sometía y explotaba su fuerza de trabajo. Es de esta forma que el pensamiento de Marx comienza a diseminarse por toda Europa hacia finales del siglo XIX con la construcción de partidos políticos denominados socialistas, cuya ideología oficial se denominó marxista. Marx analizaba, en

---

<sup>10</sup> George Lefranc, *El sindicalismo en el mundo*, Barcelona, Eikos- tau ediciones, 1974, p. 15

<sup>11</sup> *Ibíd.*, p. 20

la sociedad, dos clases antagónicas, entre las cuales no es posible sino esa guerra que es la lucha de clases y que culmina en la revolución. Además Marx observó que es la división del trabajo y la producción las que determinan entre los hombres una serie de antagonismos, los cuales, reforzados y automatizados terminan por originar las clases sociales, y solamente la organización sindical es el mecanismo que produce el cambio y desarrolla solidaridad e igualdad<sup>12</sup>. Cabe mencionar que de acuerdo con el pensamiento marxista los sindicatos funcionarían como escuelas de formación de cuadros políticos además de enseñar la ideología marxista.

La idea de la emancipación obrera se expandió por Europa, principalmente entre los pensadores alemanes, quienes observaron al obrero como un actor revolucionario, capaz de modificar y lograr el cambio en la sociedad y desarticular el sistema capitalista de los burgueses dueños de los medios de producción<sup>13</sup>. Además surge la idea del movimiento obrero organizado a través de la unión y articulación de los obreros a nivel internacional, la organización obrera planteaba el desarrollo de una nueva sociedad internacional de trabajadores<sup>14</sup>. Concretamente, el movimiento obrero internacional propuso la organización internacional del trabajo con la finalidad de derrocar al capital y cambiar las condiciones sociales pues ubican su interés en el plano de la política.

Actualmente en sociedades más plurales el sindicalismo se entiende más como el derecho de los obreros a participar en organizaciones o asociaciones de trabajadores, libres e independientes, que buscan buenas condiciones de trabajo y derechos laborales. En este sentido, los sindicatos consiguen diferentes derechos sociales, además de reivindicar una serie de demandas a favor de la protección de su trabajo y condiciones del mismo. La huelga es el mecanismo de presión, por excelencia, más recurrente de los sindicatos para conseguir sus objetivos y a través de la negociación colectiva se busca defender dos

---

<sup>12</sup> Rivera Marin. *El sindicalismo. Origen y doctrina*, México, Unión Tipográfica Hispanoamericana Editorial, 1963, p. 24

<sup>13</sup> Más precisamente proletariado, en este sentido el proletariado significó o hacía referencia a los que no poseían nada, más que sus brazos y sus hijos. El proletariado tuvo su mayor desarrollo en las sociedades capitalistas, desde que las máquinas han sido inventadas y grandes fábricas han sido construidas, desde que la propiedad está concentrada, cada vez más, en las manos de un individuo. Un pequeño número de privilegiados posee toda la propiedad; la gran masa del pueblo no posee más que sus brazos y sus hijos. Cfr. Julio Godio, *op.cit.* p. 92

<sup>14</sup> Bajo este proyecto surge la Primera Internacional (1864-1878) siendo el primer experimento sobre la discusión de una sociedad sin clases, bajo el experimento de la Comuna de París.

aspectos importantes: la contratación colectiva y la negociación salarial como principales demandas económicas.

En resumen encontramos que durante el siglo XIX y XX la organización obrera se caracterizó por generar una ideología enfocada a la organización del movimiento obrero revolucionario, además de fungir como el órgano de representación obrera contra el capital y con ello agente de la lucha de clases.

Sin embargo, después del fracaso de la revolución rusa ante la formación de un Estado autoritario carente de una clase obrera dirigente y con la promesa incumplida de la ausencia de una clase política. Por el contrario existía un gobierno dirigido por un grupo de líderes de la Revolución que dictaban las leyes que debían cumplirse y que acciones debían tomarse.

Frente a aquel contexto, la idea y el concepto de sindicatos sufrió modificaciones, se pensó que estos fungían más como un órgano de representación y de lucha por mejores condiciones económicas dejando a un lado la lucha política, incluso los partidos políticos de obreros disminuyeron.

Es importante distinguir que el desarrollo de los sindicatos fue tomando un curso que inicio con el pensamiento socialista y la idea de una democracia industrial. Judith Herrera recupera el pensamiento de Sydney y Beatrice Webb para explicar la concepción sindical del siglo XIX, en su estudio analiza el momento en que los obreros se reúnen para tratar problemas inherentes a su vida laboral y el desarrollo de la democracia industrial, la cual se concebía como el enfrentamiento directo de trabajadores a través de representantes frente a la empresa, aclara:

“cuando los trabajadores se reúnen para discutir sus problemas – todavía más, cuando ellos forman asociaciones de alcance nacional, de crecientes e independientes beneficios, eligen comités de representantes permanentes, quiénes proceden como cuerpos corporativos a movilizar y negociar – ellos están formando, dentro del estado, una democracia espontánea propia<sup>15</sup>”.

A principios del siglo XX la noción de los sindicatos cambio nuevamente, se comenzó fortalecer una nueva práctica de los sindicatos, buscando como parte de su lucha, no sólo reivindicaciones de tipo económico, sino que comenzó a ampliar sus demandas,

---

<sup>15</sup> Judith Herrera Montelongo, *Neocorporativismo y democracia en México: El caso del Sindicato de Trabajadores de Petróleos Mexicanos*. Tesis Doctoral, México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, 2005, p.43

incluyendo el derecho al voto. Entonces surgió el sindicalismo reformista que se caracterizó por adoptar por la vía parlamentaria y la construcción de partidos políticos la lucha por el voto como un mecanismo que apoyaría las demandas de los trabajadores frente al Estado y la burguesía. Judith Herrera habla sobre el sindicalismo reformista como:

“para el sindicalismo reformista, el voto ciudadano constituía un mecanismo legítimo para mejorar la calidad de vida y las condiciones de trabajo; esto es, a diferencia de la ala radical, consideraba su acción como no subordinada a los intereses del Estado, sino a los del partido, del sindicato y del movimiento obrero en su conjunto”<sup>16</sup>.

Diferentes autores han estudiado a los sindicatos como organizaciones que precedieron a los partidos políticos. Maurice Duverger<sup>17</sup> da el ejemplo del Partido Laborista de Inglaterra el cual representa una estructura sindical que pudo transformarse en una organización con capacidad de participar en el espacio público. Sin embargo, la posterior formación de partidos políticos permitió que los sindicatos disminuyeran su participación en la política como su actividad principal, y de esta manera actuar con cierta autonomía de esta esfera<sup>18</sup>. Maurice Duverger explica: “no es el marxismo el que ha conducido a la estructura sindical, sino la estructura sindical la que se ha separado del marxismo, dando preferencia a preocupaciones por reformas inmediatas eficaces, sobre la preocupación por una transformación global de la sociedad.”<sup>19</sup>

### 1.2.1 Otras aproximaciones teóricas

Una distinta forma de entender a los sindicatos es mediante el concepto de **grupos de presión**, es decir, como organizaciones que buscan influir en el proceso político y frente al Estado con la intención de obtener algún tipo de beneficio; el número de asalariados de estas organizaciones así como la amenaza de huelga son elementos que permiten ejercer cierto grado de presión sobre el Estado<sup>20</sup>. Los sindicatos pueden ejercer presión e incluso

---

<sup>16</sup> *Ibid.*, p.43

<sup>17</sup> Maurice Duverger, *op.cit.*, p.45

<sup>18</sup> *Ibid.*, p.45

<sup>19</sup> *Ibidem*, p.44

<sup>20</sup> Duverger habla de los grupos de presión como: Los grupos de presión, por el contrario, no participan directamente en la conquista del poder y en su ejercicio, sino que actúan sobre el poder, pero permaneciendo fuera de él, es decir haciendo “presión sobre él”. Los grupos de presión tratan de influenciar a los hombres que detentan el poder, pero no buscan entregar el poder a sus hombres (al menos oficialmente, ya que ciertos

manifestar una actividad política con la intención de conseguir un objetivo. Sin embargo en esta perspectiva, la actividad política es un medio y no una finalidad de la acción sindical, es así que los sindicatos son la unión de individuos que buscan un beneficio, de manera voluntaria, con cierto grado de institucionalidad y que formalizan una serie de intereses independiente del Estado, partidos políticos y órganos que detentan el poder.

Por otra parte, Philippe Schmitter estudia al sindicalismo como un sistema de agregación de intereses, como una organización alejada del Estado, autónoma, capaz de elegir y regular su vida interna. En síntesis en tanto organización corporativa el sindicalismo para Schmitter es:

un sistema de agregación de intereses (más que de representación) en que las unidades constitutivas son un número ilimitado de categorías singulares, voluntarias, no competitivas (o mejor, apartadas), no jerárquicamente ordenadas ni funcionalmente especializadas, no reconocidas, creadas o autorizadas por el Estado o un partido, no controladas en su selección de dirigentes o en la articulación de sus intereses por el Estado o un partido, que no ejercen un monopolio de la representación sino que resuelve sus conflictos y “asignan autoritariamente sus valores” de manera autónoma, sin la intervención del Estado.”<sup>21</sup>

La lucha por derechos económicos fue el preámbulo de la lucha por los derechos ciudadanos, siendo los sindicatos, una de las organizaciones que alentaron el proceso democrático con la obtención de la libertad política. En este sentido Seymour Martin Lipset, menciona:

“las organizaciones obreras, los sindicatos y los partidos políticos desempeñaron un papel importante en la extensión de la democracia política en el siglo XIX y a comienzos del siglo XX. La participación de los obreros de manera organizada, manifestaba una demanda por la incorporación de diferentes sectores en el proceso político. La exigencia de derechos políticos, de trabajadores hacia las clases altas, estaba enfocado a defender la seguridad social, el mejoramiento de su nivel de vida. Estas acciones se dieron en el contexto de las clases capitalistas por defender sus privilegios económicos y sociales”<sup>22</sup>.

---

grupos poderosos tienen sus representantes en las Asambleas y en los gobiernos prácticamente; pero el vínculo entre éstos y el grupo del que dependen permanece secreto o discreto). Duverger Maurice, *Sociología Política*, España, Editorial Ariel, tercera edición, 1979, Traducción: Jorge Esteban, p.376.

<sup>21</sup> Philippe Schmitter, “¿Continúa el siglo del corporativismo?”, en Philippe Schmitter, Gerhard Lehbruch (Coordinadores). *Neocorporativismo I. Más allá del Estado y Mercado*, México, Alianza Editorial, 1992, p.29

<sup>22</sup> Seymour Martin Lipset, *El hombre político. Las bases sociales de la política*, Madrid. editorial Tecno. Colección de Ciencias Sociales. Serie de Ciencia Política, 1987, Traducción: Elías Mendelievich y Vicente Bordoy. p.110

Las sociedades industrializadas arrojaron una tendencia hacia el incremento de organizaciones sindicales que buscaban alcanzar objetivos concretos bajo estructuras de gobierno, toma de decisiones que les permitió sobrevivir y alcanzar metas. Según Michel Crozier, la organización en la sociedad moderna tomó importancia a partir de la propia experiencia de sindicato como organización<sup>23</sup>. En esta propuesta de estudio la estructura sindical con su toma de decisiones, burocracia, liderazgos y formas de participación internas son elementos trascendentales en su estudio.

Michel Crozier habla de los sindicatos como organizaciones que tienen su papel y funcionamiento en la vida económica y social, con una estructura y leyes propias de funcionamiento y, por otra parte, como un factor de cambio en la sociedad toda, un instrumento privilegiado para la transformación del mundo<sup>24</sup>. La capacidad política de los sindicatos al defender los derechos políticos hizo de ellos generadores de la democracia liberal. La defensa de derechos y participación en el espacio público propone la inclusión lo que introduce sus propuestas en esquemas enfocados a las reivindicaciones que la forma de gobierno democrática ya había hecho suyas. Es importante recordar el contexto en el que surgen los sindicatos y su papel en la extensión de la democracia política así como la defensa de derechos políticos y económicos. Crozier afirma que la existencia de la pluralidad sindical implicó la separación del sindicalismo frente al Estado y los partidos políticos y con ello obtuvo una mayor claridad en sus objetivos como organización; por ejemplo los sindicatos estadounidenses se concibieron como asociaciones de libre afiliación, con autonomía de los partidos políticos<sup>25</sup>.

El campo de lucha sindical se encuentra en el espacio de lo económico. Por ello los sindicatos tienen como principal función la discusión sobre los beneficios salariales, prestaciones y condiciones laborales. Dentro de la historia sindical la lucha por la autonomía con el objetivo de buscar el reconocimiento de sus derechos estuvo basada en la negociación colectiva, la cual se convierte en un punto neurálgico. Durante la negociación

---

<sup>23</sup> Vid. Michel Crozier, "El movimiento obrero y conflictos del trabajo. Sociología del sindicalismo", en Georges Friedmann y Pierre Naville, *Tratado de Sociología del Trabajo II*, México, Fondo de Cultura Económica, primera edición, 1963, Traducción: Julieta Campos.

<sup>24</sup> *Ibid*, p.177.

<sup>25</sup> Crozier habla del caso estadounidense como un tipo de organización sindical independiente y autónoma. Recalcando que la independencia de los sindicatos estadounidenses frente a otro tipo de sindicatos es que en los primeros no hay un control sobre la vida interna de los obreros, por ejemplo, los partidos políticos no controlan los periódicos que leen sus miembros. Vid. Michel Crozier, "El movimiento obrero y conflictos del trabajo. Sociología del sindicalismo", *op.cit.*, p.320

colectiva el sindicato puede verse beneficiado o perjudicado; fortalecido o debilitado como organización, ya que en este periodo empresa y sindicato regulan su relación. Los instrumentos que los sindicatos han diseñado como elementos de presión y lucha han sido la huelga y los paros de labores, además de su participación en diferentes protestas.

### **1.3 La Democracia y sus nociones**

La democracia ha sido explicada desde diferentes perspectivas haciendo de ésta un concepto polisémico. No obstante, todas las definiciones coinciden en definirla como una forma de gobierno con una organización y operatividad particular. Desde los griegos ha estado precisado el concepto. Platón<sup>26</sup> consideraba a la democracia como la peor forma de gobierno, al ser la forma donde el pueblo tiene gran injerencia en la toma de decisiones. Para Platón el pueblo era ignorante y no tenía la capacidad que poseían los filósofos para manejar o dirigir el gobierno. Por su parte Aristóteles observó a la democracia como la mejor forma de gobierno, según el modelo de democracia ateniense, ya que la participación de los ciudadanos en los asuntos públicos era la base para este modelo de gobierno<sup>27</sup>. La asamblea, máximo mecanismo de toma de decisiones, permitía resolver los problemas de la *polis*, es esta se manifestaban diferentes puntos de vista y con votaciones directas se resolvían dichas deferencias; es por ello que la democracia ateniense es considerada como el modelo ideal de democracia directa y de las mayorías.

Más tarde el discurso democrático se orientó al estudio de la división del poder como una cualidad de las democracias. La concentración de poder impedía el gobierno de la mayoría. La democracia en este sentido perdía todo sentido al aproximarse a la forma de gobierno autoritaria y con preferencias a un solo grupo. El surgimiento del Estado moderno inauguró la idea de una descentralización del poder y sobretodo la desconcentración de éste en una sola persona<sup>28</sup>. El ascenso del liberalismo hizo hincapié en el individuo como un

---

<sup>26</sup> Vid. Platon, *La República*, Colombia, Editorial Panamericana, sexta edición, 1999, Traducción: José Tomas y García.

<sup>27</sup> Ciudadano era el hombre que conservaba su libertad, no esclavo, y que podía participar en la vida pública de la ciudad, es decir, solo unos cuantos podían tomar decisiones y acceder a puestos de representación.

<sup>28</sup> Este es el ejemplo de las monarquías absolutas y la concentración del poder en una sola persona, en la cual recaen todos los poderes, el rey. El poder soberano reside en una persona, la omnipotencia del monarca absolutista reclamaba para sí la autoridad última en todos los aspectos de la ley humana, aunque es importante señalar que este amplio poder se consideraba derivado de la ley de Dios. La legitimidad del rey se basaba en

actor con capacidades de elección y con ello la idea preponderante de la libertad en la teoría democrática. Al respecto Held menciona: “el liberalismo fue asociado con la doctrina de que los individuos debían ser libres para seguir sus propias preferencias en materia religiosa, económica y política, es decir, en la mayoría de las cuestiones que afectaban a la vida cotidiana”<sup>29</sup>.

El problema de los gobiernos legítimos como instituciones que administraban seguridad, paz y libertad originó que los gobiernos estuvieran orientados a una mayor apertura al liberalismo<sup>30</sup>. Más tarde, con el avance del estado liberal, la división de poderes, anunciada por Montesquieu, argumentaba la necesidad de establecer gobiernos capaces de representarse en diferentes ordenes de gobierno, en resumen: “el estado debe organizar la representación de los intereses de los distintos ‘grupos’ poderosos; es decir, debe ser un ‘gobierno mixto’ que equilibre las posturas de la monarquía, la aristocracia y ‘el pueblo’. Sin esa representación la ley siempre estará sesgada pro intereses particulares, los gobiernos se paralizarán y el orden político será, a largo plazo, vulnerable.”<sup>31</sup>.

La democracia adquiere un discurso en donde el individuo es un actor preponderante. Ciertamente la teoría democrática reconoce la pluralidad en las sociedades modernas, en este sentido no es posible que el Estado ocupe el lugar predominante e intermediario en las relaciones con los diferentes grupos.

La fusión entre el estado democrático y el estado de derecho fue estudiada por Norberto Bobbio, al explicar la simbiosis que hay entre ambos conceptos, asimismo explica la interdependencia del Estado liberal y del Estado democrático que garantiza la existencia de garantías individuales, libertades para el ejercicio del poder democrático y libertades fundamentales<sup>32</sup>. Para Norberto Bobbio la participación política de los individuos de manera organizada les provee de un empoderamiento lo que da como resultado sociedades policéntricas o poliárquicas<sup>33</sup>.

---

el “derecho divino”. Held David, *Modelos de democracia*, España, Alianza Editorial, segunda edición, 2001, p.92

<sup>29</sup> *Ibid*, p.95

<sup>30</sup> Held cita a Locke y Hobbes como dos exponentes del desarrollo del liberalismo y de la idea del ciudadano. p. 100- 101. *Vid.* Locke, *Ensayo sobre el gobierno civil*, y Hobbes T., *El leviatán*.

<sup>31</sup> Montesquieu, *Del espíritu de las leyes*, en David Held, *op., cit.*, p.106

<sup>32</sup> Bobbio Norberto. *El futuro de la democracia*, México, Fondo de Cultura Económica, tercera edición, 2001, traducción. José Fernández-Santillana, p.27

<sup>33</sup> Norberto Bobbio retoma a otro autor que hace referencia a tal concepto a Dahl. Hace una comparación con las sociedades que funcionaban en gobiernos autoritarios, es decir, una sociedad centrípeta. *Ibid*, p.30

Robert Dahl en su teoría sobre los gobiernos democráticos hace referencia a estos bajo el término *poliarquía*, es decir, la existencia de competencia de diferentes oligarquías, pues según Robert Dahl, la democracia como la forma de gobierno de las mayorías no tiene sentido a menos que exista competencia entre las oligarquías de un régimen. Es decir los gobiernos democráticos se caracterizan por la competencia entre oligarquías, o bien, la competencia entre fuerzas políticas, grupos, organizaciones, partidos políticos; Robert Dahl explica: “Las poliarquías son sistemas sustancialmente liberalizados y popularizados, es decir, muy representativos a la vez que francamente abiertos al debate público”<sup>34</sup>.

Ahora bien, Robert Dahl explica el cambio histórico de las formas de gobiernos cerrados a sistemas liberalizados; en los primeros distingue hegemonías caracterizadas por concentrar el poder y por una forma de gobierno con nula competitividad, mientras en los sistemas liberalizados encuentra oligarquías competitivas con formas de gobiernos competitivos o regímenes casi poliárquicos o competitivos<sup>35</sup>. Para este mismo autor la oposición es un elemento indispensable pues con esta se reconocen las diferentes preferencias políticas y el derecho a participar. Reconoce dos elementos que definen al régimen democrático: la participación en elecciones y el debate público. “El gobierno democrático se define fundamentalmente por su continua aptitud para responder a las preferencias de sus ciudadanos, sin establecer diferencias políticas entre ellos”<sup>36</sup>.

Robert Dahl observa que la participación de la oposición se convierte en un punto de conflicto para los gobiernos en la medida que estos son menos competitivos. Además la oposición provoca un mayor compromiso de los gobiernos por ser más tolerante. Su posición es: “en la medida en que el precio de la tolerancia sea menor, mayores son las oportunidades de que se dé un régimen competitivo.”<sup>37</sup> Este mismo autor ve diferentes caminos posibles para llegar a la *poliarquía*:

La liberalización precede a la capacidad de representación, y manifiesta dos posibilidades, a una hegemonía cerrada aumenta las oportunidades del debate público y, por tanto, la transformación en una oligarquía competitiva, b) la oligarquía competitiva se transforma entonces en una poliarquía, al aumentar la capacidad de representación del régimen<sup>38</sup>. Un segundo camino es donde la

---

<sup>34</sup> Roberto Dahl. *La poliarquía*, Madrid, Tecnos, 1989, p.18

<sup>35</sup> *Ibíd*, p.20

<sup>36</sup> *Ibíd*em, p.13

<sup>37</sup> *Ibíd*em, p.24

<sup>38</sup> *Ibíd*em, p.25

capacidad de representación precede a la liberalización, y sus dos posibilidades son: a) la hegemonía cerrada se abre haciéndose representativa, b) la hegemonía representativa se transforma seguidamente en una poliarquía al aumentar las posibilidades del debate público. Finalmente la forma más rápida es cuando una hegemonía cerrada se transforma abruptamente en una poliarquía otorgándose el sufragio universal y el debate público, este es el caso de las revoluciones<sup>39</sup>.

Las democracias han estado relacionadas con el gobierno de las mayorías<sup>40</sup> capaces de competir y de representar a los gobernados. Toda democracia moderna es una democracia representativa, con gobernantes electos libremente y salvaguarda de los derechos políticos. Es decir con la libertad de asociación, expresión, de prensa, de reunión, y en general de los derechos civiles.

Y en esencia la democracia consiste en la capacidad de los ciudadanos para sustituir un gobierno, con la posibilidad de cambiar a sus gobernantes impidiendo que su mandato se convierta en una fuerza inamovible.

En la teoría democrática, las sociedades, conforman una serie de grupos que compiten entre sí para obtener poder. Dentro de una serie de posiciones teóricas la democracia ve al individuo como un actor relevante. Sobre todo con la idea de representación que es a un conjunto de individuos el que elige. Es por ello que ahora la sociedad “es un pueblo dividido objetivamente en grupos contrapuestos, en competencia entre ellos, con su autonomía relativa respecto al gobierno central.”<sup>41</sup>

Es decir,

“el modelo ideal de sociedad democrática era el de una sociedad centrípeta. La realidad que tenemos ante nosotros es la de una sociedad centrífuga, que no tiene un solo centro de poder, sino muchos, y merece el nombre, en el que concuerdan los estudiosos de la política, de sociedad policéntrica o poliárquica (o en términos más fuertes pero no por ello menos apropiados, policrática)”<sup>42</sup>.

El problema de la legitimidad se manifiesta en la capacidad que posee la autoridad para hacer valer su mandato, o bien, para que se respeten las reglas y decisiones que éste

---

<sup>39</sup> *Ibidem*, p.25

<sup>40</sup> Ya hemos mencionado que los griegos, con Aristóteles se hizo hincapié a la idea del gobierno de las mayorías, Norberto Bobbio es otro autor que habla del acierto del gobierno de mayorías, pero con base en representantes.

<sup>41</sup> *Ibidem*, p.30

<sup>42</sup> *Ibidem*, p.30

aplique en una comunidad o en el Estado. Weber decía que el Estado es aquel ente que goza del monopolio legítimo de la coerción física cuya legitimidad esta investida por la creencia y aplicación (que se convierte en un carácter justificable) de la legalidad. Por tanto podemos decir que la legitimidad del estado moderno se funda predominantemente en la “autoridad legal”, en el compromiso de *la aplicación de las regulaciones legales*. Por lo tanto, las actividades del estado moderno están limitadas por el imperio de la ley, un complejo proceso de limitaciones<sup>43</sup>.

La legitimidad tiene que ver con la capacidad de los gobiernos para obtener el reconocimiento y aceptación de una autoridad con los gobernantes. Por tanto la legitimidad debe basarse en algunos compromisos para hacer cumplir decisiones que conciernen a la colectividad. La legitimidad es un aspecto que puede verse trasgredido en ciertos momentos de crisis. La obediencia no esta asegurada, por ello un gobierno democrático debe conseguir legitimidad a través de la creencia, a pesar de sus limitaciones, en sus instituciones políticas. La legitimidad de un régimen democrático se apoya en la creencia en el derecho de los que han llegado legalmente a la autoridad para dar cierto tipo de órdenes, esperar obediencia y hacerlas cumplir<sup>44</sup>.

Puede entonces asegurarse que la democracia política como forma de gobierno con reglas de funcionamiento y operatividad, debe estar presente en el Estado si se pretende tener organizaciones como sindicatos, empresariales, civiles, entre otras, con capacidad de acción y con rasgos democráticos, en otras palabras, la democracia dentro de cada uno de los distintos grupos que conforman una sociedad, no puede lograrse sin antes tener un sistema político democrático<sup>45</sup>.

Es importante poner énfasis en que el concepto de democracia ha tenido diferentes conceptualizaciones que han dependido del contexto social e histórico. Es de esta forma que podemos argumentar que el desarrollo del estudio de los sindicatos, siendo este el objetivo de este capítulo, también se ha visto modificado según el tipo de estado. Por ello el

---

<sup>43</sup> Max Weber, *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*, México, FCE, 1964, en Bobbio, *op.cit.*, p.189.

<sup>44</sup> Juan Linz, *La quiebra de las democracias*, Madrid, Alianza editorial, 1987, p.38

<sup>45</sup> Cfr. Judith Herrera Montelongo, *Neocorporativismo y democracia en México: El caso del Sindicato de Trabajadores de Petróleos Mexicanos*. Tesis Doctoral, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México, 2005.

siguiente capítulo pretende poner énfasis en el contraste existente la idea de democracia y corporativismo.

### 1.3.1 Corporativismo vs Democracia

El Estado moderno atravesó por una etapa que enfocaba su atención en la organización de la sociedad a través de sectores representativos. La concentración de poder en el Estado que la estructura del poder utilizara a la sociedad a través de grandes sectores y de esa manera buscar su legitimidad.

El corporativismo se caracterizó por ser un tipo de representación de intereses en la cual las organizaciones mantienen una comunicación directa con el Estado. Durante el desarrollo del corporativismo se puede observar el surgimiento de un tipo específico de organizaciones sociales, ya que eran éstas las que fungían como intermediarias entre los gobiernos y sus representantes. Este tipo de organizaciones se caracterizó por tener estructuras jerárquicas y verticales con un centro de mando, detentado por un líder. A su vez, el líder se legitimaba sobre todo por su capacidad de generar beneficios a los agremiados. En el mejor de los casos los líderes sindicales mantenían el estatus social de sus agremiados al conseguirles beneficios económicos, no obstante, en escenarios menos favorables se pueden encontrar líderes que se ven beneficiados por la corrupción o por una serie de favores políticos, a través de la imposición de otros liderazgos.

Mientras la democracia asegura la libre participación de los actores, así como la libre asociación incluida en los derechos civiles y políticos, en el corporativismo encontramos la escasa autonomía de los actores frente al Estado. Schmitter distinguió dos tipos de **corporativismo: el estatal y el societal**. En el primero se ubica a un Estado controlador de las organizaciones sociales, es a partir de este que surge cualquier tipo de participación, por tanto la participación es dependiente del Estado. Mientras en el corporativismo societal, la participación de la sociedad es menos limitada no por ello ajena e independiente de la intromisión del Estado. Esta etapa se caracterizó por la representación de intereses por medio de grandes organizaciones, o también llamados monopolios de representación, además de la influencia que estos grupos ejercían para la elaboración de una

política pública, traducida en la resolución del problema, o con el objetivo de llegar a la concertación.

El corporativismo mexicano se caracterizó por un sistema de representación autoritario, es decir, no surgió una sociedad civil fuerte con capacidad autónoma de representación y movilización, sino que el sistema de representación de intereses desde el principio ha sido dependiente en su relación política con el gobierno. Por ello Bizberg afirma que en México el Estado, que se confunde con el gobierno y con el sistema político fundamentado en un partido dominante, es el que ha definido las orientaciones políticas al crear, controlar y estimular organizaciones obreras y campesinas, con el propósito de prevenir conflictos y asegurarse el control político.

Héctor de la Cueva<sup>46</sup> aclara el papel que adquieren los sindicatos al conseguir el reconocimiento como una asociación y abandonar la clandestinidad:

...“las Cartas Magnas manifestaron el derecho de la clase trabajadora en organizarse en sindicatos, a luchar contra el capital por medio de la huelga, a negociar y contratar colectivamente las condiciones de trabajo y a vigilar su cumplimiento actos que ejecuta libremente, sin intervención alguna del estado”<sup>47</sup>.

El panorama descrito por Héctor de la Cueva aclara el surgimiento de asociaciones dotadas de autonomía e independencia asimismo, su explicación tiene como base la participación activa de los trabajadores mediante la cual consiguen derechos frente al capital siendo la huelga el instrumento de lucha y de presión en la negociación y contratación colectiva.

### **1.3.2 Democracia sindical**

Los sindicatos han perseguido objetivos que se ubican en el espacio de lo económico, sin embargo es importante tomar en cuenta el impacto político que han alcanzado sus acciones. En los estados la participación sindical ha implicado la creación de leyes, o bien, el surgimiento de grupos de presión que influyen en la toma de decisiones.

---

<sup>46</sup> De la Cueva Mario, *El nuevo derecho mexicano del trabajo*, México, Editorial Porrúa, Decimonovena edición, 2003.

<sup>47</sup> *Ibid.*, p.//89

La acción sindical tiene sus antecedentes en las luchas por el reconocimiento de los derechos sindicales, las cuales condujeron a movimientos que impulsaron la inmersión de los trabajadores en espacios políticos. Crozier menciona que el movimiento obrero, puede explicarse no sólo a partir del descontento por parte de los trabajadores y la acción obrera insatisfecha que lucha por sus derechos, sino también consecuencia de un medio ambiente que se desarrolla.

El aumento de la actividad obrera manifestó su necesidad por abrir e incorporarse a espacios incluyentes y democráticos. Gallardo explica que la democracia sindical consistió en el reconocimiento de las organizaciones sindicales que estaban en la clandestinidad además su adhesión a proyectos políticos y consecuencia de la presión que ejercieron en la vida partidista fundamentaron la agregación de otros elementos considerados democráticos<sup>48</sup>.

Los principales problemas que se han planteado los diferentes autores consisten en cómo definir una organización democrática, qué elementos pueden ser retomados para explicar las características de una organización democrática y cómo logran consolidar esos principios.

**La democracia sindical** puede estudiarse a partir de la estructura de la organización, es decir, de elecciones periódicas, posibilidades de oposición, reelección y capacidad de revocación de los dirigentes. Además puede observarse según el grado de autonomía e independencia frente al Estado y otras instituciones. Rosario Gallardo habla de la posibilidad de estudiar la vida democrática sindical a partir del **cambio en las normas**, o bien, **los valores adquiridos en cada sindicato**<sup>49</sup>. Sitúa al derecho a la libertad sindical dentro de los derechos fundamentales y reclama de estas organizaciones (sindicatos) que adopten su estructura y funcionamiento a principios democráticos.

En los sindicatos la idea de democracia sindical consiste en la articulación de mecanismos de participación a nivel estatutario, que permitan a las bases intervenir en el proceso de toma de decisiones, a través de criterios previamente elegidos; así mismo la incorporación de mecanismo cualitativos propios de la democracia, tales como la elección

---

<sup>48</sup> Rosario Gallardo Moya, *Democracia sindical interna. Un análisis jurídico*, España, editorial. Trotta, Valladolid, 1996, p.18

<sup>49</sup> *Ibid*, p.32

de representantes a través del procedimiento electoral<sup>50</sup>. El voto libre y universal que pueda cambiar y renovar las dirigencias, al igual que en los regímenes democráticos, sin una descentralización del poder que preserve principios liberales como la libertad o cualquier otro. La idea de democracia sindical, menciona Rosario Gallardo, consiste en poner énfasis en la articulación de mecanismos de participación, a nivel estatutario, que permitan a las bases intervenir, a través de elección de sus representantes.

La democracia sindical pone énfasis en la libertad sindical que consiste en la libre elección de normas y reglas de funcionamiento interno pero también incluye el derecho a la libre afiliación a las organizaciones, confederaciones, centrales o federaciones obreras. La autorregulación y autogobierno, entonces, fomentan esquemas de autonomía sindical que obligan al Estado e instituciones a abstenerse de toda intervención que entorpezca, dificulte o limite la organización. Esta idea tiene que ver *per se* con la idea original de la asociación voluntaria. En este sentido la democratización de las relaciones laborales debería reunir al menos el reconocimiento del principio de **autonomía colectiva** y consiguientemente el del sindicato **libre e independiente** del Estado, y las facultades de actuación y medidas para la tutela de sus intereses, así como el reconocimiento individual a la libre participación en el mismo.”<sup>51</sup>

La libertad sindical es entendida como la libertad y derecho a una libre afiliación dentro del marco jurídico, tiene que ver con la autorregulación y autogobierno, mientras que la autonomía sindical tiene una connotación de libertad (y por tanto autogobernable y autorregulable) que obligue al Estado y a los poderes públicos a abstenerse de toda intervención que entorpezca, dificulte o limite la de la organización.

Los principios informadores del régimen sindical que definen el marco jurídico constitucional: el principio de libertad de organización, que se traduce en el derecho de autorregulación y autogobierno, y el principio de autonomía, como expresión de libertad que obliga al Estado y a los poderes público a abstenerse de toda intervención que entorpezca, dificulte o limite la de la organización<sup>52</sup>.

Para el caso mexicano se convierte en una necesidad romper con la tradición corporativa en donde los sindicatos eran vistos como elementos de legitimación en especial del Partido Revolucionario Institucional, es decir, este partido hacía de los sindicatos cotos

---

<sup>50</sup> *Ibidem*, p.41

<sup>51</sup> *Ibidem*, p.19

<sup>52</sup> Rosario Gallardo, *op.cit.*, p.33-34.

de poder que les permitía obtener votos y consecuentemente legitimidad y operatividad dentro del régimen. Además estas organizaciones funcionaban mediante centrales que tenían relaciones con el Partido Revolucionario Institucional y de esa manera ejercían un liderazgo autoritario dentro de la organización. Fue así que gran parte de estas centrales sindicales los liderazgos no fueron profesionalizados ni representantes de los intereses sindicales<sup>53</sup>.

Cuando el Estado u otras organizaciones coercionan la toma de decisiones, la aplicación de normas o la propia afiliación se puede hablar de la trasgresión de su autonomía. Este es el caso de las organizaciones sindicales mexicanas que tienen que cumplir con una afiliación forzosa a otras confederaciones, federaciones nacionales (cabe mencionar que esta es un condición necesaria para el surgimiento sindical y esta legalmente establecido). Otro fenómeno es la firma de contratos de protección, los cuales consisten en la firma de un contrato colectivo sin conocimiento de los trabajadores con un sindicato formado por personal de las empresas, el cual es desconocido por los trabajadores<sup>54</sup>. En esta situación solo un 19.3% de trabajadores están sindicalizados por lo que un alto porcentaje de trabajadores poseen contratos de protección patronal; mientras que el 84% de los 2.9 millones de trabajadores sindicalizados están representados por sindicatos oficialistas que se caracterizan por negociar a espaldas de los trabajadores y lucrar con sus derechos; mientras 16.4% representa a sindicatos independientes<sup>55</sup>.

---

<sup>53</sup> Existe un debate respecto a cómo ver los sindicatos, mientras que en algunos países son vistos como organizaciones relacionadas con la esfera del mercado, Rosario Gallardo ve en las organizaciones sindicales representantes de un grupo en defensa del interés laboral, económico y social propios de tal grupo, en donde se les confiere no sólo una representación frente a la contraparte social, sino se les asigna también una función social como co-determinadores del interés general en sus funciones de negociadores generalizados con el gobierno, con el poder legislativo o los partidos políticos sobre materias económicas y sociales.<sup>53</sup> Este punto se refiere al papel interlocutor que tiene el sindicato frente a instituciones estatales, pues la idea es resaltar que no sólo es la representación frente a la empresa sino resalta su papel de representante de intereses que sobrepasan los límites de la empresa. El debate, entonces, radica en su reconocimiento como organizaciones relevantes socialmente, que inciden en el orden económico y político, sin verlas alejadas de estas esferas.

<sup>54</sup> Cfr., María Xelhuanzi, *La democracia pendiente. Los contratos de protección*, México, Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana, 2000; Bouzas Alfonso (coord.), *Democracia Sindical*, México, Instituto de Investigaciones Económicas-UNAM, UAM-I, Frente Auténtico del Trabajo y AFL-CIO, primera edición, 2001.

<sup>55</sup> Patricia Carrillo Alejandro, “La libertad sindical en la agenda de los 20 compromisos”, en Bouzas Alfonso (coord.), *Ibid*, pp.21,22.

#### **1.4 Estructura interna: Procesos de toma de decisiones y legitimidad**

Matilde Luna y Ricardo Tirado proponen que las organizaciones están orientadas hacia la horizontalidad o verticalidad dependiendo de su proceso de toma de decisiones e inclusión de los miembros. Para el caso de los sindicatos su toma de decisiones esta mayormente enfocado a una organización vertical y su legitimidad tiene como base la representación de los intereses agregados de un conjunto de individuos adscritos a una o varias categorías funcionales más o menos rígidas, que actúan al interior de la organización<sup>56</sup>. En este arreglo se decide a través de negociaciones entre los miembros de una élite de delegados, que defienden los intereses de sus categorías, y la forma que adopta la decisión es un pacto concertado, que obliga a las partes. El acatamiento de las decisiones establecidas se logra mediante la disciplina de los agremiados, premiando a los leales y señalando y segregando a los inconformes. El fundamento de la autoridad del delegado o líder, es la distribución de ciertas recompensas y el control que ejerce dentro de la organización<sup>57</sup>.

Las dirigencias sindicales cuya función consiste en la representación de los agremiados adquieren legitimidad en la medida en que son electas por un grupo de interesados a través de elecciones donde la mayoría puede decidir a sus representantes. Además la legitimidad puede obtenerse, en las organizaciones sindicales cuando representan e incluyen a los trabajadores con lo que obtienen el respaldo de los miembros para el proceso de toma de decisiones. El estudio de las asociaciones se ha inclinado por ver la legitimidad interna en las asociaciones como la capacidad para generar adhesión, representatividad, inclusión, consistencia y respaldo de los miembros, interesados o beneficiados (positivos y negativos) de la asociación y, más específicamente, a las decisiones tomadas por la autoridad de la organización<sup>58</sup>.

Schmitter define a la legitimidad desde un punto de vista que intenta ser genérico para abarcar distintos ámbitos donde la legitimidad puede o no estar presente, como:

...una expectativa compartida entre actores en un arreglo de poder asimétrico, de manera que las acciones de aquellos que gobiernan son aceptadas voluntariamente

---

<sup>56</sup> Matilde Luna y Ricardo Tirado, "Modos de toma de decisiones en las asociaciones y desempeño político", en *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales UNAM, no. 193, enero-marzo, México, 2005. p.63

<sup>57</sup> *Ibid*, p.64

<sup>58</sup> *Ibidem*, p.66

por los gobernados, porque éstos están convencidos de que las acciones de los primeros están sujetas a normas pre-establecidas...<sup>59</sup>

La legitimidad convierte al poder en autoridad y por lo tanto establece simultáneamente una obligación de obedecer y un derecho a gobernar. Schmitter señala cinco implicaciones relevantes sobre la legitimidad, las cuales pueden estar presentes en las relaciones autoridad-subordinado, y puede resumirse de la siguiente manera:

- Las bases sobre las que están establecidas las normas varían de uno a otro arreglo.
- Las relaciones de sub y súper-ordinación se practican voluntariamente y varían en el tiempo y en el espacio.
- Las normas deben ser compartidas por los actores, por los que gobiernan y por los que son gobernados. Esto implica que debe ser claro quiénes son los actores y cuáles son sus roles. También implica que el ejercicio de la autoridad es sistémico, es decir, está enraizado en una colectividad que es suficientemente independiente y mutuamente confiable, de manera que las disputas sobre la validez de las reglas pueden ser (y normalmente son) resueltas por la intervención de terceros<sup>60</sup>.

Para las organizaciones de tipo vertical o corporativo el grado de representación de los intereses individuales o colectivos resulta de suma importancia para obtener legitimidad. Luna y Tirado afirman que es relevante la modalidad del mandato al que se acoge la representación, ya sea que se trate de un mandato imperativo (cuando el representante actúa siguiendo las posiciones explícitas de sus representados, bajo un supuesto de intereses fijos) o de un mandato de corte liberal que supone una mayor independencia del representante<sup>61</sup>. Las asociaciones de trabajadores se caracterizan por su carácter autónomo y de libre afiliación que bajo el acuerdo de conseguir un número de beneficios e intereses deciden unirse. Es por ello que el acuerdo que realiza esta inscrito en una normatividad que estos mismos se imponen.

Para el caso de los sindicatos es importante entender el comportamiento de estas organizaciones y su trascendencia en las sociedades capitalistas<sup>62</sup>. La importancia y el peso

---

<sup>59</sup> *Ibidem*, pp.66-67

<sup>60</sup> *Ibidem*, p.67

<sup>61</sup> *Ibidem*, p.68

<sup>62</sup> *Cfr.* Michel Crozier, "Movimiento obrero y conflicto del trabajo", en Georges Friedmann y Pierre Naville, *Tratado de Sociología del Trabajo*, México, Fondo de Cultura Económica, Tomo II, 1ra. edición 1978. Michel Crozier dice que el movimiento obrero al menos tal como lo conocemos en nuestros países occidentales, es de naturaleza ambigua. Puede considerársele como la reacción de un grupo social particular ante las transformaciones que ha aportado la industrialización, pero también, por una parte, como un tipo de organización con su papel en la vida económica y social actual, al mismo tiempo, su estructura y sus leyes

político que pueden tener las organizaciones sindicales frente a la política nacional principalmente por la variedad de formas políticas de estas organizaciones y la movilización de recursos que pueden lograr. Aunque los sindicatos carecen del monopolio de la fuerza legítima, tienen capacidad y derecho de negociar en temas que inmiscuyen al Estado. Los sindicatos poseen recursos como el número de afiliados, vínculos con diferentes organizaciones sociales, credibilidad (en algunos casos), simpatizantes e incluso influencias que pueden brindarle un peso considerable como organización y a la vez grupo de presión que busca un objetivo, la resolución de un problema o conflicto. Michel Crozier argumenta que los representantes de las organizaciones sindicales son invitados a expresar su punto de vista en organismos consultivos cuya influencia puede ser en ocasiones, considerable. Constituyen, al mismo tiempo, un grupo de presión en los parlamentos y los gobiernos<sup>63</sup>.

La organización política sindical puede variar según el tipo de estructura y tipo de sindicato, por ejemplo existen sindicatos de empresa, de industria que pueden ser nacionales, locales y pertenecer a diferentes secciones sindicales. Su organización política y funcionamiento depende de la afiliación a organizaciones más grandes. Para el caso de los sindicatos nacionales estos poseen una burocracia mucho más grande y concentrada, mientras que los sindicatos de empresa son organizaciones más pequeñas que poseen una burocracia menos centralizada y por tanto un poco más autónoma.

Diferentes autores han hablado de la diversidad de problemas que se presentan en las organizaciones sindicales, tales como la falta de representatividad, una burocratización complicada además de una subordinación a diferentes escalones, y la concentración de poder en las dirigencias sindicales. Al analizar la democracia sindical, como ya hemos mencionado, es necesario pensar en su organización política y en su grado de autonomía e independencia frente a instituciones y Estado. La estructura sindical debe pensarse como el cuerpo bajo el cual funciona, le permite actuar y tomar decisiones ante cualquier situación.

Autores como Seymour Martín Lipset y Michel Crozier hablan de los sindicatos como organizaciones o asociaciones profesionales, que tienden a formar estructuras de administración racional es decir: burocracias. Estas burocracias permiten establecer

---

propias de funcionamiento y, por otra parte, como un factor de cambio en la sociedad toda, un instrumento privilegiado para la transformación del mundo.

<sup>63</sup> *Ibidem*, p.188

sistemas administrativos con normas definidas de responsabilidad y autoridad<sup>64</sup>. La necesidad inherente de los sindicatos para formalizar una burocracia se presenta por el grado de centralización de la organización por la influencia de diferentes grupos que en ellas convergen y por los fines que persigue, además de los intereses económicos que persigue<sup>65</sup>. Una característica más es su estructura vertical, ya que su toma de decisiones y resolución de conflictos se conduce bajo un esquema vertical. Para puntualizar, la burocracia sindical esta constituida por una dirigencia que funge como la cabeza de la organización, la existencia de un líder y de un grupo de mandos medios que apoyan a la dirección y realizan tareas administrativas.

Las conclusiones de Michel Crozier sobre la importancia de la participación sindical están orientadas a explicar de qué manera funciona la organización a través de los representantes. Los representantes están investidos por una autoridad y legitimidad conseguida por el proceso de elección al cual se someten. Además ve en el problema de la burocracia una relación con la tendencia de crear y fortalecer liderazgos eternos. Al respecto menciona:

“el desarrollo de la burocracia sindical lo que ha constituido y constituye todavía, dentro del movimiento obrero, el primer tema general de discusión sobre las estructura. Los Webb ya habían visto sus principales aspectos. Habían analizado muy bien la situación moral de los funcionarios sindicales permanentes y su tendencia natural a asimilarse a las clases medias. Pero su análisis matizado se integraba demasiado bien dentro del sistema de pensamiento evolucionista y empírico que prevalecía entonces en Inglaterra, para que suscitara comentarios apasionados.”<sup>66</sup>

Ahora bien, la dirigencia sindical concentra una serie de funciones y atribuciones que le permiten tener un control de la organización, sin embargo en determinados momentos ese control puede estar vinculado con mecanismos que legitiman la toma de decisiones, y por tanto orientarlas por métodos más democráticos. Por ejemplo, las dirigencias sindicales toman decisiones y deciden la vida de la organización a través de un esquema jerárquico, no obstante puede observarse, en algunos casos, autoridades que

---

<sup>64</sup> Seymour Martin Lipset, *op. cit.*, p.317

<sup>65</sup> Seymour Martin Lipset habla del grado de centralidad de la burocracia porque las organizaciones sindicales esta influenciadas por la extensión de los grupos externos con los que ellos deben tratar. Además menciona el ejemplo de la organización de los obreros de acero, que debe concertar convenios con unas pocas compañías gigantescas, debe establecer una estructura de autoridad sindical comparable a la de la misma compañía.

<sup>66</sup> Michel Crozier, *op.cit.*, p.187

funcionen como intermediarios y que permiten una mayor representatividad en las organizaciones sindicales. En los sindicatos encontramos las figuras de delegados o secretarios que otorgan a la organización mayor representación, además de facilitar y generar comunicación en los sindicatos.

Por otra parte, el papel de los dirigentes en este tipo de organización consiste en la representación de la fuerza trabajadora. El liderazgo se caracteriza por tener una serie de cualidades bajo las cuales conduce su mandato. Algunas de las problemáticas que se generan en los liderazgos consisten en la cantidad de funciones que concentran, tales como, aprendizaje, información y recursos del sindicato que pueden utilizar para su beneficio personal. Sin embargo el monopolio de aprendizaje e información otorgan elementos necesarios para una habilidad política<sup>67</sup>. Los resultados negativos de los liderazgos consisten en una ausencia de oposición o bien un impedimento para ésta, pues los dirigentes pueden controlar o bien desviar el descontento.

La movilidad al interior de la estructura sindical tiene una periodicidad, (procesos de renovación de dirigentes) así que los trabajadores que busquen incorporarse a dicha estructura tendrán que aceptar las normas y orientaciones dominantes en la organización.

Los sindicatos se estructuran, entonces, en una burocracia con capacidades de tomar decisiones y ofrecer soluciones a los conflictos. Siendo el intermediario y sobre todo representantes entre trabajadores y empresa el sindicato regula los conflictos económicos y de contratación colectiva.

La concentración de recursos es otro elemento que describe a las organizaciones que pueden ubicarse en esquemas de organización vertical. La verticalidad de estas organizaciones radica en el grado de autoridad que cada uno posee al tomarse decisiones, y que incluso representa frente a la organización.

Los espacios en donde convergen dirigencia y trabajadores son desde asambleas hasta consultas con trabajadores, que por mecanismos democráticos con votación directa pueden resolverse los conflictos de la organización o bien tomar decisiones que implican a su contraparte, la empresa.

La democracia sindical al interior de las organizaciones de trabajadores debe entenderse como la posibilidad de generar oposiciones con posibilidades de competir. Ya

---

<sup>67</sup> Seymour Martin Lipset, *op. cit.*, p.322

hemos mencionado que la tendencia a generarse oligarquías en los sindicatos pueden ser los principales obstáculos para que este hecho se presente. Seymour Martin Lipset y Robert Michels hablan sobre este problema como el control de la clase obrera y formación de una oligarquía que no permite la oposición, además de la permanencia de líderes en las organizaciones con posibilidades de perpetuarse. Rosario Gallardo propone para esta perpetuidad de liderazgos la necesidad de rotación de cargos y la posibilidad de revocación ante la ausencia de una dirección eficiente y consciente de su papel profesional<sup>68</sup>.

#### **1.4.1 Liderazgo y legitimidad en los sindicatos**

Ya hemos mencionado algunos de los problemas de la democracia en los sindicatos tales como la generación de liderazgos exacerbados, la concentración de poder en las dirigencias y su perpetuidad en éstas.

Cuando los sindicatos son capaces de delegar tareas que implican una distribución de funciones y generación de subgrupos organizados o estructurados fortalecen la descentralización y, con ello la posibilidad de constituir centros de decisión al interior de la organización. Sin embargo parte de las problemáticas observadas en diferentes experiencias señalan las complicaciones que se presentan con la creación de oligarquías en las organizaciones.

Un elemento que puede o no brindar legitimidad a los sindicatos es el tipo de liderazgo, principalmente por cualidades o comportamiento del líder. Tales como: el **status**, **conocimiento**, **poder** y **facilidad de expresión**.

El estudio realizado por Lipset sobre el papel de los dirigentes demostró que el *status* que consiguen los dirigentes al llegar a la dirigencia sindical esta consiste en su ascenso en la escala social, es decir, los dirigentes se convierten en “líderes de una organización”, y con ello el poder e influencia que cubre su figura. Es por ello que este elemento concede, independientemente de su posición como representantes, una posibilidad de legitimar su poder al demostrar su capacidad y el desarrollo de sus habilidades, que pudiese derivar en acciones eficaces. Las cualidades como el conocimiento y facilidad de expresión se presentan como características que brindan mayor confianza en el líder.

---

<sup>68</sup> Rosario Gallardo, *op cit.*, p.50

La figura del líder genera una especie de lealtad por parte de los trabajadores consecuencia de la posibilidad de ser excluidos de la organización, además de las cualidades carismáticas o capacidades intelectuales y de control que posee sobre los agremiados. Este aspecto puede entenderse también a partir del *status* que adquiere.

Al respecto Seymour Martin Lipset menciona que la inseguridad del *status directivo* (endémico de la democracia), las presiones que los líderes soportan para retener el alto status logrado, su control de la estructura de organización, las diferentes habilidades con que cuentan los dirigentes frente a los otros miembros del sindicato, constituyen, todos ellos, factores poderosos en la formación de las oligarquías dictatoriales<sup>69</sup>.

El problema del liderazgo en los sindicatos como síntoma de autoritarismo y falta de representatividad, además de la concentración de funciones y poder en las manos de un solo individuo fue estudiada por Robert Michels<sup>70</sup> al interpretar que las organizaciones están formadas por oligarquías que concentran funciones, información y la mayoría de los recursos generados por la organización, y con ello un mayor control de sus representados. Bajo dichas premisas, las oligarquías con valores y normas adquiridas, buscarán permanecer y proteger los beneficios apropiados.

Al mismo tiempo la forma en que dichas oligarquías toman decisiones y dirigen las organizaciones sindicales están orientadas a través de valores democráticos o bien con un perfil más autoritario. Los liderazgos pueden ser clasificados por diferentes cualidades y por grado de autoritarismo o de democracia. El liderazgo de **vocación** que expresa tener hacia la organización sindical y por lo tanto un compromiso de responsabilidad por los objetivos del sindicato. En este tipo de liderazgo existe un grado de idealismo a la ideología política que considera el movimiento sindical como un bien social. No obstante el grado de vocación puede desviar el ideal democrático a la permanencia en la organización y la negación a la oposición.

Otro tipo de liderazgo de **carrera** se inclina por la obtención de beneficios individuales y buscan en la organización un mecanismo de ascenso social y por tanto, se

---

<sup>69</sup> Seymour Martin Lipset, *op.cit.*, p.328

<sup>70</sup> Vid. Michels Robert, *Los partidos políticos. Un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna*, Buenos Aires, editorial Amorrortu, 1969.

parece al tipo burocrático. Seymour Martin Lipset distingue estos dos tipos de liderazgos de la siguiente manera:

Algunas de las diferencias existentes entre grandes sindicatos que en apariencia son igualmente oligárquicos y burocráticos residen en el hecho de que algunos de ellos tienen a su frente a individuos que siguen considerando sus posiciones como una vocación, mientras que otros son conducidos por sindicalistas de *carrera*. El primer grupo puede no ser más democrático en la práctica, pero resulta a menudo más accesible a sus miembros, más agresivo en sus tácticas, más preocupado por la violación de la ética de un sindicato respecto del servicio de sus miembros, y los dirigentes poseen mayor integridad personal. Es evidente que resulta mucho más probable que un antecedente socialista o de otra tendencia radical se relacione con tal comportamiento, que una actuación previa comunista. El dirigente *vocacional* cuyos valores son democráticos se interesa también más probablemente por las formas de la democracia que un líder *burocrático*<sup>71</sup>.

Pensar en la posibilidad de escuchar a los representados, mediante esquemas que promuevan canales de comunicación (los cuales generen espacios de participación), como la asamblea, consultas o procedimientos indirectos a través de representantes resulta un buen camino para su legitimidad. La comunicación en las organizaciones sindicales toma importancia pues permite por una parte la legitimidad entre la estructura y dirigencia sindical y sus afiliados, es así que la coordinación y comunicación existente entre base y dirigencia facilita la estabilidad de la asociación. Podemos concluir que las organizaciones sindicales poseen un grado de democracia cuando representan el interés general de un grupo social, permiten la participación de grupos y conservan valores como el sentimiento de servir a la organización de manera ética, la independencia y autonomía. Además la conducción de las organizaciones es importante para analizar la existencia de democracia. En este aspecto se encuentra el tema de los mecanismos democráticos que se ponen en práctica como periodos electorales, posibilidades de reelección y revocación.

---

<sup>71</sup> *Ibidem*, p.343

## **CAPÍTULO II**

### **EL CORPORATIVISMO MEXICANO Y SUS TRANSFORMACIONES**

El estado mexicano desde su surgimiento hasta su consolidación se desarrolló bajo una lógica de poder caracterizada por la construcción de una figura presidencial fuerte que funcionaba por medio de un partido hegemónico el cual dominaba la vida social del país. La dirección de la vida social se basó en el control de los sectores obrero, campesino y popular mediante una alianza entre el partido hegemónico y las corporaciones que representaban a los sectores antes mencionados. Las corporaciones o grandes organizaciones funcionaron bajo ese sistema de representación de intereses que delegó su poder al partido hegemónico el cual controlaba a las organizaciones sindicales, sus líderes y su toma de decisiones. Este sistema que corresponde a lo que hemos identificado como corporativismo en el capítulo anterior, se legitimaba a través de la solución de demandas así como beneficios en salarios y prestaciones hacia los trabajadores. A los líderes sindicales se les recompensaba con una serie de beneficios económicos y políticos que poco a poco les fueron otorgando poder y prestigio. Sin embargo el cambio político y económico en nuestro país también ha fomentado que las organizaciones sindicales pierdan espacios e interlocución con el gobierno y por consiguiente poder. El siguiente capítulo busca explicar el debilitamiento del corporativismo mexicano y el esfuerzo de algunos de los sindicatos por abrir sus organizaciones a procesos democráticos.

La revolución mexicana generó una clase política que pudo institucionalizar su poder y conciliar los intereses de diversos grupos. La construcción de un partido político, primero denominado Partido Nacional Revolucionario (PNR) en 1929, después Partido Revolucionario Mexicano (PRM) en 1938, y finalmente Partido Revolucionario Institucional (PRI) en 1946 agrupó a la sociedad por medio de sectores. Mediante diferentes adscripciones la sociedad estaba representada y los sucesivos gobiernos mantenían un control sobre la misma. El dominio de la vida social por parte del presidente se manifestó por medio del control que poseía sobre los sectores sociales aglutinados en centrales, federaciones, confederaciones obreras y campesinas además del sector popular. Este control se basaba en el monopolio de representación que ejercía el Estado mexicano mediante la

alianza de sindicatos obreros y campesinos con el PRI, establecida como afiliación obligatoria al partido. De esta manera el presidente de la república era la única figura capaz de decidir el futuro y comportamiento de la organización por medio de la lealtad de los liderazgos de cada sindicato y acatamiento a las disposiciones del presidente.

El corporativismo mexicano, determinado por un sistema de representación autoritario, no fue el resultado de una sociedad civil fuerte con capacidad autónoma de representación y movilización, sino que el sistema de representación de intereses desde el principio ha sido dependiente de la relación política con el gobierno. Por ello Bizberg afirma que en México el Estado, que se confunde con el gobierno y con el sistema político fundamentado en un partido dominante, es el que ha definido las orientaciones políticas al crear, controlar y estimular, por ejemplo, organizaciones obreras y campesinas, con el propósito de prevenir conflictos y asegurarse el control político<sup>72</sup>. La dirección del Estado en los asuntos laborales generó liderazgos fuertes en los sindicatos, asimismo las corporaciones se caracterizaron por ser poderosas y capaces de movilizar a un gran número de trabajadores.

El sector obrero fue controlado a través de una serie de mecanismos por parte del partido y sus líderes, de esta manera las imposiciones afectaron la vida interna de sus organizaciones impidiendo el desarrollo democrático de las mismas. La alianza del poder político con los sindicatos tiene sus orígenes, como ya se mencionó desde principios del siglo veinte. Basta pensar en la alianza que hace Obregón con la Casa del Obrero Mundial (COM) en 1914, cuando Obregón pide el apoyo de la COM, y la cual se concretizó en 1915 con el surgimiento de los batallones rojos.<sup>73</sup> En dicha alianza Obregón cede a la Casa una serie de locales y dona fuerte sumas de dinero en particular a la Federación de Sindicatos

---

<sup>72</sup> Ver Ilan Bizberg, "Estado y sindicalismo en México", México, Colmex, 1990.

<sup>73</sup> Cabe destacar la Casa del Obrero Mundial surge en 1912 como una asociación autónoma y voluntaria, fundada sobre los ideales anarcosindicalistas además esta organización es el primer intento de Unificación Obrera. La COM tuvo como principales exponentes a: Juan Francisco Moncaleano, Antonio Díaz Soto y Gama y Celestino Gasca. Además la COM pone de manifiesto su principio de no participación política, además de manifestar sus principales armas políticas la huelga y el sabotaje. Por otra lado, la alianza de 1915 entre Obregón y la COM la cual derivó en el surgimiento de los batallones rojos consistió en: los obreros se comprometían a participar con la lucha armada a cambio de obtener una legislación laboral favorable y la garantía de organizar *centrales obreras* en los estados controlados por el ejército constitucionalista. El cumplimiento del pacto dio origen a la formación de los batallones rojos. Los batallones rojos combatieron las batallas dirigidas por Obregón y funcionaron como parte del ejército constitucionalista.

Obreros del Distrito Federal<sup>74</sup>. Más adelante los beneficios al sector obrero derivaron en puestos políticos en el congreso o puestos públicos, con la formación del Partido Liberal Mexicano (PLM) y la Confederación Regional Obrera Mexicana (CROM)<sup>75</sup>.

Después de la institucionalización del poder político en nuestro país la idea de consolidar grandes organizaciones obreras nacionales y locales comienza a expandirse y arraigarse al funcionamiento político. Una de las grandes organizaciones obreras formadas desde el periodo presidencial de Lázaro Cárdenas fue la Confederación Mexicana de Trabajadores (CTM) en 1936, la cual ayudó por mucho tiempo al régimen priísta no solo a legitimarse sino a obtener cada vez mayor control y poder sobre la sociedad mexicana<sup>76</sup>.

---

<sup>74</sup> Vid., José Luis Reyna y Marcelo Miquel, "Introducción a la historia de las organizaciones obreras en México: 1912-1966", en *Tres estudios sobre el movimiento obrero en México*, México, Colegio de México, Jornadas 80, 1976, p.// 7-39

<sup>75</sup> Obregón se acercó a la Casa del Obrero Mundial para pedir su colaboración y aliarse a lado de los constitucionalistas. Obregón cede a la casa una serie de locales y dona fuerte sumas de dinero en particular a la Federación de Sindicatos Obreros del Distrito Federal. Por su parte la CROM caracterizó por su estrecha relación con el gobierno posrevolucionario. En la constitución de la CROM participaron los sectores obreros más importantes: electricistas, textiles, artes gráficas, mineros, fundidores de hierro y acero, ferrocarrileros, obreros de la construcción y metalúrgicos. Morones y Obregón realizan un pacto que desemboca en la creación del Partido Laborista Mexicano creado para apoyar la candidatura de Obregón, oponiéndose a los planes electorales de Carranza pacto que incluía puestos políticos para los principales líderes obreros. Después de este pacto Obregón designa a Celestino Gasca gobernador del Distrito Federal y a Luis N. Morones como director de los establecimientos fabriles y militares. Para mayor referencia ver: José Luis Reyna y Marcelo Miquel, "Introducción a la historia de las organizaciones obreras en México: 1912-1966", en *Tres estudios sobre el movimiento obrero en México*, México, Colegio de México, Jornadas 80, 1976; Ruth Marjorie Clark, *La organización obrera en México*, México, Editorial Era, Colección Problemas de México, Traducción: Isabel Vericat, 1979; Carr Barry, *El movimiento obrero y la política en México 1910-1929*, México, Colección Problemas de México, ediciones Era, 1981, Traducción: Roberto Gómez.

<sup>76</sup> El gobierno cardenista (1936-1942) instauró un esquema de representación de intereses basado en organizaciones. En dicho esquema la representación a través de corporaciones marcaron el inicio de una forma de gobierno. El gobierno planteo uno de los proyectos más importantes para la clase obrera a través de grandes organizaciones con capacidad de negociación con el Estado. Este acuerdo implicó la relevancia de los obreros en el régimen, pero por otro significó la alianza y la pérdida de autonomía de las organizaciones sindicales. El Estado consiguió crear una serie de organizaciones afiliadas y reconocidas a su partido y con ello evitar organizaciones opositoras al régimen. La relación que se comenzó a generar entre organizaciones obreras y Estado consistió en una interlocución basada en la negociación de demandas obreras, a cambio de lealtad al Estado y su partido. La lealtad ofrecida al partido se pagaba con ofrecimiento de puestos gubernamentales, diputaciones, y el seguro enriquecimiento con la posibilidad de convertirse en empresarios<sup>76</sup>. Además, algunos de los beneficios otorgados a las dirigencias sindicales (que mantenían todo control sobre los agremiados que representaban) fueron puestos de elección popular, posibilidades de una carrera política combinada con un poder económico, lo que generó corrupción y al mismo tiempo una subordinación al poder del Partido. La CTM tomó un papel político muy importante consecuencia de su alta politización, ya que se observó en esta organización la protección de los intereses de sus integrantes o dirigentes dejando a un lado los intereses de los obreros. Su posición política y alianza con el poder político era cada vez más clara, restando autonomía al movimiento obrero. Para mayor referencia ver: Arnaldo Córdova, *La revolución y el Estado en México*, México, Ediciones Era. Colección Problemas de México, 1989; Pablo González Casanova. *El estado y los partidos políticos en México*, Ediciones Era, Colección Problemas de México, tercera edición, 1986, México; Ilán Bizberg, *Estado y sindicalismo en México*", México, COLMEX, 1990; Kevin Middlebrook, *Estructuras del Estado y política de registro sindical en*

La década de los años cuarenta y cincuenta se caracterizaron por el logro del corporativismo mexicano, es decir, la construcción de grandes centrales obreras que apoyaban abiertamente al partido hegemónico y eran leales a la institución presidencial. Además durante estas décadas se pudo apreciar el fortalecimiento del PRI y el control del presidente de la república en la vida social, política y económica del país. En este sentido los gobiernos del PRI en su intento por controlar la vida social del país lograron limitar la capacidad de acción de ciertas centrales, en especial el de la CTM, y de esta manera minar el poder de los diferentes liderazgos. Un mecanismo que se utilizó para frenar el poder de los líderes de las centrales obreras fue la construcción de nuevas organizaciones, y con ello nuevos liderazgos que hicieran contrapeso a la “oposición”. y a aquellos que no se guiaran bajo los principios del sindicalismo corporativo. Comencemos por describir un primer momento de recomposición del sector obrero en los años cincuenta.

## **2.1 El Congreso del Trabajo y las oposiciones a la CTM**

Desde el inicio de los años cincuenta se comenzaron a generar otras organizaciones representando al sector obrero, con la idea de fortalecer el control del PRI hacia las organizaciones sindicales. En 1953 la Secretaria de Trabajo propuso, con el objeto soterrado de contrarrestar el enorme peso político de la CTM, la creación de una central obrera que pudiera aglutinar a la mayoría de las organizaciones obreras, algunas ya escindidas de la CTM. De esta manera el PRI obtuvo la afiliación de estas centrales así como el control de las mismas. A finales de los años cincuenta el Estado mexicano ya había creado un bloque denominado Bloque de Unidad Obrera (BUO) el cual agrupó a los sindicatos y confederaciones más importantes. El BUO se integró por la Confederación General de Trabajadores (CGT), Confederación Regional Obrera Mexicana (CROM), la Federación de Trabajadores del Distrito Federal (FTDF), la Federación Sindical de Trabajadores al Servicio del Estado (FSTSE), el Sindicato de Trabajadores Ferrocarrileros de la República Mexicana (STFRM), el Sindicato Telefonistas de la República Mexicana (STRM), el Sindicato Industrial de Trabajadores Mineros, Metalúrgicos y Similares de la

---

*México posrevolucionario*, [en línea], México, *Revista Mexicana de Sociología*, 27pp., Dirección URL: <http://www.jstor.org>, [consulta: 15 de enero de 2008].

República Mexicana, el Sindicato de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana (STPRM), el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Rama Textil y la Asociación Nacional de Actores (ANDA)<sup>77</sup>. Esta enorme organización intentó representar una forma orgánica más desarrollada de control de la clase obrera además de reorganizar el movimiento obrero a través de centrales obreras, federaciones nacionales y sindicatos nacionales. Sin embargo, el BUO se caracterizó por su debilidad por un lado ante la inexistencia de confianza entre los líderes de las organizaciones, y por el debido al gran número de obreros organizados fuera esta organización<sup>78</sup>. A finales de los años cincuenta varias organizaciones obreras se encontraban al margen del BUO, es decir, mediante nuevas corrientes surgieron movimientos por la democracia. Entre estos se pueden encontrar al movimiento de los mineros; maestros; y ferrocarrilero (1958-1959). Después surgió la Central Nacional de Trabajadores (CNT) con la participación de la CROC, Sindicato Mexicano de Electricistas (SME) y STERM, FROC, FOR, siendo la antesala de la formación del Congreso del Trabajo<sup>79</sup>. Ello indica que la propuesta del Congreso del Trabajo no estaba alejada a la intención de renovar los métodos bajo los cuales se tratarían los asuntos laborales, sin embargo el CT en poco tiempo convirtió en una corporación muy parecida a la CTM en cuanto a su funcionamiento y reglas de relación con el PRI.

El Congreso del Trabajo surge en 1966, como un foro de discusión obrera, tiene como idea principal coordinar esfuerzos y definir políticas comunes para todos los grupos de trabajadores, así como la alineación de la clase trabajadora. Para José Luis Reyna y Marcelo Miquel, la idea principal por la cual surge el Congreso del Trabajo consistió en:

crear, principalmente, más que una gran confederación un clima de unidad, eliminar conflictos personales entre los líderes obreros y hacer énfasis de las ventajas que la unidad obrera pudiera proporcionar tanto en los conflictos laborales como en las demandas reivindicativas de la clase<sup>80</sup>.

El Estado mexicano formalizó al CT, con la realización de la Asamblea Nacional Revolucionaria del Proletariado en 1966 y la agrupación de los sindicatos asociados al

---

<sup>77</sup> Ortega Max y Ana Alicia Solis, *Estado, crisis y reorganización sindical*, México, 2da. edición, Editorial Itaca, 2005, p. 37; Aguilar Javier, *Globalización, trabajo y sindicalismo en México*, ITACA, Fundación Honrad Adenauer, 2008, p. 73.

<sup>78</sup> Aguila Javier, *op.cit.* p. 74

<sup>79</sup> Samuel León, Germán Pérez, *De fuerzas políticas y partidos políticos*, México, Universidad Nacional Autónoma de México, Plaza y Valdés Editores, Colección Folios Universitarios, 1998, pp.100-103

<sup>80</sup> José Luis Reyna y Marcelo Miquel, *op.cit.*, pp. 75-76

BUO y la CNT con el objetivo de impulsar a núcleos obreros más importantes y con ello neutralizar, mediatizar y controlar las demandas de clase<sup>81</sup>. En resumen el CT puede entenderse como:

a) Espacio de discusión, negociación y coordinación de las políticas salariales, condiciones de trabajo y seguridad social; b) instrumento orgánico para moderar, contener o aplastar todo disenso respecto a tales políticas; c) aparato de organización, movilización y control político-electoral de los trabajadores; d) estructura organizadora y educadora del consenso a favor de las políticas gubernamentales y las prácticas de dominio del partido oficial, e) maquinaria de dominación y coerción sobre el conjunto de las fuerzas sindicales del país; f) en momentos de crisis política, fuerza de choque del Estado para mantener el equilibrio de sus relaciones con la clase dirigente o con las clases subalternas, y g) instancia general de negociación y acuerdo entre las burocracias sindicales respecto a las zonas de influencia sindical y los repartos de “cuotas” de poder político<sup>82</sup>.

El CT además de funcionar como un órgano de diálogo y conciliación entre los grupos obreros, también fungió como una salida a la oposición generada contra la CTM. Además es importante mencionar que el CT es una propuesta que surge como una salida al enorme poder que adquiría y concentraba la CTM, en este sentido, se puso de manifiesto la intención del estado mexicano por continuar el control que tenía sobre las organizaciones obreras, ya que dicho foro no manifestó posiciones contrarias a las del PRI.

La situación política y económica en el país comenzaba a cambiar. Para los años setenta, la representación de obreros, empresarios y gobierno se hacía necesaria, debido a que las cuestiones económicas obligaban a llegar a consensos para la estabilidad en las relaciones obrero-patronales. En 1970 se creó la Comisión Nacional Tripartita (CNT), este organismo estaba conformado por el Congreso del Trabajo, los organismos representativos del sector empresarial y de una representación gubernamental. Su objetivo consistió en el estudio de los problemas de las inversiones, de la creación de empleos, de la descentralización de la industria, el desempleo, la capacitación de los recursos humanos del país, la creación de industrias maquiladoras, la política de exportaciones, la carestía de la vida, entre otros temas<sup>83</sup>. Este foro surgió como un espacio de expresión de las diversas

---

<sup>81</sup> José Luis Reyna y Marcelo Miquel, *op.cit.*, p.77

<sup>82</sup> Max Ortega y Ana Alicia Solís de Alba, *op.cit.*, p.38

<sup>83</sup> Francisco Zapata, “Afilación y organización sindical en México”, en Jose Luis Reyna, Francisco Zapata, et.al., *Tres estudios sobre el movimiento obrero en México*, México, Colegio de México, Jornadas Ochenta, 1976, p.103

posiciones sobre la política de desarrollo del país y así elaborar soluciones suficientemente generales que recogieran las diferentes tendencias existentes en la CNT.

## **2.2 El movimiento por la democracia sindical de los setenta**

Las inconformidades con la poca democracia existente en el país por parte de los trabajadores ha tenido momentos de tensión, uno de los más destacados fueron las manifestaciones obreras de finales de los años cincuenta, con el movimiento de los ferrocarrileros y la participación de Vallejo, la huelga de los médicos y maestros, los cuales demostraron abiertamente la poca democracia que se vivía en el país. No obstante estos movimientos fueron disueltos por el estado mexicano, mediante la negación a sus demandas y por tanto la improcedencia del movimiento mediante la declaración de su ilegalidad e incluso encarcelamiento de los manifestantes. En este periodo quedó claro que los gobiernos priístas tenían el dominio en la vida social y en la impartición de justicia. Para este momento el corporativismo mexicano había establecido perfectamente las reglas de funcionamiento, y aquellos que no acataban las reglas recibían castigos que iban desde el encarcelamiento hasta la expulsión de los sindicatos y por tanto la pérdida de su trabajo. Además en el caso de los líderes de las organizaciones sindicales quedaba coartada su vida sindical y política si poseían ambiciones como éstas.

Los movimientos por la democracia de los años sesentas y más precisamente de los setentas se manifestaron contra el sindicalismo oficial de la CTM y del charrismo mexicano<sup>84</sup>. Estos movimientos a favor de la democracia sindical manifestaron la lucha de

---

<sup>84</sup> El término se acuñó con el caso histórico de 1948, cuando se impone a Jesús Díaz de León (alias el charro) en la secretaría general del sindicato ferrocarrilero. A partir de entonces los grupos independientes han aplicado el término a las direcciones sindicales corruptas, antidemocráticas, y viciadas. El *charrismo sindical se ha denominado al* Abandono por parte de los sindicatos del ámbito productivo como espacio estratégico de la lucha sindical. La negociación sindical sería trasladada a espacios externos, político-partidistas principalmente. La figura del gobierno mediador y árbitro de las relaciones obrero-patronales y no sólo de los conflictos obrero-patronales se fortalecería, en detrimento de la interlocución directa entre empresas y sindicatos. Esto favorecía también, de manera muy especial, la política salarial de Estado perfilada desde mediados de los años treinta, pues al no existir la negociación obrero-patronal directa, sobre bases productivas y sobre mecanismos de naturaleza macroeconómica para determinar los salarios, éstos serían impuestos por vía de la autoridad y bajo criterios generales, con frecuencia político-presidencialistas, pero no productivos. La centralización excesiva y estatutaria del poder sindical en los comités ejecutivos nacionales y, de manera particular, en los secretarios generales, de quienes dependería desde la decisión de estallar huelgas hasta las elecciones sindicales, el manejo de las cuotas o la aceptación de cargos políticos electorales. El reconocimiento y el apoyo por parte del gobierno y de la empresa como factor principal para la conservación

los trabajadores contra el poder de las oligarquías sindicales depositadas en la CTM y sus vínculos con el Partido Revolucionario Institucional.

El periodo denominado de apertura democrática en los años setentas y ochentas principalmente tuvo como características la introducción de mecanismos democráticos al interior de los sindicatos. Los principales mecanismos consistieron en elecciones periódicas con respeto al voto de los trabajadores e instrumentos de democracia directa como las consultas. La asamblea sindical como espacio de discusión es un ejemplo de esto. Además de la creación de oposiciones a la principal organización sindical la CTM (y de otras centrales obreras reconocidas por el Partido Revolucionario Institucional). El éxito de estos movimientos por la democracia sindical tuvo la posibilidad de generar opciones alternas al sindicalismo tradicional y cambios en las dirigencias sindicales así como obtención de mejores condiciones salariales y prestaciones. Este es el ejemplo de algunos sindicatos automotrices. Sin embargo, las expectativas propuestas por estos movimientos no fueron del todo cumplidas, ya que no produjeron cambios radicales o estructurales en las relaciones entre sindicatos y estado. El sindicalismo oficial continuó sin generar modificaciones en su marco legal.

La antesala de los movimientos obreros mencionados fue la crisis económica que el país atravesó, y por ello la insistencia de los trabajadores por defender sus condiciones de vida así como mejores salarios. Los movimientos obreros de los años setenta tuvieron aceptación y representatividad, pues participaron sindicatos como: electricistas, telefonistas, de universidades (con el Sindicato de la Universidad Nacional Autónoma de México), ferrocarrileros, automotrices, entre otros. La CTM por su parte sufrió escisiones en su interior. En este periodo algunos sindicatos demostraron capacidad de movilización sindical así como capacidad para obtener sus objetivos. Sin embargo, a finales de esta misma década se produjo un debilitamiento de tales movimientos principalmente por la disolución de estos conflictos por parte del Estado a través de la violencia.

---

del poder sindical. La falta de transparencia en la vida sindical y en la toma de decisiones, así como la escasa o nula participación de los trabajadores, lo cual es resultado de los tres factores antes señalados. Cfr. Aziz Nassif Alberto, *op.cit.*, p.// 102. Cfr. María Xelhuantzi, *La democracia pendiente*, México, Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana, 2000, Antonio Rivera Flores, “Unión general de obreros y campesinos de México” en *La derrotas obreras 1946-1952*, Víctor Manuel, Durand Ponte (coord.), México, UNAM, 1984.

### 2.2.1 La tendencia democrática

La **tendencia democrática** iniciada por el Sindicato de Electricistas al igual que otros sindicatos ejemplificó el cambio que estaba surgiendo en la sociedad mexicana, y que incluía el reclamo por una apertura democrática. El SUTERM ejemplificó la lucha sindical de un movimiento que buscaba la democracia de sindical.

La tendencia democrática en el SUTERM con Rafael Galván, formó parte de toda una serie de acontecimientos sociales que buscaron la democracia en las organizaciones sindicales. El trasfondo de estos reclamos evidenciaba la pérdida de legitimidad del régimen priísta. El sector obrero cuestionó al sindicalismo oficial sobre los mecanismos autoritarios y de control para la base obrera además dio relevancia a conceptos como democracia sindical, renovación de dirigencias, autonomía entre otros. Las demandas del SUTERM se centraron en cuestionar la falta de autonomía de los sindicatos y la serie de beneficios que obtenían los charros a costa de los sindicalizados.

Por otra parte, María Xelhuantzi explica las consecuencias de los controles que se establecieron al incorporar esquemas autoritarios y de construcción de la acción colectiva, asegura que:

El control y el sometimiento del sindicalismo garantizaban, por un lado, mayores márgenes de ganancia y acumulación para el capital, en la medida en que los sindicatos quedaban restringidos en su fuerza para pugnar y negociar por una mejor distribución de la renta y de la riqueza. Por otro lado, el control y sometimiento del sindicalismo permitía debilitar la autonomía sindical y hacer copartícipes a los sindicatos de los proyectos de los grupos de la oligarquía, con lo que se limitaba su posibilidad de plantear proyectos alternativos de los trabajadores, por ejemplo, en materia de salarios y distribución del ingreso, de seguridad social, de política de desarrollo y de relaciones laborales, entre otros<sup>85</sup>.

Sin embargo, para los años setenta el panorama laboral cambió y el sindicalismo tradicional mexicano dio un viraje y comenzó a romper con las grandes centrales obreras, María Xelhuantzi explica:

“Los años setentas significaron el momento de esplendor y decadencia para el corporativismo laboral mexicano. Tres fueron los factores principales que permitieron la culminación del corporativismo en cuanto a beneficios para los trabajadores mexicanos en dicho periodo: a) las intensas movilizaciones sindicales y las huelgas dentro y fuera del Congreso del Trabajo (CT); b) la fuerza política que

---

<sup>85</sup> María Xelhuantzi, “El sindicalismo mexicano contemporáneo”. En *Los sindicatos en la encrucijada del siglo XXI*. Inés González Nicolás (coord). México, Fundación Friedrich Ebert Stiftung, 2006, p.21

alcanzó el propio CT, y c) una política laboral progresista y activa alentada por el gobierno, desde la STPS.<sup>86</sup>”

Las movilizaciones de 1971 a 1977 fueron conocidas como parte del movimiento de *insurgencia obrera*. Retomando el esquema de Xelhuantzi, pueden clasificarse en tres tipos<sup>87</sup>:

- a) Las que tuvieron un carácter eminentemente reivindicativo y económico. Algunas reivindicaron también la democracia sindical, pero sin plantear nuevas formas de organización, estructura, liderazgo y poder sindical. La democracia sindical era vista como el cambio de dirigentes, no de la estructura ni de las prácticas ni de la agenda sindical. *Básicamente el debate giró entorno a nuevas formas de organización, sin plantear cambios en la estructura y liderazgo del poder sindical.*
- b) Las que tuvieron un carácter reivindicativo y político. La democracia sindical aparece como un tema más elaborado en estos casos, pero tampoco hay propuestas para constituir nuevas estructuras y prácticas sindicales. De nueva cuenta, la concepción de la democracia se reduce al cambio de dirigentes. No hay rupturas de fondo con el modelo corporativo tutelar dominante, se asume la subordinación al gobierno, no se cuestiona al partido oficial ni los mecanismos de control sobre los sindicatos. El sindicalismo se plantea alianzas con otras fuerzas y organizaciones sociales. El ejemplo más destacado de este tipo fue la Tendencia Democrática del Sindicato Único de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana (SUTERM).
- c) Las que sí se propusieron o lograron rupturas importantes en relación con el modelo corporativo tutelar dominante. Conflictos sindicales que desafiaron abiertamente los controles gubernamentales, cuestionaron las prácticas corporativas y algunos aspectos del corporativismo, en especial la injerencia del gobierno en la vida sindical y la relación con el Partido Revolucionario Institucional (PRI), no sólo hacia el exterior sino también hacia el interior del sindicato.

Las demandas obreras ferrocarrileras, en un principio, como la automotriz y de electricistas estuvieron encaminadas al reclamo por su independencia y democracia interna, el reclamó principal fue hacia la CTM y el liderazgo autoritario, es decir un esquema vertical de toma de decisiones que hacia llegar a los sindicatos que estaban afiliada a esta central. Millán<sup>88</sup> plantea la hipótesis de pensar la insurgencia obrera de los setentas en función de demandas económicas, a consecuencia de la crisis económica como una consecuencia de la declinación los precios del petróleo y la caída de los salarios; además de

---

<sup>86</sup> *Ibid*, p.22

<sup>87</sup> *Ibidem*, pp.23-24

<sup>88</sup> René Millán, *Crónicas de una central: la CTM, 1970-1978*, en Millán, René, Delabre Raúl *et. al.* “Sindicalismo y política en México”, editorial Universidad Nacional Autónoma de México y Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Serie de Estudios Políticos, 1986, p.20.

un proceso político que implicó la búsqueda de independencia de las organizaciones obreras para la toma de decisiones interna y elección libre de sus líderes sindicales.

El número de movimientos sindicales independientes aumento. Para el año de 1971 y 1976 se ubican primordialmente en el sector secundario de la economía, que comprende las industrias extractivas, de transformación, de la construcción, de la electricidad y el gas. En segundo orden, se sitúan en el sector terciario, que abarca los transportes y las comunicaciones, el comercio y las finanzas, los servicios públicos y privados. Por contraste los movimientos sindicales independientes no parecen prosperar en el sector primario, agricultura, pesca, ganadería, entre otros<sup>89</sup>.

Para los años ochentas el panorama laboral tuvo una caída constante del salario y de las condiciones de trabajo. La política de contención salarial y los bajos salarios mínimos abrieron un panorama complicado para la acción sindical. Además es importante destacar que en ésta década el sindicalismo de protección aparece como una adaptación del corporativismo. El sindicalismo de protección se convirtió en la parte más perversa del sindicalismo tradicional, pues la característica de este modelo es la firma de contratos colectivos sin el conocimiento de trabajadores, solo mediante el acuerdo entre las empresas y alguna organización sindical o bien a través del conocimiento de unos cuantos trabajadores, más puntualmente:

... es una organización que se forma y existe a espaldas de los trabajadores, en virtud de un arreglo suscrito entre el patrón y algún abogado u organización sindical, generalmente una confederación, con la mediación y complicidad de las autoridades del trabajo en uso de su facultad de otorgar los registros y la toma de nota de los sindicatos.<sup>90</sup>

### **2.3 La ruptura del sindicalismo con el Estado**

El proyecto del Estado de bienestar se agotaba al dejar economías severamente lesionadas, alta inflación, endeudamiento externo, la caída del ingreso. La crisis económica de 1980 ocasionó que la inflación en el país se convirtiera en un aspecto difícil de manejar. Con este antecedente el gobierno federal decidió dejar de controlar los salarios. Además de la crisis

---

<sup>89</sup> *Ibíd*, p.23

<sup>90</sup> Xelhuantzi explica que esta modalidad de sindicalismo cobró auge en el sexenio de José López Portillo (1978-1982) y en los gobiernos subsecuentes se sostuvo esta práctica con la participación gubernamental y patronal. María Xelhuantzi, “El sindicalismo mexicano ...”, *op.cit.*, p.26

en el país, el modelo económico mundial comenzó a cambiar y ante la enorme deuda pública el Estado tuvo que adelgazar su estructura y con ello su burocracia. Por ello en este periodo, el Estado maneja una política enfocada a privatizar empresas estatales y dar mayor oportunidad a que el mercado se regulara por sí mismo. La inversión y la apertura de las fronteras fue el camino para desahogar las funciones del Estado. Prevalció la reorientación de la economía hacia el mercado externo. La apertura total a la inversión extranjera, la privatización del sector paraestatal y la reestructuración productiva<sup>91</sup>.

México comenzó a firmar convenios comerciales como el GATT que supuestamente conducirían a una mayor productividad de las empresas mexicanas, ello implicó la modernización de las empresas mexicanas. El presidente Carlos Salinas de Gortari puso en práctica el Tratado de Libre Comercio de Norteamérica, y el rumbo de la economía mexicana comenzaba a ofrecer un nuevo panorama. De esta manera se hizo inevitable la apertura económica y política.

La libertad sindical fue uno de los aspectos que buscaron sindicatos a partir de la pérdida de legitimidad que el Estado mexicano, esto se pudo conseguir por medio de los cambios económicos y políticos que se presentaron por los años ochentas. La crisis económica ante la caída del precio del petróleo, y los altos índices inflacionarios, así como la enorme carga estatal como consecuencia del modelo proteccionista o también denominado, desarrollo estabilizador. Los años ochenta representó a nivel mundial el cambio de modelo económico, la tendencia económica consistió en abrir las fronteras y dejar a la oferta y la demanda un papel predominante en las relaciones económicas. La recuperación del modelo liberal se comenzó a retomar, con ello el gobierno mexicano comenzó a actuar bajo esta lógica.

En el aspecto político se puede encontrar que el estado mexicano había comenzado a perder legitimidad, principalmente por el desgaste de la figura presidencial y el surgimiento de movimientos sociales, la guerrilla que ponían de manifiesto los ideales de democracia. En este mismo periodo el surgimiento de la ley electoral y con ello la representación de la oposición en el congreso permitió que la lógica del poder en México comenzara a cambiar.

---

<sup>91</sup> Max Ortega, *et.al.*, *op.cit.*, p.57

Para el sindicalismo mexicano, los cambios se comenzaron a generar desde los años setentas, echando a andar un proyecto que reivindicó la lucha democrática. La crisis de sindicalismo es a la vez una crisis de hegemonía del sindicalismo corporativo.

La crisis política de la burocracia sindical corporativa se manifiesta en dos planos: el estructural, que es el descenso de la tasa de sindicación, expresada en una membresía sindical cada vez más disminuida y, en el plano del régimen político, por la progresiva pérdida del poder y desintegración del PRI. La burocracia sindical vio afectados sus intereses principalmente por la pérdida de las elecciones en 2000 y la mayoría de curules en el congreso.

### **2.3.1 El sindicalismo y la figura de Francisco Hernández Juárez**

La figura de Francisco Hernández Juárez representó la posibilidad del cambio de la política sindical y la renovación de las relaciones entre Estado y sindicatos. El contexto sindical desde los años setentas fue el de una política salarial controlada por el Estado, a través de topes salariales y con esta política una cantidad considerable de huelgas.

Francisco Hernández Juárez llegó al comité ejecutivo del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM) en el año de 1976 y ha permanecido como el líder sindical de este sindicato hasta la fecha. Como líder del STRM permaneció en el CT y generó una corriente que se proclamó por una mayor articulación del movimiento sindical. Francisco Hernández Juárez planteó una postura contra el sindicalismo de Fidel Velázquez, y nuevos esquemas al interior del CT, asimismo presidió esta organización representativa del sindicalismo mexicano de los años ochenta.

A consecuencia de la prolongada crisis de los ochenta, el comienzo de la década siguiente se fue perfilando en el CT una corriente modernizadora, que sin dejar el oficialismo, buscaba modificar la incondicional sumisión de los sindicatos al gobierno, lo cual implicaba confrontar al sindicalismo más conservador<sup>92</sup>. En esta corriente es donde surge el dirigente telefonista, quien abogaba por un sindicalismo separado del Estado pero vinculado a una corriente que ponía como idea preponderante el productivismo. El

---

<sup>92</sup> Armando Rendón Corona, *Sindicalismo Corporativo. La crisis terminal*, México, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa, Cámara de Diputados, Miguel Ángel Porrúa editores, 2005, p.71

sindicalismo de Hernández Juárez manifestó el aislamiento que se vivía en el CT, al declarar que cada organización defendía sus intereses de manera independiente sin encontrar posibilidades de consolidar propuestas coordinadas<sup>93</sup>.

El STRM tuvo una aceptación considerablemente durante el gobierno de Echeverría, ya que hace su primera aparición durante los setenta. Sin embargo, la completa aceptación de este líder pudo establecerse hasta la alianza que realizó con el gobierno de Carlos Salinas de Gortari. La alianza realizada entre el expresidente, Carlos Salinas de Gortari y Hernández Juárez consistió en una propuesta por un sindicalismo productivista, es decir, un sindicalismo moderno ante los cambios económicos internacionales. Bajo esta idea, el gobierno del presidente Salinas promovió un movimiento sindical enfocado a políticas de concertación y acuerdos, mientras que rechazó las acciones sindicales de confrontación, las cuales, representaban un esquema corporativo y autoritario. El nuevo sindicalismo o *sindicalismo neocorporativo* debería tener como función primordial aumentar la productividad<sup>94</sup>. Además de la desarticulación de los contratos colectivos, ya que se puso de énfasis en un aumento por principios de **productividad, flexibilidad, movilidad y polivalencia**.

La figura del líder telefonista sirvió para legitimar el cambio económico que se presentaba en el país. Se buscó hacer un ejemplo de la privatización de Teléfonos de México (TELMEX) como un caso exitoso, y con ello, poner en evidencia las oportunidades que se podían generar con la privatización de las empresas públicas. De esta manera, Carlos Salinas de Gortari buscó disminuir la imagen y papel de los sindicatos charros. Finalmente Hernández Juárez logró presentarse ante Salinas de Gortari como la posibilidad de disminuir el poder de la CTM.

Para el año de 1992 el líder de los telefonistas propuso ante la Secretaria del Trabajo el proyecto de una nueva federación obrera, denominada Federación de Sindicatos de Empresas y Bienes y Servicios (FESEBES), no obstante recibió su registro hasta 1993. En este año se constituyó formalmente como otra alternativa política diferente a la CTM además se consolidó al interior del Congreso el Trabajo para redefinir la política sindical<sup>95</sup>.

---

<sup>93</sup> *Ibidem*, p.73

<sup>94</sup> Max Ortega y Ana Alicia Solís, *op.cit.*, p.75

<sup>95</sup> Asael Mercado Maldonado, *TELMEX-STRM, Una historia política*, México, Centro de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades, UAEM, 1994, p.129

## 2.4 El esquema de relación del gobierno y sindicatos: los años noventa

Al finalizar el gobierno de Carlos Salinas de Gortari, y con el reconocimiento de la FESEBES, el siguiente jefe de Estado, Ernesto Zedillo mantuvo un alejamiento con este líder, hasta el año de 1997 que se forma la UNT, impulsada por Francisco Hernández Juárez.

En el año de 1997, surge la Unión de Trabajadores Nacionales (UNT) esta organización tiene como antecedente el Foro: “El sindicalismo frente a la Nación”, cuyo organización estuvo apoyada por los sindicatos que habían aglutinado la FESEBS. El foro dio como resultado la Asamblea Nacional de Trabajadores (ANT), que finalmente dio origen a la UNT. La propuesta de la UNT consistió en construir una propuesta alterna de sindicalismo corporativo-autoritario representado en el liderazgo de la CTM. Algunos de los sindicatos que se incorporaron a la UNT fueron, principalmente, los sindicatos independientes como el Frente Auténtico de Trabajadores (FAT), el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM), y el Sindicato de Trabajadores de la Universidad Nacional Autónoma de México (STUNAM), pues algunos de los sindicatos que decidieron salirse de la UNT fueron el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), la Confederación Obrera Revolucionaria (COR) y el Sindicato Mexicano de Electricistas (SME).

Las observaciones de José Othón Quiroz y Luis Méndez enfocadas al nuevo escenario que enfrenta el sindicalismo mexicano ayuda a entender porque el sindicalismo caminaba con una ausencia de sincronización respecto al desarrollo político y económico. Mencionan que hoy la situación es totalmente diferente:

La actual movilización sindical se da en un marco de desintegración del viejo Estado nacionalista y en un momento en que la construcción de otra forma de Estado aún no culmina la definición de su perfil. Aunque es claro que este Estado no necesita como antes de la acción sindical para consolidarse, también es cierto que todavía no puede prescindir de su vieja relación corporativa con los sindicatos, y esa es parte de su indefinición<sup>96</sup>.

Actualmente la política sindical permanece aún sin modificaciones trascendentales pues permanece pendiente en la Reforma Laboral, lo que implica rearticulación de las

---

<sup>96</sup> José Othón Quiroz, Luis H. Méndez, “El sindicalismo en la actualidad. La historia, las inercias y los cambios”, en Luis H. Méndez et.al., *Confederaciones obreras y sindicatos nacionales en México*, México, Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco, ediciones y gráficos EÓN, 2005, p.29

reglas en la relación entre el trabajador-empresario además de restringir la actividad del Estado mexicano en los asuntos que sólo inmiscuyen a empresarios y trabajadores. Aunque los temas de discusión para la reforma laboral aún son difusos y permanecen las discusiones sobre qué debe discutirse e incorporarse para obtener un acuerdo. Los diferentes actores políticos y sociales ya han manifestado sus propuestas en cuanto a las relaciones laborales. Por una parte las propuestas de las últimas administraciones estatales han manifestado su intención de introducir un proyecto laboral más enfocado a la flexibilización del trabajo. Desde esta visión los trabajadores deberán someterse a un régimen de trabajo enfocado a dar resultados dirigidos a una mayor productividad, con la reducción de derechos y beneficios como antigüedad, jubilaciones, es decir, y lo relativo a un replanteamiento en lo relativo a la seguridad social. En resumen se puede observar un panorama nacional caracterizado por la desaparición y debilitamiento de sindicatos, desafiliación, falsas organizaciones, contratos de protección lo que puede traducirse en un proceso de desorganización de los trabajadores.

## CAPÍTULO III

### EL CASO DEL SINDICATO INDEPENDIENTE DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ VOLKSWAGEN DE MÉXICO, SIMILARES Y CONEXOS.

*La historia del automóvil es la propia historia del capitalismo...*

*Cuando en cualquier organización la oligarquía ha alcanzado un estado avanzado de desarrollo, los líderes comienzan a identificar consigo, no sólo las instituciones partidarias, sino también la propiedad del partido,*

*Robert Michels*

En este capítulo se analizarán los cambios que se han generado en el SITIAVW a través del estudio de su historia sindical para lo cual se abordarán aspectos de su vida intraorganizacional e interorganizacional. Por medio del estudio de su estructura y funcionalidad interna se buscará responder qué tipo de democracia persigue y fomenta el SITIAVW.

#### 3.1 La situación de la industria automotriz

La industria automotriz en México comenzó sus actividades a partir de los años veinte. Este sector ha funcionado de diferente manera en el desarrollo económico en el país. En un comienzo fueron grandes y medianos consorcios automotrices extranjeros los que invirtieron su capital<sup>97</sup>.

Huberto Juárez<sup>98</sup> menciona que en el caso mexicano, las primeras industrias automotrices fueron, en los años veinte Ford y en los años treinta General Motors (GM). Estas empresas instalaron sus primeras sucursales de venta para después transformarlas en

---

<sup>97</sup> En México podemos observar automotrices importantes, ejemplo de ello son los tres fabricantes estadounidenses Ford, Chrysler y General Motors, de Japón encontramos Nissan y de Alemania a Volkswagen, BMW y Mercedes-Benz, con un desarrollo considerable para el mercado externo e interno. Cfr. Arnulfo Arteaga García, *Integración productiva y relaciones laborales en la industria automotriz en México*, México, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa y Plaza y Valdés editores, 2003.

<sup>98</sup> Huberto Juárez Núñez, "La industria del automóvil en México" en Huberto Juárez, Arturo Lara Rivero, et.al. (coords), *El auto global. Desarrollo, competencia y cooperación en la industria del automóvil*, México Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, UAM-Xochimilco, Universidad Iberoamericana, Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, 2005.

talleres de ensamble. En esta primera etapa, la industria automotriz se dedicó al ensamble de lotes CKD<sup>99</sup> fabricados en las plantas estadounidenses y europeas<sup>100</sup>. La poca demanda de mercado mexicano permitió que este modelo permaneciera hasta los años sesenta. En esta década, media docena de firmas desarrollaron conjuntos industriales en función del crecimiento del mercado interno y de los apoyos gubernamentales que les asignaron un lugar especial en la formación de las cadenas industriales. Para 1930 la industria automotriz desarrolló un papel clave para la economía mexicana. Desde su surgimiento el Estado otorgó subsidios y facilidades para el desarrollo de las industrias transnacionales automotrices.

Javier Aguilar<sup>101</sup> distingue un primer periodo de 1925-1962 caracterizado por su lentitud de crecimiento; para hacer operar esta actividad se requirió de una cantidad de productos industriales que provenían de otras ramas (acero, vidrio, plástico, entre otras). Por ello, menciona que hasta antes de 1925 los vehículos que circulaban en México eran importados. Sin embargo con la instalación de la planta automotriz Ford Motor, la política consistió en reducir los aranceles de importación<sup>102</sup>. Ahora bien durante la década de 1950-1960 la industria automotriz era fundamentalmente una industria ensambladora. Los años de 1955-1970, se caracterizaron por un notable desarrollo de las ramas que producen bienes de consumo durable y algunos bienes intermedios de capital, además desde los años cuarenta esta industria desarrolló un crecimiento similar al manufacturero.

Un segundo periodo fue de 1962-1976, Javier Aguilar afirma que en estos años la industria automotriz se caracterizó por un desarrollo acelerado y sostenido, además, estos años significaron la culminación del desarrollo de la industria automotriz. Entre los aspectos más importantes que consolidó se encuentran:

“los niveles de producción, ensamble, ventas y exportación crecieron de manera impresionante en la rama y se consolidó el proceso de monopolización en el sector

---

<sup>99</sup> Se refiere a la realización del ensamble de partes producidas en otros países. La operación de la industria bajo esta modalidad, como veremos más adelante, fue la forma predominante bajo la cual se desarrolló la industria automotriz mexicana desde mediados de la década veinte hasta mediados de los sesenta. Cfr. Arnulfo Arteaga García, *Integración productiva y relaciones laborales en la industria automotriz en México*. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa y Plaza y Valdes editores, 2003, México, p. 48

<sup>100</sup> Cfr. Huberto Juárez Núñez, “La industria del automóvil en México”..., p. 117; Arnulfo Arteaga García, *Integración productiva y relaciones laborales en la industria automotriz en México*, México, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa y Plaza y Valdes editores, 2003, p. 57

<sup>101</sup> Javier Aguilar García, *La política sindical en México: industria del automóvil*, Ediciones Era, Colección Problemas de México, 1982, México.

<sup>102</sup> *Ibid*, p. 18-19

terminal; se consolidó una base productiva en el sector auxiliar, se expandió considerablemente el sector distributivo; el personal ocupado –obreros y empleados – creció notablemente<sup>103</sup>”.

Este segundo periodo de la industria automotriz aumenta el número de empresas de automóviles. La fabricación de autos se caracterizó por la incorporación de las fases de fundición, maquinado y ensamblado del motor. Se abrieron nuevas plantas Ford en Cuautitlán, Estado de México, General Motors y Chrysler en el corredor industrial Lerma-Toluca, Estado de México). Para el caso<sup>104</sup> de la empresa alemana Volkswagen y la firma japonesa Nissan, desde su surgimiento, en los sesenta, incorporaron desde el inicio de sus operaciones en México tanto el maquinado y ensamblado de motor, así como el ensamblado final de los automóviles. Arnulfo Arteaga explica que estas empresas:

“debido a las condiciones impuestas por el decreto para la integración nacional de la industria automotriz que fijaba como mínimo un 60% de contenido local, con la referencia específica de que la fabricación del motor tendría que producirse internamente, para ser autorizadas a operar en el país”.

En la literatura sobre la industria automotriz se distinguen además de la división de periodos históricos sobre el surgimiento de ésta industria, estudios enfocados al análisis de las transformaciones de este sector industrial<sup>105</sup>. Arnulfo Arteaga ubica dos periodos importantes para la industria automotriz: a) el primero se inicia en los años sesenta, con el paso de la industrialización a partir de la sustitución de importaciones de baja complejidad tecnológica y de bienes de consumo no durable a la de productos con mayor contenido tecnológico y el consumo durable, otro periodo más, b) se inició a finales de los años setenta, cuando comienza la sincronización del desarrollo de la industria automotriz de México al proceso de globalización. La vía que asume es el de la integración parcial de la planta productiva existente en el país a los requerimientos productivos y comerciales de las firmas de Estados Unidos<sup>106</sup>. Según Arnulfo Arteaga, las fases de desarrollo del proceso productivo pueden analizarse a partir de diferentes núcleos productivos. Las diversas

---

<sup>103</sup> *Ibidem*, p. 22

<sup>104</sup> Arnulfo Arteaga García, *Integración productiva y relaciones laborales en la industria automotriz en México*. México, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa y Plaza y Valdes editores, 2003, p. 57

<sup>105</sup> Arnulfo Arteaga García, *op.cit.*, p.//32

<sup>106</sup> Arnulfo Arteaga García, *Integración productiva y relaciones laborales en la industria automotriz en México*. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa y Plaza y Valdes editores, 2003, México, p.32-33.

modificaciones de los tres núcleos identificadas por Arnulfo Arteaga pueden identificarse en el siguiente cuadro:

**Periodización de las principales variables en la industria automotriz**

<i>Variable/Periodo</i>	<i>1er. Periodo</i> <i>1925-1963</i>	<i>2do. Periodo</i> <i>1964-1980</i>	<i>3er. Periodo</i> <i>1981 a la fecha</i>
<i>Núcleo Productivo</i>	Ensamble final a partir de CKD de automóviles y camiones	Fundición y moldeo de partes de motor. Maquinado y ensamble de motores.	Troquelado, ensamblado de motores y automóviles. Autopartes maquiladas para exportación
<i>Política industrial/ marco jurídico-legal</i>	Regulaciones parciales. Sin política industrial precisa	Decretos de: 1962, 2967, 1972 y 1977	Decretos de 1983 y 1989 y Acuerdos contenidos en el Tratado de Libre Comercio de América del Norte
<i>Ubicación geográfica</i>	Distrito Hidalgo Sahagún)	Federal, Estado de México (Ciudad Cuautitlán, Toluca), (Cuernavaca), Hidalgo (Ciudad Sahagún), Puebla (Puebla)	Coahuila (Ramos Arizpe), Chihuahua (Chih.), Aguascalientes (Ags.), Durango (Gómez Palacio), Sonora (Hermosillo), Guanajuato (Silao) y Franja Fronteriza Norte
<i>Tecnología</i>	Transferencia de maquinaria y equipo rígidos, obsoletos internacionalmente, pero técnicamente en buen estado para producción de	Transferencia de maquinaria y equipo rígidos, obsoletos internacionalmente, pero técnicamente en buen estado para producción de	Transferencia de maquinaria y equipo moderno y de punta en algunos casos, competitiva internacionalmente. Sistemas automatizados,

	escala y mercados protegidos. protegidos		CNC*, robots, prensas automáticas, moldeo automático. Primeros centros de IyDT* de ETA* en el país.
<b>Organización de la producción y relaciones laborales.</b>	Taylorista-fordista. Jerarquizado autocrático rígido. CCT centrados en prestaciones. Poca intervención en regular producción	Taylorista-fordista. Jerarquizado autocrático. Rígido. CCT centrados en producción rígidamente	Administración interfuncional, producción adelgazada, participativa. Pocos niveles jerárquicos y flexibles
<b>Características de la fuerza de trabajo</b>	Origen urbano artesanal, bajos niveles de escolaridad	Extracción campesina, bajos niveles de escolaridad. Sin experiencia previa de trabajo industrial	Extracción urbana de nuevas zonas industriales, mayor nivel de escolaridad. Sin experiencia previa de trabajo industrial. Incremento de la participación femenina, principalmente en maquila
<b>Organización Sindical</b>	Sin organización sindical en principio; CROC, CTM y otras organizaciones sindicales	CTM, UOI	CTM, independientes, sin sindicato, FESEBES, y actualmente UNT.

Fuente: Datos extraídos de Arnulfo Arteaga, *Integración productiva y relaciones laborales. En la industria automotriz en México.* p. 55,56

\* IyDT: Investigación y Desarrollo Tecnológico

\* ETA: Empresas transnacionales automotrices

En lo que respecta a la política industrial y el marco jurídico, los primeros reglamentos y decretos de la industria automotriz pueden definirse por reglamentos laxos con una creciente intervención gubernamental. No obstante para los años sesenta este marco comienza a modificarse. El Estado implanta una política económica tendiente a una mayor regulación y protección del complejo automotor. En agosto de 1962, emite el decreto de Integración de la Industria Automotriz, al cabo de numerosas e intensas negociaciones con las empresas transnacionales agrupadas en la AMIA que operaban en México. Este decreto, elaborado por el expresidente Adolfo López Mateos, establecía que todos los autos que se vendieran en México deberían estar compuestos de partes nacionales en un 60% de su valor total<sup>107</sup>. Esto explica las modificaciones que experimentaron las empresas automotrices en el país en los años sesentas.

Al inicio de los ochenta había 1623 empresas automotrices en los tres sectores que integran la rama: 1, 049 en el sector distributivo, que se encarga de la venta al consumidor y del servicio de los vehículos automotores; 560 en el sector de autopartes, encargados de producir artículos y componentes que demanda el sector terminal, y 13 en el sector terminal que fabrica camiones, tracto camiones y autos en cuatro tipos básicos populares, compactos, especiales y de lujo.

La crisis económica que se presentó en los años ochentas tuvo un peso significativo al afectar a esta industria. Entre muchas otras manifestaciones de la crisis, se presentó un déficit en la balanza comercial, debido las continuas devaluaciones de la moneda. La medida tomada por el gobierno mexicano fue obligar a las transnacionales a equilibrar su balanza de pagos durante un periodo de cinco años. Por su parte las industrias automotrices como Nissan, Chrysler, Renault, General Motors, Ford y Volkswagen decidieron instalar fábricas para producir motores, cuya producción se exportaría especialmente a Estados Unidos.

Finalmente en la década de los ochenta, se inició una etapa de transición con el decreto de 1983, que más tarde se vio reflejado en los acuerdos establecidos en el Tratado del Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) en 1994. Para el caso mexicano, la industria automotriz, se expresa como una renovada dependencia caracterizada por una

---

<sup>107</sup> Huberto Juárez Núñez “Puebla, región anfitriona. VW, empresa líder. Un agrupamiento automotriz”, en Huberto Juárez, *et.al.*, (coords), *El auto global. Desarrollo, competencia y cooperación en la industria del automóvil...* p. 171

anexión económica, comercial y productiva, cuya caracterizada lógica es el Tratado del Libre Comercio de América del Norte. Arnulfo Arteaga asegura que: “la reestructuración que experimentó las industrias automotrices, estuvo basada en las estrategias de competencia de las firmas transnacionales que operan en el país así como de las adecuaciones de la política industrial del Estado hacia los requerimientos de la nueva política de expansión industrial y comercial”<sup>108</sup>.

Otro cambio que puede apreciarse en las diferentes etapas de esta industria, consistió en las características tecnológicas. Los niveles tecnológicos se expresan en el diseño de la planta y del influjo del proceso en las distintas áreas, en las fuentes de energía, manejo de contaminantes, ruidos, dispositivo de control y calidad, entre otros. Yolanda Montiel realizó una clasificación sobre el tipo de empresas automotrices que existen actualmente según su tecnología y sistemas de producción:

- a) Las denominadas “viejas”, caracterizadas por un modelo organizacional; fordista, poca tecnología, etc. Podemos ubicar a Chrysler y General Motors del D.F. y DINA en Ciudad Sahagún.
- b) Las intermedias en proceso de modernización, como Chrysler de Toluca, Volkswagen de Puebla, Nissan de Cuernavaca, Ford Cuautitlán.
- c) Y las plantas “nuevas”, con un modelo de tecnología de punta, tales como General Motors Ramos Arizpe, Coahuila, Ford Chihuahua y Sonora, Nissan de Toluca entre otras más.<sup>109</sup>

Sin embargo, es importante considerar que las empresas automotrices transnacionales instaladas en México han buscado introducir y modificar sus procesos de trabajo al ritmo de la competitividad del mercado. Al incorporarse al mercado mexicano buscaron firmar contratos colectivos con las organizaciones oficiales en el país como la CTM. Sus políticas pueden observarse en dos momentos, el primero al abastecimiento del mercado interno, y poco enfocado al mercado externo, con una concentración en el Distrito Federal y en el centro del país. Mientras el segundo se caracterizó por la reestructuración capitalista y la relocalización de las industrias automotrices al norte del país.

---

<sup>108</sup> Arnulfo Arteaga García, *Integración productiva y relaciones laborales en la industria automotriz en México*. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa y Plaza y Valdés editores, 2003, México, p. 28

<sup>109</sup> Yolanda Montiel. Proceso de trabajo, acción sindical y nuevas tecnologías en Volkswagen de México, edit, CIESAS, Colección Miguel Otón de Mendizábal, México, 1991

Hacia finales de la década de los setentas, con la entrada de la reestructuración capitalista, y la instauración de plantas automotrices al norte del país, el proceso productivo de esta industria puso en marcha una producción fordista combinada con elementos de la producción japonesa o toyotista.<sup>110</sup> Este fenómeno fue analizado y descrito como:

... una reestructuración más amplia y un movimiento de la industria hacia el norte para asegurar salarios bajos, mayor flexibilidad laboral y sindicatos más cooperativos que los del núcleo tradicional de la producción automotriz en el centro de México<sup>111</sup>.

La reestructuración capitalista en la industria automotriz consistió en la introducción de nuevas tecnologías basadas en la microelectrónica y con ello la introducción de sistemas técnicos automatizados. Una de las consecuencias de la automatización, principalmente la microelectrónica y la robótica, fue la flexibilización del proceso productivo en serie – desde los modelos *tayloristas* y *fordistas* – lo que originó una adecuación de éstos a las nuevas producciones cortas y con fluctuaciones. Dicha flexibilidad incluye la posibilidad de fabricar pequeñas series y orientar la producción a diferentes consumidores. La participación del trabajador industrial aumenta, lo que representó que: “el nuevo trabajador industrial tiene una mayor influencia en la producción que la que tenía en la producción a gran escala el obrero de la época del taylorismo.”<sup>112</sup>

Para el caso de la planta de la empresa alemana Volkswagen, la integración de nuevas tecnologías y de un proceso de trabajo más complejo se dieron de manera paulatina y bajo un esquema híbrido, a través de la combinación de la producción fordista con toyotista. Otro aspecto relevante es la decisión de permanecer en el estado de Puebla sin emigrar al norte del país, no obstante esto no significó la ausencia de mecanismos enfocados a la flexibilidad laboral, reducción de prestaciones laborales y políticas laborales favorables para los intereses empresariales<sup>113</sup>.

---

<sup>110</sup> Ver Javier Aguilar, *El sindicalismo en la Industria Automotriz*, 1986, México; Pries Ludger (coord.) *Entre el corporativismo productivista y la participación de los trabajadores. Globalización y relaciones industriales en la industria automotriz mexicana*, editorial Miguel Angel Porrúa, UAM-Iztapalapa, 2000, México, p. 15-18

<sup>111</sup> Harley Shaiken “Advanced manufacturing and Mexico: A new international division of Labor?”, en *Latin American Research Review* 29, num. 2, 1994 en Pries Ludger, *op. cit.*, p. 20

<sup>112</sup> *Ibidem*, p. 20

<sup>113</sup> Cfr. Yolanda Montiel; Arnulfo Arteaga García, *Integración productiva y relaciones laborales en la industria automotriz en México*. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa y Plaza y Valdés editores, 2003, México.

### 3.2 Un breve esbozo de la historia sindical del SITIAVW

Actualmente el estado de Puebla alberga a una de las empresas más importantes productoras de automóviles para nuestro país, esta es la empresa alemana Volkswagen de México. Su importancia radica en su producción de automóviles enfocada a la exportación hacia el mercado estadounidense y la creación de empleos que genera para este estado. La industria automotriz cubre el 9% del PIB y 38% de la manufactura estatal<sup>114</sup>. La empresa alienta la producción de 160 empresas proveedoras de autopartes y servicios logísticos localizadas en el área urbana poblana en los parques industriales FINSA y BRALEMEX. El parque industrial FINSA, se estableció bajo la idea de un *outsourcing* al final de los años noventa, con 20 empresas, de capital alemán, que realizan parte de los procesos primarios y de sub-ensamble como estampado, sub-ensamble de suspensiones, arneses, partes eléctricas, entre otros<sup>115</sup>. El 70 por ciento de estas empresas tienen negocios con la firma alemana y el 30 por ciento restante abastece a otras fábricas como Ford, Nissan y Daimler-Chrysler<sup>116</sup>. Volkswagen concentra un empleo directo de aproximadamente 10 mil personas tanto de trabajadores de base como de eventuales; además de generar alrededor de 80 mil empleos indirectos. Asimismo trabaja con tecnologías avanzadas como la automatización y la robotización en algunas de sus naves o talleres (esta empresa posee nueve naves con diferente tipo de tecnología, donde se desempeñan diferentes funciones para la fabricación de los automóviles).

En los años recientes las políticas de la empresa alemana están enfocadas al aumento de una mayor productividad promocionando la modalidad de trabajo a través de contratos temporales y la contratación de personal eventual. Este hecho ha disminuido la contratación de personal sindicalizado. Para el año 2007 su empleo directo, aproximadamente, fue de 3 mil empleados de confianza y 9 mil 700 sindicalizados, con una edad promedio mayor de treinta años.

El proceso productivo ocupa mano de obra en actividades fijas de trabajo, es decir con trabajos manuales, herramientas simples e intercaladas y mediante máquinas automáticas.

---

<sup>114</sup> Yolanda Montiel, “Jornada Reducida o despido. La participación democrática de los trabajadores en las decisiones de Volkswagen en Puebla”, en *El Cotidiano*, No. 115, septiembre-octubre, 2002, UAM-Azcapotzalco, p. 87

<sup>115</sup> Algunos de estos procesos se realizan en las líneas de producción que estaban en la planta VW y que fueron trasladadas a varias proveedoras; otras plantas utilizan tecnología de origen alemán.

<sup>116</sup> Yolanda Montiel, “Solidaridad y costos compartidos para evitar despidos. Una experiencia en Volkswagen de México. Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social. 2004. mimeo.

En este sentido la planta combina un sistema de maquinaria con diferente nivel de desarrollo tecnológico. Además, a diferencia de otras plantas automotrices la empresa alemana integra todas las fases de producción de los automóviles, la fundición, la fabricación de motores enfriados por agua, motores enfriados por aire, estampado, ensamble, subensamble, pintura y línea final<sup>117</sup>. Todas las fases de producción se manejan por talleres y naves que mantienen un funcionamiento con maquinaria muy avanzada o bien con métodos aún rutinarios y enfocados al fordismo, Yolanda Montiel describió este proceso de la siguiente manera:

Coexisten áreas con niveles de automatización – como las máquinas herramientas de control numérico y las transfers, entre otras, y en algunos casos tecnología automatizada como robots, sistemas computarizados de producción, diseño, transporte y almacenamiento, así como computadoras para usos múltiples.<sup>118</sup>

Al interior de la fábrica existen diferentes procedimientos para la elaboración de automóviles algunos sumamente peligrosos como el Taller de Fundición, el cual consiste en la elaboración de motores y autopartes, con un riesgo alto a consecuencia de las altas temperaturas que se utilizan para la elaboración de motores y por la emisión de gases principalmente de azufre<sup>119</sup>. En este mismo contexto, existen naves con menor grado de especialización y por ello con menores niveles de tecnología, ejemplo de ello son los talleres de pintura y hojalatería.

---

<sup>117</sup> *Ibidem*, p. 49.

<sup>118</sup> Yolanda Montiel, *Proceso de trabajo, acción sindical y nuevas tecnologías en Volkswagen de México*, Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social. Ediciones de la Casa Chata, México, 1991. p. 48

<sup>119</sup> Yolanda Montiel hace referencia a un estudio que realizó en los años 1984, 1985, 1986 en el cual describe las características del proceso fabril. En dicho estudio mediante entrevistas y visitas guiadas encontró que la nave de Fundición es una de las más peligrosas y precaria para la protección del obrero. En sus palabras: “fundición es una de las naves con condiciones de mayor hostilidad para los trabajadores, ya que ruido, vibraciones, temperatura alta y emanación de gases y partículas tóxicas son muy acusados”, además esta nave tiene fases que producen ciertas partes del motor y algunas autopartes, es decir, hay diferentes subprocesos: “fundición, vaciado moldeado, lavado, esmerilado”. Además delata las causas de los riesgos que corren los obreros se deben a las propias condiciones de trabajo y falta de equipo, herramientas necesarias, además de no contar con trajes anti-incendio ni orejeras ya que cuentan uniformes rudimentarios en lugares de trabajo donde las temperaturas oscilan entre, 1750°C (en el subproceso de fundición de fierro gris donde la colada se funde a esta temperatura y sale ollas a cerca de 1500 °C), mientras que en otros hornos las temperaturas son de 600 a 800 °C.

### 3.3 Estructura Organizativa

El Sindicato Independiente de la Volkswagen México es un sindicato de empresa. Juan Felipe Leal<sup>120</sup> menciona que los sindicatos de empresa se caracterizan principalmente por el hecho de que todos sus asalariados llevan a cabo una misma negociación colectiva frente a la dirección patronal, cualquiera que sea el oficio o el grado de calificación de cada uno de ellos. Este sindicato a diferencia de los sindicatos de industria no posee una afiliación a una federación o confederación, es decir, sus decisiones no dependen de una estructura de mayor rango jerárquico como es el caso de las federaciones o confederaciones, las cuales funcionan mediante la representación de los diferentes sindicatos que la agrupan. Es así que “los órganos directivos de la Federación se reservan el derecho de dar su opinión y de organizar el apoyo y la solidaridad del organismo en su conjunto en caso del estallido de un conflicto.”<sup>121</sup> De acuerdo con el artículo 123, en su apartado A y B se clasifica el tipo de trabajador, es decir, el trabajador que presta sus servicios a la iniciativa privada (apartado A), o bien el trabajador que presta su servicio al Estado (apartado B).

La empresa alemana Volkswagen instaló su primera planta de automóviles en el año de 1954 en Xalostoc, Estado de México, cuya actividad consistió en la fabricación, armado y ensamble de automóviles. Para el año de 1965 trasladó su producción al estado de Puebla<sup>122</sup>, con la intención de ampliar la producción, instalaciones y el número de trabajadores. Su producción de coches se enfocó a una gama de modelos crecientes entre ellos el Escarabajo, Panel, Safari, Brasilia y a partir de 1977 el Caribe y Jetta.<sup>123</sup>

Al llegar al estado de Puebla la empresa inició la negociación con centrales obreras para otorgarles la responsabilidad de la contratación colectiva. Inicialmente la FROC-CROC, federación significativa por el número de afiliados en la región, intentó quedarse

---

<sup>120</sup> Este mismo autor suscribe que los sindicatos de industria prestan sus servicios en dos o más empresas de la rama industrial mientras los nacionales de industria están constituidos por trabajadores que laboran en una o varias empresas de la misma rama industrial, instaladas en dos o más entidades federativas, estos sindicatos son aquellos que por su cantidad de afiliados permiten convocar a un mayor número de sindicalizados en momentos de negociación y huelga. Leal Juan Felipe. *La estructura sindical en El Obrero Mexicano. “Organización y sindicalismo”*. Editorial. Siglo veintiuno. Instituto de Investigaciones Sociales. Coordinadores: Pablo González Casanova et. al. 1985. p. 10

<sup>121</sup> *Ibidem*, p. 11

<sup>122</sup> Es importante mencionar que en el marco de la industrialización vía sustitución de importaciones, el gobierno mexicano expidió en 1962 un decreto sobre la integración de la industria automotriz, según el cual después de un tiempo de transición todos los automóviles distribuidos en México deberían contar con un mínimo de 60% de componentes nacionales. El decreto concluía que a partir de 1964 no se permitiría la importación de motores acabados. Dombois Rainer, Pries Ludger, *op. cit.* p. 81

<sup>123</sup> *Ibidem*, p. 46

con la titularidad de contratación<sup>124</sup>, no obstante, la CTM obtuvo, finalmente, la titularidad de contrato y la exclusividad de representación. Para la CTM esto significó el ingreso a sus filas de uno de los sindicatos más importantes por su tamaño y por lo que representaba en cuotas sindicales. Ludger Pries<sup>125</sup>, argumenta que Fidel Velázquez se trasladó al lugar de la matriz de la multinacional para negociar allí las condiciones básicas de salarios y contratación y durante las negociaciones se decidieron las directrices básicas de las condiciones laborales y de empleo, mucho antes de que los trabajadores automotrices fueran reclutados en la fábrica.

El SITIAVW es una organización que persigue la representación y defensa de los intereses de los trabajadores ante la empresa alemana Volkswagen. Además busca el mejoramiento del empleo de los trabajadores de la industria automotriz Volkswagen de México<sup>126</sup>. Asimismo incluye como parte de su principal principio la Independencia de la organización sindical.

El SITIAVW tiene como principales órganos de gobierno el Consejo General del Sindicato conformado por los Secretarios del Comité Ejecutivo y secretarios auxiliares divisionales, y a través del Congreso General de Representantes, este foro representa el máximo órgano de gobierno del sindicato. En el Congreso se toman decisiones importantes para la vida interna sindical. Según los estatutos: “el Congreso General de Representantes es el máximo órgano de gobierno en la medida que sus resoluciones estén en correspondencia con las decisiones tomadas por los trabajadores en sus diferentes asambleas”<sup>127</sup>. Además el SITIAVW posee un Comité Ejecutivo, órgano encargado principalmente de la representación legítima y legal de los trabajadores frente a la empresa, además de dirigir la parte administrativa de la organización. El Comité Ejecutivo podrá apoyarse de los secretarios auxiliares divisionales, quiénes representan a los trabajadores y

---

<sup>124</sup> Cuando al Volkswagen llegó a Puebla contrató a una serie de albañiles, obreros de construcción que armaron la fábrica automóviles, curiosamente estos trabajadores provenían de la FROC-CROC, esta federación es considerable en el estado por su número de afiliados, fue así que su intención era negociar con la empresa la titularidad de contratación de los obreros que más adelante incorporaría a la planta.

<sup>125</sup> Ludger Pries (coord.) *Entre el corporativismo productivista y la participación de los trabajadores. Globalización y relaciones industriales en la industria automotriz mexicana*, México, Miguel Angel Porrúa, UAM-Iztapalapa editores, 2000, p. 80

<sup>126</sup> Estatutos Sindicato Independiente de Trabajadores de la Industria Automotriz, Similares y Conexos “Volkswagen de México”. 1992, p. 2

<sup>127</sup> Estatutos Sindicato Independiente de Trabajadores de la Industria Automotriz, Similares y Conexos “Volkswagen de México”. 1992, p. 10

tiene un trato directo con los representantes de la empresa, además de capacidad de resolver problemas laborales entre trabajadores y empresa. Los secretarios divisionales son electos durante un periodo de cuatro años, al igual que los miembros del Comité Ejecutivo. Finalmente se encuentra los delegados sindicales, como la última instancia de representación, su función consiste en dar el constante seguimiento a los problemas cotidianos de la planta, su renovación por igual se realiza cada cuatro años.

El Comité Ejecutivo esta integrado por un Secretario General, un Secretario de Trabajo y Conflictos A, B, C, D, E y F, un Secretario del Interior y Actas, un Secretario de Organización y Estadísticas, un Secretario Tesorero, un Secretario de Educación y Propaganda, un Secretario de Fomento Deportivo y Educación Física y tres Secretarios de Previsión y Seguridad Social. Es importante mencionar que el Secretario General del sindicato posee atribuciones que le permiten ser el representante ante la empresa y ante las autoridades laborales correspondientes.

Aunque de manera formal el SITIAVW tiene una serie de procedimientos que dirigen su vida interna, actualmente la flexibilidad con la que se utilizan los procedimientos en la toma de decisiones, otorgan al Comité Ejecutivo la concentración de funciones. Con base en un proceso de elección, la dirigencia sindical recibe la representatividad legítima del sindicato. No obstante el sindicato plantea mecanismos de consulta que le permite tener un sondeo de la voz y preferencias de los trabajadores. De manera general las decisiones tienen como base el consenso que se pueda generar entre la dirigencia, secretario y delegados sindicales con el conjunto de los trabajadores.

El sindicato posee como instrumento de coerción la Cláusula de Exclusión, la cual puede aplicar a cualquier miembro del sindicato o trabajador que no cumpla con sus funciones o atente contra la seguridad del sindicato.

### **3.4 Contexto institucional**

El SITIAVW posee una historia sindical con cambios considerables, en lo que respecta a su afiliación con centrales obreras, el SITIAVW buscó foros donde pudiera conservar mas o menos cierta independencia con las centrales representativas del corporativismo tradicional. A continuación se describirá las etapas identificadas para este sindicato.

### a) De la CTM a la Independencia

El Sindicato Independiente de la Volkswagen ha manejado una interesante actividad política al interior del sindicato y dentro del sistema político, al incorporarse a diferentes centrales obreras. Durante su afiliación en la CTM, el autoritarismo de las relaciones laborales se refleja en la serie de imposiciones y la verticalidad en la toma de decisiones; además de una ausencia de representatividad principalmente debido a la designación de sus dirigentes sindicales directamente por la CTM. Estos dirigentes se caracterizaban por carecer de conocimiento de la planta al no pertenecer a ésta, lo que ocasionaba un desinterés, desconocimiento de los problemas de los trabajadores y graves conflictos que provocaron la desincorporación del SITIAVW de las filas cetemistas. Dombois, Montiel y Pries<sup>128</sup>, indican que esta práctica se realizó en el caso de todos los comités ejecutivos que presidió la CTM, además mencionan que los dirigentes operaban desde sus oficinas, las cuales no siempre se encontraban en Puebla.

Cuando la CTM obtuvo el contrato colectivo del SITIAVW la relación se distinguió por el control absoluto por parte de esta central hacia los trabajadores, al imponer dirigentes y carecer de elecciones certeras. El modelo de relaciones entre sindicato y la base de trabajadores se caracterizó por una falta de representación que poco a poco dejó ver una crisis de legitimidad, ya que el Partido Revolucionario Institucional designaba directamente a la dirigencia sindical<sup>129</sup>. La falta de representación y la imposición en el proceso de toma de decisiones fue minando y desgastando las relaciones con los líderes impuestos por la CTM. Aunque existían mecanismos formales en donde los trabajadores en teoría podían emitir sus opiniones, por ejemplo en las Asambleas como el espacio en el cual podían discutir los asuntos a decidir, se restringía la participación y los trabajadores no tenían voz

---

<sup>128</sup> Dombois Rainer, Pries Ludger. "México: relaciones industriales corporativistas en un proceso erosivo de modernización política en *Relaciones laborales entre mercado y Estado. Sendas de transformación en América Latina*, México, Editorial Nueva Sociedad, 2000; Montiel Yolanda, *Proceso de trabajo, acción sindical y nuevas tecnologías en Volkswagen de México*, México, Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social. Ediciones de la Casa Chata, 1991; Pries Ludger, *Entre el corporativismo productivista y la participación de los trabajadores. Globalización y relaciones industriales en la industria automotriz mexicana*, México, Miguel Angel Porrúa, UAM-Iztapalapa editores, 2000.

<sup>129</sup> Para tener una idea de cómo se comenzaba a dibujar la estructura sindical podemos decir que desde su formación e incorporación a la CTM ( con su dirigente nacional Blas Chumacero), la CTM designó un Comité Ejecutivo para el sindicato poblano, integrado de la siguiente manera:  
Secretario General: Melquíades Trejo Hernández, quien era diputado del PRI en Puebla.  
Secretario de Trabajo y Conflictos: Cristóbal León Obrero mecánico de prensas  
Secretario de Organización y estadística: Everardo Durán, obrero operador de montacargas  
Secretario de Previsión social: Manuel Juárez, Obrero general

y voto de manifestar sus inconformidades, pues podía costarles su trabajo. El estricto control y disciplina fabril permitía que sus decisiones no tuvieran objeción y fueran asumidas.

La toma de decisiones se realizaba de manera centralizada a través de la cúpula sindical nacional de la CTM, con el líder en turno, Blas Chumacero, quien junto con el secretario general del SITIAVW realizaba y tomaba decisiones de manera unilateral. Esta etapa sindical se caracterizó por la estabilidad debido a las políticas cetemistas orientadas a una ausencia de participación de los obreros, y por lo mismo, de conflictos laborales, huelgas o paros. La relativa estabilidad que se vivió, poco a poco se vio debilitada al comenzar los cuestionamientos de los obreros por las acciones que se realizaban por su dirigencia.

El descontento generalizado hacia el comité ejecutivo cetemista por su periodo de seis años abrió la posibilidad de elecciones y para el año de 1971, se llevó a cabo una propuesta de cambio de dirigencia. Esta coyuntura dejó ver una serie de presiones de grupos opositores al grupo cetemista, argumentado la ausencia de resolución a sus problemáticas laborales, lo que incidió para la realización de elecciones. La CTM fijó los procedimientos y reglas para dicho proceso, formaron una comisión electoral, en la cual nombraron como presidente a un incondicional del Secretario de Trabajo, además de aliar a su propuesta a algunos obreros opositores en un intento por neutralizar su acción”<sup>130</sup>. Las elecciones se dan en un contexto hostil al competir dos planillas diferentes de la planilla apoyada por la CTM, no obstante a finales de febrero de 1972 el comité ejecutivo fue elegido por primera vez por todos los trabajadores: de las tres listas de candidatos presentadas a las elecciones, ganó la encabezada por Diego Ortiz Balderas. Para ese mismo año en una asamblea general los trabajadores deciden su retiro de la CTM<sup>131</sup>, e iniciar su vida independiente en la Unidad Obrera Independiente (UOI) cuyo líder era Juan Ortega Arenas. Este acontecimiento es posible por varios aspectos, uno de ellos fue la relación que tuvieron los trabajadores de la Volkswagen con miembros de corrientes de izquierda en el estado de Puebla, con el Frente Auténtico del Trabajo, la Tendencia Democrática en Puebla

---

<sup>130</sup> *Ibidem.* p. 155

<sup>131</sup> Dombois Rainer, Pries Ludger, *op. cit.*, p. 82

encabezada por Víctor Manuel Carreto Fernández de Lara<sup>132</sup>. Es decir, el *boom* de los movimientos independentistas de los años setentas cuya manifestación consistió en el repudio a las dirigencias cetemistas penetró en la consciencia obrera. Otro elemento, probablemente el más importante, consistió en la cercanía de Juan Ortega Arenas con el presidente Luis Echeverría ofreciendo la facilidad para que el sindicato pudiera salirse de la CTM<sup>133</sup>. Pries Ludger menciona:

“... en los años setenta el mismo presidente le abrió un espacio en el sistema político a Juan Ortega Arenas para ejercer presión y moverse sobre los sindicatos oficiales”<sup>134</sup>. Esto a consecuencia de la serie de movimientos sindicales que se dieron durante esta época y la desafortunada relación que se llevaba entre los líderes de la CTM y el gobierno de Echeverría”.

#### *b) La incorporación a la UOI y el liderazgo de Juan Ortega Arenas*

La UOI surge como una organización con gran influencia en los sectores como el textil, automotriz y metalúrgico en los estados de Hidalgo, Puebla, Tlaxcala y Morelos, fundada por el abogado Juan Ortega Arenas<sup>135</sup>. Su ideología se basó en la lucha contra el sindicalismo tradicional de las centrales obreras oficiales, además conservó una ideología con tendencias marxistas que influye sobre las organizaciones sindicales. Denunció la corrupción del sindicalismo tradicional y su alianza con el Partido Revolucionario Institucional. Aunque en el discurso la UOI reivindica la participación de los trabajadores y la libertad de los sindicatos así como su capacidad de transformar a la sociedad, su estructura organizativa dejó mucho que desear.

Los principios de la UOI enfocados a un discurso pro libertad de asociación, independencia sindical, así como democracia sindical se manifestaron como lema de esta organización. Se planteo defender y buscar mejores salarios, conseguir nuevas fuentes de trabajo entre otros elementos caracterizados por las mejores condiciones de trabajo para los obreros. La UOI introdujó y desarrolló la idea de la Asamblea como modelo ideal de

---

<sup>132</sup> Francisco Fraile García, *Y los obreros ¿qué? Seguimiento histórico del Sindicato Independiente de Trabajadores de la Industria Automotriz Volkswagen*. México, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Primera edición, 1999, p. 19-20

<sup>133</sup> Véase los datos obtenidos por Guzmán Bracho Mauricio, Tesis de Licenciatura en Sociología: “Unidad Obrera Independiente; historia y esencia (1972-1986), UNAM, 2001, p. 185-192

<sup>134</sup> Pries, *op.cit.*, p. 72

<sup>135</sup> Francisco Fraile García, *op.cit.*, p. 22

participación obrera, de esta manera esta organización consideró a la asamblea como la instancia de deliberación, mecanismo de decisión, ámbito de representación y medio de elección-designación entre otros<sup>136</sup>.

Cuando el sindicato se incorpora a la UOI introduce instrumentos democráticos como la elección de la dirigencia sindical cada tres años, además fomenta una mayor representatividad de los trabajadores a través de la figura de delegados seccionales y secretarios seccionales. Su máximo órgano de gobierno, la asamblea, como principal forma de toma de decisiones dirimir y discutir los asuntos del sindicato. En la asamblea discutían los representantes de los trabajadores, es decir los delegados y secretarios seccionales.

Pese a lo anterior, la estructura del SITIAVW durante esta etapa era altamente jerarquizada, debido a la concentración de poder que ejercía Juan Ortega Arenas sobre los sindicatos que pertenecía a dicha central. Muestra de ello fueron los documentos básicos y propuestas de acción de la UOI, estos eran producto de Ortega Arenas. Al respecto Mauricio Guzmán, menciona:

“Juan Ortega Arenas construye un proyecto político-personal alternativo, una tercera opción ante la polarización de intereses gremiales en el México de los setenta que aprovecha la incapacidad del poder para mantener el control sobre los gremios por factores endógenos (desgaste de la burocracia sindical oficial como mecanismo tradicional corporativo) y exógenos (surgimiento de una insurgencia sindical al margen y contraria a dicha estructura corporativa)... la UOI conserva un liderazgo fuerte que no necesariamente representa sus intereses<sup>137</sup>.”

La estructura centralizada de la UOI representó a la larga un lastre para la representación de los agremiados y prontamente se reflejó en oposiciones al liderazgo de Ortega Arenas. Las reglas que se implementaron tanto en su contrato colectivo como en sus estatutos significaron ventajas y desventajas que marcaron su vida sindical hasta el año 1992 cuando hubo modificaciones en ambos documentos. Por mencionar algunos ejemplos, la no reelección como un mecanismo democrático, que más tarde se convirtió en un problema mayor para el sindicato. Acompañada a la no reelección se aplicó una política que se negoció con la empresa y de gran utilidad para ésta, que consistía en el despido de los miembros del Comité Ejecutivo después de su periodo de tres años, es decir, en su participación como dirigentes iba acompañada su segura salida de éste sindicato, con una

---

<sup>136</sup> *Ibidem*, p. 218

<sup>137</sup> Guzmán Bracho Mauricio, *op.cit.*, p. 206-207.

buena liquidación de por medio. Este hecho beneficiaba tanto a la UOI pues permitía el control de Ortega Arenas y a la empresa al no generar liderazgos y mucho menos continuidad en los proyectos sindicales. Más adelante retomaremos este punto.

Finalmente a principios de los años ochentas, durante la renovación del Comité Ejecutivo, se presentó oposición al control de la UOI y Alfredo Hernández Loaiza, antagonista a Ortega Arenas puso en marcha una estrategia que le brindó el apoyo de otros sindicatos independientes para ocupar la Secretaria General del sindicato y desincorporar al sindicato de esta organización obrera<sup>138</sup>.

### *c) La salida de la UOI y la vida independiente*

Cuando el SITIAVW decide salirse de las filas de la UOI no plantea incorporarse a otra central obrera. Por el contrario, la idea principal giraba en torno a la posibilidad de llevar a cabo una vida sin organizaciones de las cuales depender. Pero ello no significó su alejamiento del mundo sindical, por el contrario al dejar la etapa de su pertenencia a la UOI, caracterizada por su aislamiento, lo que permitía que su asesor Ortega Arenas conservara el control de la organización, decidió constituir experiencias de alianzas con otros sindicatos automotrices. Este fue el caso de el Acuerdo de Unidad de 1988, después CASIA (Coalición Autónoma de Sindicatos de la Industria Automotriz), con el fin de aportarse respaldos mutuos frente a sus revisiones contractuales y salariales, sin intervenir en la autonomía de cada uno de los sindicatos<sup>139</sup>.

Los constantes cambios que existieron en este sindicato implicaron una difícil institucionalización de las normas establecidas por los miembros. Las etapas por las que atravesó provocaron que se viera al sindicato como un espacio de posibilidades políticas, por ello durante sus procesos de elecciones el ambiente se tornaba hostil. Francisco Fraile ofrece una historia monográfica de los momentos más conflictivos y difíciles para el SITIAVW, describiendo precisamente las constantes intenciones de la CTM y la UOI por retomar el dominio del sindicato. No obstante, la participación de los trabajadores y una

---

<sup>138</sup> Fraile García, *op.cit.*, p. 38-39

<sup>139</sup> Los sindicatos que firmaron la CASIA fueron: General Motors, Dina, Nissan Cuernavaca y en un inicio Ford. María Cristina Bayón, *El sindicalismo automotriz mexicano frente a un nuevo escenario: una perspectiva desde los liderazgos*, México, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Juan Pablos editor, Primera edición, 1997.

especie de cultura combativa frenó las ambiciones de cada actor. Diez años trascurrieron antes que el SITIAVW decidiera afiliarse a una central obrera. Fue hasta el año de 1992 que los conflictos al interior del sindicato se aprovecharon para desarticular su capacidad de movilización y obligarlo a incorporarse a FESEBS. Ante la huelga de casi dos meses, la planta anunció sus intenciones de salir del país, por ello, se buscó quién solucionará el conflicto, a partir de un negociador e intermediario entre la planta y el sindicato. El expresidente Carlos Salinas de Gortari recurrió a Francisco Hernández Juárez, líder del Sindicato de Trabajadores de Teléfonos de la República Mexicana (STTRM) para intervenir en el conflicto y buscar una solución pronta al conflicto. Finalmente Hernández Juárez establece las condiciones para que sindicato y empresa decidan retomar la negociación y evitar el despido de los casi diez mil trabajadores.

Las etapas por las que atravesó el SITIAVW pueden resumirse de la siguiente manera:

Años	Afiliación	Relaciones laborales
1964-1972	Confederación de Trabajadores de México (CTM)	La CTM se encargaba de designar al líder del sindicato que comúnmente estaba ligado al Partido Revolucionario Institucional.
1972-1981	Unidad Obrera Independiente (UOI)	La UOI mantenía un funcionamiento a través del abogado y líder de la organización. Modifica sus estatutos incorporando instrumentos democrático como elecciones, delegados por cierto número de obreros; sin embargo genera una ausencia de liderazgos y proyecto sindical
1981-1992	No pertenecía a ninguna central obrera, mantuvo su independencia	Política de confrontación con la empresa. Modificación del proceso productivo que ocasiona una mayor flexibilidad de la mano de obra.
1993-2008	FESEBS y después en 1997 a UNT	Política sindical de concertación. Política sindical protectora del empleo.

Fuente: Elaboración propia. Datos: Othón Quiroz (1992), Graciela Besunsán (1999), María Cristina Bayón (1997), Ludger Pries (2000). Entrevista a miembros del comité ejecutivo del SITIAVW, febrero de 2008.

### **3.5 La estructura organizativa y la toma de decisiones, las relaciones intrasindicales e intersindicales**

En el anterior apartado se describieron las etapas históricas del SITIAVW y se describieron los conflictos persistentes así como la difícil institucionalización de este sindicato. A continuación se analizará el papel de cada actor con la intención de observar su actuación en la organización.

Las relaciones del Estado mexicano con las organizaciones sindicales fueron diseñadas para que este sector coadyuvara al funcionamiento estatal, lo que ocasionó una pérdida de su autonomía, independencia y fisura de los principios de interés gremial, tales como la defensa de sus derechos económicos. El sindicato de la Volkswagen México no estuvo exento de las relaciones autoritarias y paternalistas por parte del Estado y de la empresa, empero la actuación del sindicato estuvo enfocada a una participación que le permitió conseguir una democracia interna, que logró conservar.

Sin duda, este sindicato al igual que otros de la rama automotriz (que también formaban parte del círculo de sindicatos independientes) eran vistos como sindicatos democráticos por las formas de organización, negociación y participación de los trabajadores de estos sindicatos, lo cual permite caracterizarlos, fundamentalmente durante los años setentas, como los más combativos, capaces de generar una vida sindical autónoma, democrática y participativa. Además de llevar a cabo huelgas y numerosos paros imprevistos en las líneas de producción, lograron las mejores negociaciones contractuales y salariales con un elevado nivel de prestaciones<sup>140</sup>.

Cabe mencionar que para esta década los sindicatos independientes habían conseguido importantes cláusulas de bilateralidad que les permitían incidir en el proceso de trabajo y por ello en las relaciones laborales, ya que con éstas podían controlar a la par con la empresa, intensidad, calidad de la producción, movilidad interna; reglamentación de escalafón; duración de la jornada laboral, etcétera.

Para el caso del sindicato de la Volkswagen este cambio le permitió fortalecer una organización con altos salarios al igual que prestaciones, así como conservar cierta legitimidad al nivel nacional al poseer una serie de recursos que beneficiaban a sus

---

<sup>140</sup> María Cristina Bayón, *El sindicalismo automotriz mexicano frente a un nuevo escenario: una perspectiva desde los liderazgos*, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Juan Pablos editor, Primera edición, 1997, México, p. 76

agremiados. Empero la situación al interior de la organización derivó una serie de vicios que a la larga produjeron su debilitamiento frente a la parte empresarial. Cuando el SITIAVW decidió salirse de la UOI, no modificó sus estatutos ni tampoco redefinió nuevas reglas que permitiera al sindicato obtener una mayor cohesión. Al respecto María Cristina Bayón hace referencia de tales vicios:

Durante la fase independiente, los procesos electorales fueron un factor de riesgo para los perdedores, pues generaron fuertes divisiones y revanchismo que iban desde las expulsiones hasta las “renuncias voluntarias”, lo cual les impidió fortalecerse como organización frente al interlocutor patronal<sup>141</sup>.

El debilitamiento de la parte sindical, para los años ochenta, produjo la ruptura del consenso respecto a los acuerdos de bilateralidad entre el sindicato y la empresa y con ello un duro golpe para sus dirigencias. Lo anterior fue utilizado por la empresa para poner en práctica los cambios en el proceso de producción e imponer sus estrategias aprovechando la dispersión sindical. Esto permitió que la gerencia empresarial tuviera un amplio margen de discrecionalidad para la construcción de nuevas políticas productivas y laborales.

Cuando la empresa alemana llegó a Puebla, se caracterizó por tomar una actitud de desconfianza al sistema laboral mexicano. Por ello, cuando la empresa inició las relaciones laborales con el SITIAVW tenía cierto grado de desconfianza al verlo con poca capacidad de negociación. Los compromisos que generaba con el sindicato eran mínimos. Sin embargo, la empresa decidió tomar ventaja del control y la disciplina que ofrecían los sindicatos mexicanos. De hecho, esta es una de las razones por las que la empresa cede la titularidad del contrato colectivo a la CTM.

La relación entre trabajadores y directivos de la empresa carecieron de compromisos. Por una parte los gerentes no generaron obligaciones con los trabajadores ni propuestas de mejoramiento laboral o alto rendimiento: sólo esperaban el cumplimiento de las tareas obreras<sup>142</sup>.

Después de la salida del SITIAVW de la CTM, el actor empresarial modificó su actitud, de acuerdo con la transformación económica e incorporación de la reestructuración económica a nivel mundial. En este sentido, la relación con el sindicato se encaminó a una mayor exigencia a nivel productivo, pero las relaciones laborales continuaban siendo un

---

<sup>141</sup> *Ibid*, p. 78

<sup>142</sup> Pries Ludger, *op.cit*, p. 65

elemento marginal y solo en momentos de conflicto jugaban un momento de intensidad en comunicación, negociación y de actuación. Un factor que explica este fenómeno es en parte el papel *adaptativo*<sup>143</sup> que adquirió la empresa consecuencia de la dirección de políticas enfocadas al modelo de sindicalismo mexicano. Es decir, la cultura *paternalista-autoritaria* que identificó la resolución de conflictos laborales en México para gran parte de los años sesenta, setenta, ochenta y aún persistentes. Las relaciones interorganizacionales se determinaron por el alejamiento que tuvo la empresa y el sindicato. La empresa al excluir al sindicato del proceso productivo, y observarlo con indiferencia y sin relevancia, fomenta esquemas de imposición y decisiones verticales. La balanza en este caso se inclina del lado empresarial al decidir unilateralmente reglas. Pries define esta relación como pasiva-vigilante para controlar a los trabajadores, pero no como una parte central del *management*, responsable del desarrollo de un factor crucial de producción<sup>144</sup>.

Durante su afiliación cetemista, el SITIAVW no se preocupaba de asuntos de la producción, de las condiciones de trabajo, de la organización del trabajo, de las tecnologías o productos, sino, más bien, vigilaba “el orden y la disciplina” de los trabajadores. Las demandas salariales y la defensa de los intereses de los trabajadores tampoco se definieron tomando en cuenta las inquietudes de los miembros afiliados, sino más bien considerando la situación política y la estrategia sindical a nivel estatal y nacional en el conjunto del modelo corporativo-autoritario de relaciones industriales nacionales<sup>145</sup>. El sindicato estaba desinteresado de contraer responsabilidades con los trabajadores consecuencia de los acuerdos que se habían generado entre la CTM y la empresa. La empresa alemana inmersa en esta lógica esperaba que las acciones de los líderes sindicales se estructuraran dentro de la dinámica cetemista y no dentro de una dinámica de vida sindical y de legitimación sindical a nivel de la empresa.

En 1972, cuando el SITIAVW decide adherirse a la UOI el paternalismo autoritario siguió teniendo mucha influencia en las relaciones interorganizacionales, sobre todo por parte de los gerentes empresariales. Pero mientras, al interior del sindicato, ya independiente, se desarrolló una fuerte vida dinámica y participativa propia

---

<sup>143</sup> Este término lo retomo de lo revisado por Ludger Pries, quien habla de la actitud que tomó la empresa alemana Volkswagen al acoplar su sistema productivo al mexicano. La empresa decide no implementar relaciones industriales, productivas y laborales, parecidas a las llevadas a cabo en Alemania.

<sup>144</sup> *Ibidem*, p. 67

<sup>145</sup> *Ibidem*, p. 73

intraorganizacional, que a nivel de los delegados y secciones en parte ya se había desarrollado antes de 1972 pero que maduró después de su salida de la CTM.

Bizberg escribió que buena parte de los movimientos independentista de los años setentas pueden explicarse por una falta de legitimidad y representatividad en los sindicatos que rechazaron a su dirigencia local separándose de las grandes centrales oficialistas. Este mismo autor opina que los movimientos que comenzaban con demandas concretas referidas a condiciones económicas y de trabajo, de repente se lanzaban a una lucha para deshacerse de sus dirigentes y por la autonomía sindical. Para este punto manifiesta el ejemplo de su estudio, *Las Truchas*<sup>146</sup>, donde el sindicato no era funcional y donde era necesario que los trabajadores pasaran por encima de sus dirigentes para recuperar su papel<sup>147</sup>.

En los años setenta mientras los sindicatos independientes buscaron mejorar sus condiciones de trabajo, el SITIAVW buscó mejorar e innovar su estructura sindical. Se activó la figura de delegados seccionales, que aunque ya existían no funcionaban. Con esta figura el sindicato reactivó la representación de los obreros, pues la figura de delegado seccional proporcionaba un instrumento de intermediación entre base obrera y dirigencia sindical. La acción de los delegados originaba que los dirigentes respondieran a los intereses de los agremiados, “ellos ejercieron una presión sobre el comité ejecutivo de legitimarse en sus actividades frente a la base sindical –al menos para sobrevivir en su periodo de tres años”<sup>148</sup>. Además esta figura fomentó un esquema de comunicación y mayor representación de la base obrera al tener un contacto directo los trabajadores con sus delegados. Existía un delegado sindical por cada 150 trabajadores, el cual podía conservar relaciones más estables con la empresa, debido a la corta periodicidad del comité ejecutivo, mientras los delegados podían reelegirse. En ocasiones ambivalente, la cercanía entre la cúpula sindical y empresarial producía un factor de equilibrio de poder en la producción dentro de las relaciones entre la base trabajadora, los representantes de la empresa y el propio Comité Ejecutivo<sup>149</sup>, de esta manera el delegado tenía conocimiento de los problemas cotidianos, y de ahí su influencia frente a la empresa y los altos mandos

---

<sup>146</sup> Ver Ilán Bizberg, *La acción sindical en Las Truchas*, COLMEX, 1982, México.

<sup>147</sup> Bizberg, Ilán, *La clase obrera mexicana*, SEP, 1986, México, primera edición, p. 104

<sup>148</sup> En los estudios de este sindicato se ha rescatado el papel de los delegados seccionales por el contrapeso que generaron al comité ejecutivo, pues eran los únicos representantes de trabajadores que no eran liquidados de la empresa y sindicato ejerciendo una presión para que los comités ejecutivos se legitimaran. *Ibidem*, p. 70

<sup>149</sup> Othón Quiroz y Luis Méndez. “El conflicto de la Volkswagen: crónica de una muerte inesperada”, en *Modernización educativa*, no. 51, noviembre-diciembre, 1992.

sindicales. Sin embargo las prácticas informales con la empresa y la dirigencia sindical, podían propiciar que los delegados seccionales pertenecieran a la red de confianza y lealtades del comité ejecutivo o intentaran aprovechar su posición para preparar su lanzamiento a cargos mayores, o bien se quedaron al margen de la dinámica de la negociación intraorganizacional. Los delegados y secretarios seccionales manejaron, previo al del conflicto de 1992, la movilidad horizontal de trabajadores en las áreas que la empresa lo solicitara. Tal vez este fue una de las razones de su poder dentro de la empresa y el soporte de cada comité ejecutivo otorgándoles legitimidad.

La cultura y la práctica de las negociaciones y la vida intraorganizacional del sindicato se caracterizaron por normas y reglas no formales. Una regla era la expulsión de todos los miembros del comité ejecutivo saliente (es decir, después de sus tres años en el cargo) del sindicato y de la empresa. Los estatutos hacían válida esta regla y con ello el cambio de todos los funcionarios sindicales a nivel del comité ejecutivo y de las comisiones lo que significó una inestabilidad y ausencia de experiencia sindical. Se formó así un círculo vicioso, donde no se generaban cuadros políticos y mucho menos proyectos sindicales, y el cual consistía en:

- a) Rotación total de los dirigentes mayores sindicales;
- b) Dirigentes conscientes y dispuestos de tener que salir de sus cargos del sindicato y de sus empleos después de su periodo, y
- c) La conciencia compartida entre funcionarios y los demás miembros del sindicato de que los dirigentes legítimamente – aunque no siempre legalmente – tenía que “ganarse la vida” y hacerse de su fortuna<sup>150</sup>.

En esta lógica, aquellos que participaban en alguna planilla, sabían de las posibilidades que tenía: ganar o bien despedirse del sindicato, después de tres años de gestión. Esta norma fomentaba una serie de prácticas que alimentaban este círculo vicioso de valores compartidos, ya que el comité ejecutivo en turno podía aprovechar su posición. Este funcionamiento generaba que los miembros del comité ejecutivo y comisiones salientes ocuparan dinero del sindicato o crearan contactos que les permitían poner sus propios negocios o lanzarse a la esfera de la política. Pries habla de una *ley eterna*, la cual consistía en: “los miembros del comité ejecutivo empezaban su primer año con todo el ánimo de defender a los trabajadores, pero carecientes de experiencia; el segundo años se

---

<sup>150</sup> Pries, *op.cit.*, p. 69

caracterizaba por una actitud de negación a todas las trampas puestas por la empresa, finalmente el tercer año buscaban recursos para sobrevivir después de su periodo, era en este momento en el cual podían aprovecharse del puesto sindical”<sup>151</sup>. Los recursos que podían utilizar para manejar y controlar a la base sindical fueron las cláusulas de admisión y exclusión, asimismo la posibilidad de obligar al sindicato a participar en movilizaciones.

La ausencia de experiencia sindical y de un proyecto sindical se mantuvo durante veinte años (1972-1992). A pesar de varios intentos por cambiar las “reglas del juego” (como fue el caso de reelección de algunos miembros de comités ejecutivos en 1981 y 1988) no se logró hasta 1992 cuando el sindicato enfrentó una fuerte crisis.

### **3.6 La toma de decisiones en la estructura sindical: negociación colectiva y salarial**

Las reglas de funcionamiento al interior de la fábrica y la participación del actor sindical con la empresa son llevadas a cabo bajo procedimientos claramente definidos y establecidos en el contrato colectivo. La vida fabril rige sus conflictos bajo los siguientes procedimientos: una primera es el trato directo entre supervisores y/o jefes y delegados seccionales. En caso de no resolverse el problema, los secretarios seccionales del sindicato comienzan a representar a los trabajadores frente a los representantes empresariales de área, de esta manera ambos buscan solución al conflicto. En tercer nivel, en el trato diario interviene el comité ejecutivo general y los representantes de relaciones laborales y del área y, en un cuarto nivel de “juntas de dirección”, el comité ejecutivo general del sindicato y los asesores convenientes tratan con la dirección de relaciones industriales y sus asesores correspondientes todos los asuntos no resueltos en los otros niveles y toman decisiones finales obligatorias para las partes<sup>152</sup>.

La negociación colectiva y salarial como elementos de interés principal en las organizaciones sindicales, tuvieron transformaciones al igual que la organización. Por ejemplo durante su estancia en la UOI las negociaciones contractuales eran a través de un elevado número de representantes sindicales en la Comisión Revisora la cual se componía

---

<sup>151</sup> *Ibidem*, p. 70

<sup>152</sup> A partir de 1974 la cláusula sexta del contrato colectivo “la secuencia del trato directo”, define los procedimientos de resolución de problemas, además de la definición de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, de escalafón, de higiene y de seguridad. Cfr. Pries Ludger, *Entre el corporativismo productivista y la participación de los trabajadores. Globalización y relaciones industriales en la industria automotriz mexicana*, editorial Miguel Angel Porrúa, UAM-Iztapalapa, 2000, México, p. 76

de más de 100 integrantes (este dato se registro en 1992)<sup>153</sup>. Se pensaba que esta estructura podía impedir que el Comité Ejecutivo realizara negociaciones a favor de sus propios intereses y así democratizar las negociaciones, sin embargo esta práctica resultaba demasiado ambigua pues fomentaba una falta de capacidad del sindicato y entorpecía la toma de decisión. El tamaño de las comisiones revisoras generaba, durante algún tiempo resultados ineficaces y más bien funcionaba como una especie de medición de las inquietudes de la base y, al mismo tiempo, como mecanismo destinado a crear compromisos con el resultado de las negociaciones. Pries argumenta que los miembros de la comisión revisora no podían criticar fuertemente los resultados, por estar ellos mismos directamente involucrados y por ser, de cierta forma, responsables de los mismos<sup>154</sup>. Actualmente la comisión revisora se integra por un total de treinta trabajadores incluido el comité ejecutivo<sup>155</sup>.

De manera informal, previamente a la negociación salarial y contractual las posiciones y demandas se filtraban, y acordaban antes de las negociaciones formales. Dado que la comisión revisora siempre logró consensos y una integración real de sus miembros, frecuentemente las negociaciones se convirtieron en arenas de declaraciones públicas, más dirigidas a reajustar las relaciones intraorganizacionales que a convencer a la contraparte empresarial<sup>156</sup>.

Con respecto al trato interno diario, cabe mencionar que la práctica cotidiana se caracterizó por una polarización en la ubicación y en la regulación de conflictos. A pesar de que el marco institucional definió cuatro niveles diferentes de seguimiento y solución de conflictos, en realidad solamente se utilizaron dos de ellos para resolver los problemas cotidianos: los conflictos menores se arreglaron en el nivel más bajo, es decir, en el trato directo entre supervisor y delegado seccional sindical; y entre los representantes de la empresa y secretarios. De no resolverse los conflictos en este nivel, dada la cultura centralista y parteralista-autoritaria, los conflictos frecuentemente no pasaron a ser

---

<sup>153</sup> *Ibidem*, p. 113

<sup>154</sup> *Ibidem*, p. 114

<sup>155</sup> Contrato Colectivo, 2006; Estatutos SITIAVW, 1992.

<sup>156</sup> Pries, *op.cit.*, p. 77

resueltos en el segundo y tercer nivel, sino que se levantaron de golpe hacia el nivel máximo<sup>157</sup>.

La dirigencia actuaba como correa de transmisión entre empresa y trabajadores, por una parte negociaba con la empresa la posibilidad de introducir aspectos de flexibilidad y en cuanto a los trabajadores funcionaba como el procesador de las demandas laborales. José Othón Quiroz argumenta:

La empresa resolvió este cambio a través de una flexibilidad sustentada en una forma de negociación y tratamiento de los problemas de la producción y laborales donde los secretarios seccionales jugaban un papel determinante (Cuadro 2). Este personaje dual, tan necesario para el CE del sindicato como para los representantes de la empresa, codiciado por ambos, correa de transmisión entre CE y las bases trabajadoras; procesador de las inquietudes cotidianas de la base y mediador en las relaciones empresa-sindicato, se convirtió en un personaje político importante al interior del proceso de trabajo de la VW<sup>158</sup>.

### **3.7 Contratación colectiva**

Montiel argumenta que para el año de 1986 el personal estaba constituido principalmente el 72% por obreros, el 0.6% por funcionarios y el resto, aproximadamente 17%, por empleados y funcionarios medios<sup>159</sup>. Para esos años el perfil de los trabajadores fue de baja calificación y con escasos estudios, la primaria y secundaria era sus máximos grado académicos. Sin embargo este perfil ha cambiado y ahora la exigencia por una mayor capacidad ha conducido a un aumento de preparación en los trabajadores.

En un inicio la empresa utilizó la jornada de trabajo de cinco días a la semana con dos turnos, además de la modalidad de tiempo extra en la jornada de trabajo estipulado en la Ley Federal del Trabajo<sup>160</sup> con la intensificación de la jornada laboral en periodos de alta producción.

La empresa maneja una política de contratación colectiva de dos tipos, es decir, trabajadores contratados de manera permanente mediante la celebración de un Contrato

---

<sup>157</sup> *Ibidem*, p. 77

<sup>158</sup> José Othón Quiroz, Luis Méndez. “El conflicto de la Volkswagen: crónica de una muerte inesperada”, en *Modernización educativa*, no. 51, noviembre-diciembre, 1992.

<sup>159</sup> *Ibidem*, p. 81

<sup>160</sup> De acuerdo con el artículo 66 de la Ley Federal de Trabajo, el tiempo extra es obligatorio para el trabajador, con ello la empresa puede prolongar la jornada laboral, sin que exceda de tres horas diarias, ni de tres veces por semana; se retribuye con 100% más del salario ordinario. *Ibidem*, p. 51

Colectivo de Trabajo, prestaciones legales conforme a la Ley Federal del Trabajo y los trabajadores eventuales que tienen un contrato individual con empleos temporales, derechos y prestaciones limitadas. Estas características permiten a la empresa obtener mano de obra barata y joven que desarrolla funciones enfocadas a un trabajo manual. El mecanismo de ascenso laboral en un principio se basó primordialmente en el escalafón<sup>161</sup>, no obstante, la flexibilidad con la que empezó a trabajar la empresa alemana a partir de los noventa fue el ascenso por el grado de mano de obra calificada y el desempeño productivo en la empresa.

Los años ochentas se caracterizaron por el aumento de negociación entre el sindicato y la empresa sobre la organización sindical respecto a prestaciones, salarios, y sobre todo contrataciones. Fue en estos años cuando la empresa introdujo nuevos puestos de trabajo donde se incorporaron empleados eventuales. En este mismo sentido la empresa:

... tuvo mayor libertad en el uso de la fuerza de trabajo... La participación de los trabajadores en los procesos de revisión a través de las asambleas seccionales y generales previas así como por medio de su representación en las comisiones revisoras no fue suficiente para revertir esta tendencia, aunque permitió una defensa efectiva del nivel de prestaciones y condiciones de trabajo<sup>162</sup>.

La participación activa de los trabajadores en el proceso de revisión del contrato colectivo se intensificaba a través de las asambleas seccionales y generales o bien en las comisiones revisoras, permitiéndole ocupar un papel de contrapeso y confrontación con la empresa. Este elemento le permitió defender sus derechos a nivel de prestaciones y condiciones de trabajo. No obstante estas acciones no servían como contrapeso a las políticas de contratación de nuevo personal.

En la contratación de nuevo personal, la empresa jugó un papel de actor preponderante en la negociación con el comité ejecutivo. La empresa, en ciertas ocasiones, pactaba con los dirigentes de tal manera que la consulta con los órganos procedimentales, como la comisión revisora no eran tomadas en cuenta y mucho menos los trabajadores. Un ejemplo de esta situación se observó en la implementación de la cláusula 16 del contrato colectivo firmado en 1984 cuando la subcontratación del personal se convirtió en una

---

<sup>161</sup> Lo que significa que los trabajadores dependen de la antigüedad en la empresa para colocarse en un nuevo puesto. El escalafón ubica los diferentes puestos de trabajo y las categorías de los trabajadores, indicando el orden de antigüedad que tiene cada trabajador que los ocupa. *Ibidem*, p. 89

<sup>162</sup> Graciela Bensusán y Carlos García, "Entre la estabilidad y el conflicto: Relaciones laborales en la Volkswagen de México", en *Proceso de Trabajo y relaciones laborales en la industria automotriz en México*, Arnulfo Arteaga García (Coord.), México, Plaza y Valdés Editores, UAM-I, 1993, p. 221-253

práctica común que comenzó a negociarse en los subsecuentes contratos colectivos. En 1988 durante la revisión contractual el secretario general y la empresa pactaron, sin el conocimiento de los trabajadores, modificaciones a la cláusula 16. La nueva modificación otorgaba a la empresa un mayor margen de decisión para contratar, a través de terceros, personal que se ocupara de las funciones como: “*mantenimiento y servicios generales, cuando sea más conveniente que... los realicen terceras personas físicas o morales*”<sup>163</sup>. La salida que facilitó el sindicato consistió en una política la cual permitía a la empresa realizar la contratación de terceros sin modificar el contrato colectivo, modificar el número de sindicalizados y formas de trabajo al interior de la empresa. Desde este momento la empresa podía *contratar personal para trabajos y actividades que no correspondieran al sindicato*. La respuesta de los trabajadores fue de rechazo, no obstante solo podían actuar frente a la empresa cuando dichos trabajos o actividades afectaran al personal sindicalizado, tal como lo establecía su contrato colectivo.

El asunto de la contratación de personal no sindicalizado, fue el punto de discusión de cada periodo de revisión salarial y del contrato colectivo. En la revisión salarial de 1989 el nuevo Secretario General del sindicato, renegoció la cláusula 16, pues según la versión difundida por el sindicato, la empresa se negaba a depositar el contrato colectivo de trabajo ante la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje, ya que supuestamente el contrato colectivo se había extraviado durante los sismos de 1985. Solamente tres años después se depositó el documento ante el Tribunal Laboral, con las modificaciones en la cláusula 16. Finalmente la dirigencia sindical pactó con la empresa las modificaciones exigidas, pues “en caso de estallar la huelga por la revisión salarial de aquel año, ésta fuera declarada inexistente en razón de la ausencia de un contrato depositado en la Junta”<sup>164</sup>.

Al respecto la dirigencia actual del SITIAVW opina que según su experiencia en el SITIAVW, la empresa siempre ha utilizado un gran número de presiones para que tomen decisiones de manera apresurada y con grandes ventajas para ésta. Un ejemplo es el poco tiempo y la falta de información que poseen en determinadas ocasiones para poner en marcha políticas que en nada los beneficia. La falta de información, en ocasiones,

---

<sup>163</sup> Según lo establecido por Bensusán se pusieron en peligro cerca de 4, 000 plazas sindicalizadas. Gran parte de lo acontecido durante los años ochentas es retomado del estudio realizado por Graciela Bensusán y Carlos García, *op.cit.*, p. 222.

<sup>164</sup> Graciela Bensusán y Carlos García, “Entre la estabilidad y el conflicto: Relaciones laborales en la Volkswagen de México”, *op.cit.*, p. 223

representa uno de los problemas en la toma de decisiones, así mismo limita su capacidad y expectativas en la negociación<sup>165</sup>.

El asunto de la flexibilidad se fue dando de manera progresiva y las relaciones entre empresa y sindicato otorgaron a la empresa cierta discrecionalidad y margen de acción en áreas como: subcontratación, atribuciones para la movilidad horizontal en el proceso productivo, y trabajadores eventuales, planear y organizar y supervisar los trabajos en forma unilateral, implementar los turnos discontinuos o especiales, ya sea de forma permanente o temporal, previa notificación al Comité Ejecutivo<sup>166</sup>.

El tema de fondo era el desplazamiento de la toma de decisiones de manera bilateral. La empresa buscaba la implementación de decisiones negociadas entre la cúpula sindical bajo presiones o por mutuo acuerdo. El rango de acción sindical, entonces, cada vez se así más débil y por su puesto carente de autonomía.

El poder sindical se veía diluido para finales de los años ochentas, pues aunque existía una tradición de negociación bilateral<sup>167</sup> así como el consenso entre la empresa y el sindicato sobre aspectos como el reclutamiento del personal, la movilidad horizontal y vertical, y el escalafón, la empresa tomó una posición de unilateralidad en la toma de decisiones. Sus intenciones tuvieron como aspecto primordial, ganar espacios en la negociación e introducir políticas de productividad sin la participación sindical.

Cuando se incorporaron los círculos de calidad la empresa mencionaba que esta reorganización del trabajo permitiría una mayor productividad y reducción de trabajo. Mientras la postura del sindicato estuvo contra esta nueva modalidad laboral, pues lo veía como un elemento que flexibilizaba el trabajo y minaba los derechos laborales. Finalmente la empresa logró la implementación de los círculos de calidad, quedando el sindicato al margen de su constitución y operatividad<sup>168</sup>. La empresa comenzó por implementar

---

<sup>165</sup> Entrevista realizada a miembro del Comité Ejecutivo. 21 de febrero de 2008.

<sup>166</sup> *Ibidem*, p. 224

<sup>167</sup> El sindicato poseía aspectos de bilateralidad como: a) intervenir en la contratación del personal, proponiendo candidatos, b) integrar las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento, escalafón y ajustes, y de seguridad e higiene; c) negociar con la empresa, entre otro, los cambios definitivos de horarios, turnos y jornadas de trabajo; d) representar a los trabajadores en su interés individual y colectivo a través de un procedimiento establecido y participar, por medio del Comité Ejecutivo, en la reunión mensual de alto nivel; e) manifestar su inconformidad y pedir la solución inmediata del caso cuando la facultad de dirección, planeación y administración de los trabajos de la empresa se ejerza de manera tal que atente contra las disposiciones legales, el Contrato Colectivo o la salud de los trabajadores, entre otros. Cfr. Besunsán Graciela, *op. cit.*, p. 224-225

<sup>168</sup> Los círculos de calidad según Besunsán se integran por personal sindicalizado y de confianza.

disposiciones relativas al cambio instrumentado por razones técnicas o administrativas, modificando en su caso el número de trabajadores asignado a las áreas, los controles administrativos y las líneas de mando, así como los compromisos del sindicato de aceptar todos y cada uno de sus propósitos para mejorar la productividad<sup>169</sup>.

Dicho escenario dejó ver las problemáticas que ambos actores compartían y en las cuales se encontraban con una posición que en ocasiones les impedía llegar a acuerdos. El sindicato intentó recuperar el tema de la bilateralidad en los contratos colectivos, mientras que la empresa avanzaba en la negociación e institucionalización de la productividad y de las formas operativas para incrementarla; ambos puntos fueron, sin duda, retomados para el problema de 1992 donde empresa y sindicato modificaron drásticamente sus relaciones.

Para los años noventa la Volkswagen implementa mecanismos de *lean production* o *producción adelgazada*, en esta etapa la empresa presionó al sindicato para introducir nuevos mecanismos organizacionales, algunos de los cuales fueron el trabajo en equipo y la disolución del sistema de escalafón.

En las elecciones de 1991 llegó un nuevo comité ejecutivo sindical con una limitada representatividad, debido a que la nueva dirección sindical apenas pudo reunir una escasa mayoría. Por su parte, la empresa aprovechó esta escasa legitimidad para la negociación colectiva a comienzos de 1992. Exigió a un comité ejecutivo, comparativamente débil, concesiones importantes para introducir formalmente el trabajo en grupos. Puesto que la dirección empresarial y la sindical no poseían claridad de cuáles serían las consecuencias en la organización y remuneración laboral, después de la implementación del trabajo por equipos, se aceleró un conflicto que evidenció el debilitamiento del sindicato.

Poco después de terminarse las negociaciones colectivas en el mes de julio, trabajadores calificados más antiguos organizaron fuertes protestas y manifestaciones contra la empresa y el comité ejecutivo, que condujeron a una huelga abierta de casi dos meses y a un cierre temporal de la empresa<sup>170</sup>.

Un factor que ha sido estudiado para el análisis del conflicto de 1992 fue, sin duda, la incorporación de mecanismos de producción flexible, es decir la incorporación de grupos de trabajo, la pérdida de derechos que pertenecían al sindicato en un principio (escalafón)

---

<sup>169</sup> *Ibidem*, p. 227

<sup>170</sup> Dombois Rainer, *op.cit.*, p. 89

entre otros. En conjunto, 1992 no solo trajo el vuelco hacia un modelo productivo, sino también una revisión a fondo del sistema de relaciones industriales.

El problema que enfrentó el SITIAVW en 1992 dejó en evidencia las políticas de modernización que la empresa fomentó y logró poner en marcha, además de la reducción de la burocracia sindical y también el número de trabajadores sindicalizados. Por ejemplo, el número de delegados sindicales se redujo considerablemente, de 200 a 16. Por su parte el actor sindical enfrentó la reducción de su poder político de manera drástica, al eliminar cláusulas que le otorgaban recursos que posibilitaban su capacidad de acción. Se pronosticaba que el sindicato tomaría un rumbo hacia el alejamiento de la representación autónoma de los intereses de los trabajadores de cada área laboral, e incluso que los representantes sindicales serían asistentes operativos de la dirección sindical. No obstante lo cierto es que la empresa ganó un mayor margen de acción en el proceso de toma de decisiones frente a los trabajadores, y frente a un sindicato debilitado y polarizado, ya que el esquema de desconfianza como un valor de convivencia se intensificó haciendo una diferencia clara entre los lugares que ocupan uno y otro dentro de la empresa<sup>171</sup>.

---

<sup>171</sup> *Ibidem.*, p. 90

## CAPÍTULO IV

### UN ACERCAMIENTO AL FUNCIONAMIENTO INTERNO Y LA DEFINICIÓN DE UNA DEMOCRACIA

En este capítulo se desarrollará el análisis de la situación actual del SITIAVW explicando el desarrollo de su democracia interna, a través de su toma de decisiones y el papel de sus liderazgos. Se verá cómo los problemas intraorganizacionales se agudizaron con la puesta en marcha del cambio productivo y de qué manera la organización decidió resolverlos. Además se planteará la situación del sindicato posterior al proceso de reestructuración. Se pondrá especial atención en el proceso de toma de decisiones y en la ejecución del liderazgo al interior del SITIAVW.

#### **4.1 Prácticas cotidianas. El conflicto de 1992**

Desde los años setenta con la incorporación de la reestructuración capitalista, y en los ochenta con una visión de introducir a nivel mundial cambios en los procesos productivos, se dio una reorganización del trabajo que implicó la introducción de aspectos orientados hacia un aumento de la productividad y calidad de los productos eliminando trabas en los procesos productivos y en las relaciones laborales. Para el caso del SITIAVW los cambios relacionados con la flexibilidad laboral<sup>172</sup> se encuentran desde los años ochentas con una mayor apertura a trabajadores eventuales y la pérdida de bilateralidad en las relaciones con la empresa en la toma de decisiones del proceso productivo.

Desde los años ochentas el sindicato conservó su independencia con relación a otras centrales obreras. Este hecho fomentó que algunas centrales obreras buscarán afiliarse al SITIAVW en sus organizaciones.

---

<sup>172</sup> Se entiende por flexibilidad laboral la reestructuración de la fuerza laboral bajo los siguientes tipos: a) flexibilidad numérica: ajuste del empleo a la demanda fluctuante del producto o servicio; b) Flexibilidad salarial: el salario se adecua en función de la productividad; c) flexibilidad funcional: uso flexible de la fuerza de trabajo de los procesos productivos, lo que implica un trabajo polivalente y movilidad interna entre puestos de trabajo, departamentos, adscripción, turnos, horarios, etc.

La UOI, todavía sin darse por vencida y perder la titularidad del SITIAVW ocasionó conflictos al interior de la organización al crear grupos disidentes con el objetivo de echar abajo a diferentes comités ejecutivos. Ortega Arenas, líder de la UOI, buscó reaparecer en la escena sindical y promover grupos que mediante la confrontación pudieran eliminar a la oposición.

Ortega Arenas buscó destituir a Alfredo Hernández Loaiza y a su gente, pues fue Hernández Loaiza quien en un pasado logró sacarlo del sindicato (en el año de 1981). En las elecciones de renovación de Comité Ejecutivo en 1984, Hernández Loaiza intentó reelegirse, consiguiendo la oposición de diferentes grupos de trabajadores, ya que la “no reelección” significaba un valor que el sindicato había mantenido después de su salida de la CTM. Finalmente la elección no fue positiva para Hernández Loaiza y quedó como ganador Facundo Antelmo Ochoa<sup>173</sup>. Francisco Fraile explica que mucho tiempo Ortega Arenas utilizó la renovación de las dirigencias para desestabilizar la vida intrasindical y de esta manera buscaba recuperar la afiliación del SITIAVW<sup>174</sup>.

Para las elecciones de 1987 se presentó un registro de 17 planillas, observándose la polarización del sindicato; finalmente después de una segunda ronda de votaciones, debido a que en la primera elección ningún candidato consiguió el 30% de la votación requerida a nivel estatutario, se llegó a un resultado de 4 135 votos a favor de Rodolfo Contreras Durán. En 1988 el sindicato nuevamente se ve envuelto en un conflicto ante el regreso de Hernández Loaiza, su protesta consistió en un supuesto despido voluntario pactado entre la dirigencia sindical y empresa, el cual iba a perjudicar a cerca de 1250 obreros. La respuesta obrera fue inmediata y paralizó la producción por un día. Después de algunos intentos de este personaje por desconocer al secretario general Rodolfo Contreras Durán, los obreros en asamblea decidieron convocar a elecciones<sup>175</sup>.

Finalmente en 1988 triunfó la disidencia encabezada por Hernández Loaiza y con ello el líder que apoyaban para quedar como Secretario General interino, Víctor Manuel de Razo Neri y como su asesor Alfredo Hernández Loaiza. Sin embargo la pugna por el

---

<sup>173</sup> Fraile García Francisco, *op.cit.*, p. 49

<sup>174</sup> *Ibidem.*, p. 50-54

<sup>175</sup> Francisco Fraile describe que el acto protagonizado por Hernández Loaiza estuvo acompañado por el grupo denominado *Los Mendez* miembros de la Unión Popular de Vendedores Ambulantes 28 de octubre de Puebla, quienes por lo regular era un grupo que apoyaba al SITIAVW. Realizaron un bloqueo en las puertas de la planta. *Ibidem*, p. 55

control del SITIAVW concluyó unos días después con la expulsión de Hernández Loaiza, al intentar éste eliminar a Victor Manuel de Razo Neri, culpándolo de los problemas ocurridos al interior del SITIAVW, después de la salida de Contreras Durán. Por su parte Víctor Manuel de Razo Neri, realizó una conferencia de prensa informando que Hernández Loaiza provocaba las divisiones entre trabajadores. En esta conferencia obtuvo el apoyo de 142 de los 160 seccionales que representaban a la totalidad de trabajadores y anunció que se presentaría la convocatoria correspondiente para la elección de nuevo comité ejecutivo. En diciembre de 1988 Salvador Cano fue declarado ganador de un proceso electoral limpio y concurrido a través de su triunfo que obtuvo con más del 30% de la votación total<sup>176</sup>.

Otro enfrentamiento al interior del sindicato se dio en 1990 en una negociación salarial donde trabajadores y sindicato acordaron pedir un aumento del 85% de aumento al salario, que no pudo lograrse aunque Salvador Cano y empresa llegaron al acuerdo de un aumento del 23% más 7% en prestaciones. Asimismo lograron la creación de 1500 plazas de trabajadores eventuales, con lo cual la empresa cedió suspender su pretensión de transformar a los trabajadores auxiliares en personal de confianza. Empero, como ya era costumbre, el surgimiento de un grupo disidente apareció y manifestó su desacuerdo con la negociación realizada. En un acto radical, este grupo secuestro por algunas horas al Secretario del Trabajo del SITIAVW, Mario Vázquez Pérez<sup>177</sup>. Finalmente se dispersó al grupo disidente mediante la denuncia ante el Ministerio Público de las acciones ocurridas al interior del sindicato.

Para 1990 la empresa informó una buena etapa para la empresa Volkswagen, ante un aumento en la inversión en la planta poblana, según declaró el Director Ejecutivo de la planta, Martin Joseph, las exportaciones llegarían a 60 mil automóviles contra 25 mil del pasado año; además de anunciar mayores índices de calidad y la contratación de personal<sup>178</sup>. Para ese mismo año la situación al interior del SITIAVW había cambiado considerablemente como consecuencia de todas las irregularidades y problemas intraorganizaciones que se habían generado desde su estancia en la UOI.

Como ya hemos mencionado, la organización sindical polarizó su vida interna, la aparición de diferentes grupos ante la incapacidad de los comités ejecutivos por consolidar

---

<sup>176</sup> *Ibidem.*, p. 63

<sup>177</sup> *Ibidem.*, p. 68

<sup>178</sup> *Ibidem.*, p. 69

su autoridad generó la ausencia de liderazgos. En este sentido el liderazgo y la confianza en sus representantes hubieran podido evitar las constantes rupturas y fracturas en la normatividad de la organización. Ésta debilidad interna fue aprovechada por la empresa para negociar las modificaciones y tendencias que la industria automotriz global estaba generando. Los conflictos al interior del SITIAVW tanto en revisiones salariales como contractuales eran evidentes y precisamente estas fechas eran aprovechadas por grupos opositores a las dirigencias sindicales, con la intención de imponerse y arrebatar el poder a través de la aceleración de procesos electorales. La inestabilidad que vivió el SITIAVW en su periodo independiente podría significar la difícil transición a la institucionalización de prácticas y valores hacia la democratización<sup>179</sup>.

No obstante, es necesario aclarar que buena parte de los años setenta y parte de los ochenta el SITIAVW ganó mucha credibilidad frente a otros sindicatos automotrices, por la combatividad que lo caracterizó y la presión que ejercía sobre la empresa para obtener beneficios (como mejores salarios y prestaciones de la media nacional); además de la participación que existía de la base trabajadora que salía a las calles y solicitaba sus demandas. De manera general algunos miembros del SITIAVW recuerdan:

Antes éramos el modelo, un ejemplo a seguir por otros sindicatos de la industria automotriz, en el aspecto económico. Nosotros éramos la media para la negociación en las negociaciones salariales, en los últimos años ya no ha sido así, ya no somos el parámetro económico para otros sindicatos, ya sólo nos queda la fama<sup>180</sup>.

#### **4.1.1 El conflicto intrasindical e intersindical de 1992**

Los antecedentes anteriormente descritos tuvieron su máxima expresión en la década de los noventa cuando el conflicto entre empresa y sindicato transformó las relaciones industriales y laborales.

Para los años noventa la economía mexicana comenzó a tomar un rumbo hacia la liberalización económica y la apertura de su mercado interno. Estas acciones exigieron a las empresas mexicanas aplicar una serie de políticas enfocadas a la eficiencia y productividad.

---

<sup>179</sup> Para el año de 1991, previo a la renovación del Comité Ejecutivo, la postulación de 17 planillas que buscaban competir en las elecciones provocó serias complicaciones pues la falta de porcentaje requerido impidió que alguna planilla obtuviera el triunfo. Finalmente el resultado se definió en una segunda vuelta, dando por vencedor a Gaspar Bueno, cuya planilla tuvo poca legitimidad, debido al bajo porcentaje y al mínimo margen de diferencia con su contendiente.

<sup>180</sup> Entrevista realizada a miembro del comité ejecutivo. 21 de febrero de 2008.

De esta manera el 25 de mayo de 1992 se firmó el Acuerdo Nacional la elevación de la Productividad y la Calidad (ANEPyC), en el contexto de las negociaciones del TLC. El ANEPyC fue un acuerdo entre las empresas mexicanas y el gobierno federal, tal acuerdo de productividad fue posible por la aceptación y consenso que generó entre los actores económicos. El ANEPyC contenía lineamientos sobre las obligaciones que adquirirían las empresas para elevar su productividad a través de la reorganización los sistemas de trabajo, modernizar las estructuras productivas; compensación al mayor esfuerzo obrero, participación y capacitación.

En este contexto económico Volkswagen anunció su intención de ampliar su producción y trasladar a México parte de la producción de Brasil, abrir un parque industrial automotriz que abastecería a la planta poblana<sup>181</sup>, y con ello contratar a un número de proveedores que permitieran funcionar a la empresa alemana. Los anuncios de la empresa demostraron su desinterés por negociar la cláusula 16, la cual regulaba el sistema de escalafón y antigüedad así como la bilateralidad del trabajo entre ambas asociaciones. Tal situación generó incertidumbre y descontento entre los trabajadores además de generar la consecuente crisis al interior de la organización sindical. A continuación se ofrece un recuento del conflicto de julio de 1992.

#### **4.1.2 Julio de 1992**

En revisión contractual de 1992-1994 la empresa solicitó la modificación de 39 cláusulas del contrato colectivo y la eliminación de una de ellas. En la propuesta de la empresa la modificación de las cláusulas alteraba el régimen de relaciones con el sindicato y la beneficiaba con una toma de decisiones de manera unilateral en aspectos relativos a la productividad<sup>182</sup>. La empresa proponía candados para que el sindicato firmara un nuevo contrato colectivo con el sindicato en el caso de instalar una nueva planta. Finalmente se manejaron cláusulas como la apertura de la subcontratación y reducción plazas, aspectos de movilidad horizontal; entre los cambios más importantes porque afectaría una parte

---

<sup>181</sup> Yolanda Montiel, "Jornada Reducida o despido. La participación democrática de los trabajadores en las decisiones de Volkswagen en Puebla", en *El Cotidiano*, No. 115, septiembre-octubre, 2002, UAM-Azcapotzalco.

<sup>182</sup> Cfr. Yolanda Montiel, *Proceso de trabajo, acción sindical y nuevas tecnologías en Volkswagen de México...*, p. 232

importante de puestos sindicalizados, fue la propuesta de convertir a los *auxiliares* en puesto de confianza y la implementación de asignación de tiempos discontinuos, es decir, el horario de la jornada de trabajo<sup>183</sup>.

Por su parte el sindicato retomó en su pliego petitorio las situaciones pendientes en 1988: la recuperación de espacios de bilateralidad, defender el espacio de trabajo, limitar el espacio de la empresa para reorganizar el trabajo en lo referente a la planeación y contratación del personal<sup>184</sup>. Graciela Bensusán y Carlos García, mencionan que el pliego petitorio del SITIAVW consistía en una propuesta innovadora al incorporar aspectos de bilateralidad y del trabajo eventual, para este último propuso a la empresa no exceder el número de eventuales, más del 20% total de trabajadores de planta<sup>185</sup>. La propuesta planteaba la anexión al contrato colectivo el tema de productividad que seguiría los puntos propuestos por el ANEPyC, acompañado de un proceso de negociación permanente con la empresa para adoptar los acuerdos necesarios destinados a aumentar la productividad incluyendo los beneficios económicos y sociales que correspondieran a los trabajadores.

La negociación colectiva concluyó el primero de julio después de una pequeña huelga, más bien simbólica, de un día y medio, con un convenio entre empresa y sindicato que, por primera vez, según las declaraciones del secretario general, el resultado de la revisión salarial había sido positivo al buscarse regular la cláusula 16 y que en términos generales habría beneficios para los trabajadores<sup>186</sup>. No obstante este convenio acabó con la lógica del trabajo por escalafón y abrió amplios espacios para diseñar una nueva organización del trabajo basada en el modelo del trabajo en grupo, mientras en lo referente a salario, la empresa concedió un aumento general del 20 por ciento, lo que era superior a las otras empresas automotrices<sup>187</sup>. Fue evidente que el intercambio que ofreció la empresa

---

<sup>183</sup> *Ibidem*, p. 232

<sup>184</sup> Datos precisos en Graciela Bensusán y Carlos García, *op cit*, p. 232, 233

<sup>185</sup> *Ibidem*, p 234.

<sup>186</sup> Según el secretario general el contrato colectivo no había sufrido cambios significativos y si bien no habían aumentado los espacios de bilateralidad, se había logrado reglamentar la cláusula 16 y detener las pretensiones de la empresa. Se destacaban los logros económicos: un aumento salarial del 20 por ciento, mejoras en los premios por asistencia y puntualidad, prima vacacional, aguinaldo, reparto de utilidades y vale de despensa.

<sup>187</sup> Ludger Pries, Entre el corporativismo productivista y la participación de los trabajadores. Globalización y relaciones industriales en la industria automotriz mexicana, Miguel Angel Porrúa editores, Universidad Autónoma Metropolitana, El Colegio de Puebla, Primera Edición, 2000, p. 107

al desintegrar el sistema de escalafón y la regulación de la productividad (nueva organización del trabajo), consistió en la concesión de salarios más altos de la media.

La interpretación de Ludger Pries anuncia que la firma del contrato colectivo y la implementación de aspectos de flexibilidad estaban enfocadas en la apertura de espacios al margen de modificaciones concretas en el contrato colectivo, en sus palabras:

La nueva calidad de esta revisión contractual radica en que, en vez de negociar las cláusulas concretas del contrato colectivo hasta entonces vigente, se convino abrir espacios al margen de este contrato colectivo, con el objeto de experimentar y desarrollar la nueva lógica del trabajo en grupos. Una vez firmado el convenio, el sindicato y la empresa tenían una interpretación diferentes del aumento salarial: mientras que el sindicato sostenía que se trataba de un aumento general al tabulador, la empresa afirmaba que lo que se había negociado, era un aumento del 15 por ciento directo al salario, más un 5 por ciento de aumento por productividad y rendimiento<sup>188</sup>.

La incertidumbre ante la falta de información que tenían los trabajadores, en aspectos como el sistema de escalafón y los convenios de bilateralidad provocó una serie de dudas sobre lo acordado entre la cúpula sindical y su dirigencia. La actitud que toman los trabajadores ante esta desorientación y la constante pérdida de confianza en los dirigentes, contribuyó a que decidieran no levantar la huelga. Gaspar Bueno, secretario general en ese momento, pidió el regreso a sus labores ante las amenazas de la empresa por rescindir contratos individuales<sup>189</sup>.

La desinformación representó un elemento que detonó el conflicto al interior del sindicato, cuyas las asambleas sirvieron poco para la aclaración de los puntos negociados. La descalificación a la dirigencia sindical fue evidente y la negociación fue vista como un acuerdo pactado a espaldas de los trabajadores. Ante esta situación y como ya era parte de las prácticas sindicales apareció un grupo disidente, denominado 20 de julio, encabezado por Jesús Valencia<sup>190</sup>, quien había sido derrotado en las elecciones de 1991, en una segunda vuelta, por Gaspar Bueno<sup>191</sup>. Este personaje, miembro del comité ejecutivo, hizo una

---

<sup>188</sup> *Ibid.*, p. 108

<sup>189</sup> Francisco Fraile García, *op.cit.*, p. 74

<sup>190</sup> Este momento fue aprovechado por el grupo disidente de Jesús Valencia, pues como ya era una costumbre en el sindicato los procesos de negociación contractual, salariales y de renovación de dirigencias eran aprovechados para sembrar dudas y desconocer a las diligencias e incorporarse un nuevo líder mediante la convocatoria de elecciones

<sup>191</sup> El revanchismo que existía entre los trabajadores durante y después de los procesos electorales, se convirtieron en un problema que no encontraba solución y por el contrario, se iban acentuando. En las

interpretación de lo pactado en el contrato colectivo, según el cual las modificaciones firmadas por la dirigencia se enfocaban a cambios estructurales que implicaba la pérdida de empleos y una apertura a los cambios de flexibilidad laboral. Ludge Pries, describe:

El 20 de julio este grupo opositor realizó una asamblea de delegados seccionales con la intención de destituir al secretario general, Gaspar Bueno e instalar una comisión interina, que se encargará de organizar nuevas elecciones para el comité ejecutivo y la invitación a las autoridades de asistir para dar reconocimiento, deciden no asistir<sup>192</sup>

El 27 de julio los trabajadores se rehusaron a levantar la huelga y decidieron marchar frente al Palacio de Gobierno solicitando ante las autoridades su intervención como árbitro así como su apoyo para garantizar que las demandas obreras se cumplieran con la destitución de su dirigencia sindical<sup>193</sup>.

El conflicto generalizó un ambiente de zozobra por la dimensión que había tomado, por una parte las presiones de la empresa al anunciar el despido de un gran número de trabajadores, y por otra, las implicaciones económicas ante el paro de la producción de la planta, ejemplo de esta situación fue la industria textil, la cual registró pérdidas<sup>194</sup>.

Al presentarse este escenario conflictivo y el debilitamiento en la cúpula sindical la empresa decidió aprovechar este momento y poner en jaque al sindicato, de esta manera buscó dar una solución al problema a través del condicionamiento de sus empleos, es decir, atemorizó a los trabajadores al buscar mediante la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje desaparecer.

El 29 de julio de ese año el Secretario de Trabajo y Previsión Social, Arsenio Farrel Cubillas aclaró que estaba por calificarse la rescisión de contratos de los 16 mil trabajadores de la empresa Volkswagen y fijó un plazo de 10 días para la audiencia respectiva<sup>195</sup>.

Los rasgos que tomo el conflicto para inicios del mes de agosto, fueron negativos, la empresa por su parte se negó a negociar con los trabajadores al argumentar que ya existía un contrato colectivo y que el problema que existía era de índole intrasindical. El conflicto

---

elecciones de 1991, en la primera vuelta Valencia había ganado por un mínimo de votos a Gaspar Bueno, pero al no obtener el 30% de la votación, en la segunda vuelta Gaspar rebasó las expectativas de Valencia.

<sup>192</sup> Ludger Pries (coord.), *op.cit.*, p. 109

<sup>193</sup> Francisco Fraile García, *op.cit.*, p. 74

<sup>194</sup> *Ibidem.*, p. 75

<sup>195</sup> *Ibidem.*, p. 74

legal que enfrentó a la empresa y al sindicato, ante la huelga de casi dos meses, originó que la empresa alemana, utilizara su carta más poderosa e interpusiera ante la autoridad laboral la cancelación del contrato colectivo de trabajo. Las razones que expuso ante la Junta de Conciliación y Arbitraje consistieron en la necesidad de salir del país por **razones de causa mayor**. Frente a esta situación la autoridad estatal entra al conflicto como instancia negociadora para desatorar el problema. La Secretaria del Trabajo y Previsión Social emitió el fallo interpuesto por la empresa, a favor de ésta, anunciando la terminación de las relaciones laborales con cerca de 15 000 obreros<sup>196</sup>. Ludger Pries precisa:

El laudo de la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje cayó a favor de la empresa, y dio por terminadas las relaciones individuales y colectivas de trabajo. No obstante ello, el día 18 de agosto la empresa y el comité ejecutivo del sindicato (que teóricamente había dejado de existir con el laudo de la JFCA) celebraron, en presencia de la autoridad laboral federal, un nuevo convenio; éste no solamente concretaba ciertos aspectos concernientes a la introducción del trabajo en grupos, sino sobre todo, cierto número de cambios fundamentales en la estructura de las relaciones obrero-patronales y, por consiguiente, en la organización intrasindical<sup>197</sup>.

Finalmente, un problema aparentemente intrasindical se convirtió en un problema interorganizacional con implicaciones nacionales, principalmente por la afectación económica que significaba para el estado de Puebla. Este conflicto puede verse como una estrategia de la empresa por integrarse a los esquemas de productividad conforme a sus propios lineamientos, con nula intención de hacer participe de la estrategia de competitividad a los trabajadores, aprovechando el conflicto intraorganizacional existente en el sindicato.

Las autoridades federales intervinieron y el ex Presidente de la República Mexicana, Carlos Salinas de Gortari, buscó un negociador que pudiera dar solución al conflicto, frente al congelamiento de las negociaciones entre sindicato y empresa. Por ello se buscó el apoyo de Francisco Hernández Juárez, líder del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM). Con la negociación de Hernández Juárez se pudieron reiniciar las negociaciones y la contratación de los trabajadores.

El cheque de cambio que realizó la empresa para la reanudación de labores fue la modificación del contrato colectivo, con el cual obtuvo grandes ventajas, se incorporaron

---

<sup>196</sup> *Ibidem.*, p. 76

<sup>197</sup> Ludger Pries (coord.), *op.cit.*, p. 110

nuevas figuras como los **delegados auxiliares divisionales** y los **secretarios auxiliares divisionales** quienes suplantaron a los delegados y secretarios delegados. Cada delegado y secretario representarían sólo a 500 trabajadores, antes de esta reforma había por cada 160 trabajadores un delegado y secretario. Además se redujo el número de integrantes en las comisiones revisoras del contrato colectivo de trabajo y del tabulador salarial. La Volkswagen pudo conservar varios de sus planteamientos de su propuesta contractual, como el establecimiento de métodos y sistemas que permitan obtener mejores niveles de productividad, eficiencia y calidad, obtuvo plena libertad para decidir sobre la ocupación de las vacantes temporales o definitivas, para utilizar eventuales sin comunicar al Sindicato entre otras<sup>198</sup>. La figura del trabajador polivalente se agregó al contrato colectivo con un régimen salarial dependiente de su capacidad y conocimiento. La puesta en marcha de estos cambios significó una reducción en los procedimientos de negociación con el actor sindical.

Este hecho puso en evidencia nuevamente el tipo de intervención autoritaria del Estado mexicano, pues finalmente el problema se solucionó a través de su mediación y **dejando a un lado la figura sindical**. Por su parte el sindicato asumió las resoluciones que se negociaron. Los miembros de la dirigencia sindical coinciden que este problema modificó su estructura y una gran derrota en el aspecto contractual, en sus palabras:

El conflicto intersindical de 1992, donde la mayoría de los trabajadores sentíamos tener la razón en el movimiento que se dio, y al final después de un desgaste, aproximado de tres meses, hubo un fallo de la autoridad. La empresa moviendo sus influencias con el gobierno, terminó dándonos en la torre, fue cuando nos cambiaron completamente nuestro contrato colectivo y se perdieron muchas cosas que teníamos a favor del trabajador. Se modificaron cláusulas como el escalafón, es decir, se perdieron los derechos de los trabajadores que tenían mayor antigüedad, pasando ésta a segundo término<sup>199</sup>.

Las prácticas del sindicato lesionaron la confianza hacia los líderes sindicales, quienes eran considerados posibles traidores, consecuencia del revanchismo que existía entre los propios trabajadores y grupos que eran derrotados en los procesos electorales. Por su parte la empresa ocupó esta situación para tomar ventajas en la toma de decisiones con el sindicato. Su estrategia consistió en mantenerse en un inicio, **al margen del conflicto**

---

<sup>198</sup> Cfr. Graciela Bensusán y Carlos García, *op.cit.*, p. 246

<sup>199</sup> Entrevista realizada a miembros del comité ejecutivo. 21 de febrero de 2008.

**sindical para después aprovechar la situación e introducir sus peticiones a un actor sindical completamente debilitado y sin margen de acción.**

La intervención de Francisco Hernández Juárez en el conflicto de 1992 ha tenido diferentes interpretaciones, una de ellas menciona que su intervención tuvo como objetivo el reconocimiento de la Federación de Sindicatos de Empresas de Bienes y Servicios (FESEBES) el cual, años atrás estuvo paralizado<sup>200</sup>. Después de este conflicto FESEBES obtuvo su registro así como la afiliación del SITIAVW. La participación de Hernández Juárez, finalizó con la expulsión de trabajadores que se negaban a regresar a sus labores a la planta poblana. José Othón Quiroz menciona:

El 1º de agosto el CE y el Movimiento 20 de Julio llamaron a asambleas generales. En ese momento Francisco Hernández Juárez... hizo un llamado a la unidad a Gaspar Bueno y Jesús Valencia, dirigentes del CE y del Movimiento 20 de julio respectivamente. El día 11 de agosto Francisco Hernández Juárez acusó al grupo disidente de estar patrocinado por la empresa y le atribuyó intenciones que, más adelante, el líder se dedicaría a negar algunos comentarios perspicaces de la prensa, de algunos obreros de VW y del asesor del Movimiento 20 de julio<sup>201</sup>.

El resultado del conflicto dejó una dirigencia debilitada y un sistema de trabajo modificado que beneficiaba por mucho a la empresa, pues se incorporaba un sistema de trabajo donde la cláusula de escalafón fue sustituida por un sistema de productividad basada en el trabajo por objetivos. La pérdida del escalafón terminó con un sindicato con capacidad de control frente a la empresa para contratar al personal necesario y con ello la eliminación de trabajadores que ascendían en la escala de salario según su antigüedad.

La estructura sindical se transformó de la siguiente manera: “pocos delegados seccionales en comparación de los existentes previos a este conflicto, así mismo el número de secciones se redujo de 27 a 8; el comité ejecutivo se amplió de 10 a 15 miembros, más

---

<sup>200</sup> Cfr. José Othón Quiroz y Luis Méndez, “El conflicto de la Volkswagen. Crónica de una muerte inesperada” en “Modernización Educativa”, no. 51, noviembre-diciembre 1992, México; tomado de [www.elcotidiano.uam-azcapotzalco.com](http://www.elcotidiano.uam-azcapotzalco.com); Graciela Besunsán y Carlos García, “Entre la estabilidad y el conflicto: Relaciones laborales en la Volkswagen de México”, en *Proceso de Trabajo y relaciones laborales en la industria automotriz en México*, Arnulfo Arteaga García (Coord.). México, Plaza y Valdés Editores, UAM-I, 1993; Ludger Pries, (coord.), *Entre el corporativismo y la participación de los trabajadores. Globalización y relaciones industriales en la industria automotriz mexicana*, Miguel Angel Porrúa editores, Universidad Autónoma Metropolitana, El Colegio de Puebla, Primera Edición, 2000

<sup>201</sup> José Othón Quiroz, “El Conflicto de la Volkswagen. Crónica de una muerte inesperada [en líneas], México; en *Modernización Educativa*, no. 51, noviembre-diciembre 1992, Dirección URL: [www.elcotidiano.uam-azcapotzalco.com](http://www.elcotidiano.uam-azcapotzalco.com)

11 secretarios auxiliares divisionales, y más de 28 delegados seccionales.”<sup>202</sup> Es decir se disminuyó la cantidad de delegados y se incorporó la figura de secretarios divisionales así como la concentración de decisiones en el Comité Ejecutivo. Quedó en el olvido las viejas representaciones de los delegados seccionales en los Congresos Generales de Representantes<sup>203</sup>. Además se modificaron sus estatutos, dando apertura a la reelección del comité ejecutivo así una mayor presencia de este al igual que una concentración en la toma de decisiones, eliminando las asambleas como órgano de discusión.

La ausencia de una estructura sindical ordenada con base en una dirigencia capaz de representar a la base de trabajadores, impidió el contrapeso de los trabajadores. Lo que existía era un comité ejecutivo sin legitimidad y con poca experiencia, por ello el conflicto reveló un sindicato con serios problemas de claridad de quién los representaba y por ello conflictivo. Más aún los vicios adquiridos durante su periodo al interior de la UOI se hicieron presentes, con una nula generación de liderazgos así como dirigencias capaces de negociar con la empresa y sin un apoyo de trabajadores además de un desinterés por informar a sus representados.

La década de los noventa representó grandes cambios para este sindicato, además de modificaciones importantes para el sindicalismo mexicano. El cambio político en México comenzó con la reforma electoral de 1996 cuando se modifica la Constitución, y la Ley Electoral (COFIPE) limitando las afiliaciones colectivas, a los partidos políticos. Los artículos 35 y 41 constitucionales establecieron que: “los ciudadanos podrán afiliarse libre e individualmente a los partidos políticos”, y el COFIPE en sus artículos 27 y 38 obligó a que los procedimientos estatutarios de afiliación tengan lugar de manera individual, libre y pacífica<sup>204</sup>. Con esto, se prohibió la afiliación colectiva a los partidos políticos, es decir, con esta reforma se anulaba la obligatoriedad de afiliación al PRI u a otros partidos políticos.

---

<sup>202</sup> Cfr. Estatutos; Ludger Pries, *op.cit.*, p. 121

<sup>203</sup> Antes de la modificación de sus Estatutos, los delegados poseían un papel importante en la toma de decisiones en conjunto con el Comité Ejecutivo, en los Congresos de trabajadores se discutían las diferentes los problemas de los trabajadores en voz de sus delegados; la estructura era la siguiente:

1. Congreso General de Representantes
2. Consejo General del Sindicato
3. Asambleas divisionales
4. Comité Ejecutivo General
5. La Comisión de Honor y Justicia
6. La Comisión de Hacienda, Fiscalización y Vigilancia.

<sup>204</sup> Woldenberg José, Becerra Ricardo, et.al., *La mecánica del cambio político*, México, editorial Arena, 2000, p. 24-25

Empero la existencia de mecanismo de coerción al interior de los sindicatos por parte de las burocracias sindicales, a consecuencia de la ausencia de democracia en algunos sindicatos, sigue funcionando.

#### **4.2 Definición de su democracia**

Es necesario comenzar con el análisis realizado por Ludger Pries acerca del balance de la crisis intraorganizacional e interorganizacional.

Una primera posición consistiría en afirmar que el conflicto, aunque fue violento y doloroso, resolvió problemas estructurales que se estaban planteando desde hacía mucho tiempo, y que se cortó así el “nudo gordiano” que impedía el avance de la empresa, del sindicato y/o de la política laboral estatal. Una segunda posición, más escéptica, consistiría en afirmar que se trató de una “victoria pírrica”, aunque la empresa, el comité ejecutivo de Gaspar Bueno, la FESEBS y el Estado ganaron la batalla, perderán la guerra si no cambian su forma de actuar<sup>205</sup>.

La primera aseveración de Ludger Pries, puede ser retomada si se piensa que aunque las pérdidas fueron muchas, efectivamente se lograron ciertas modificaciones en las relaciones entre empresa y sindicato que impedían el desarrollo de una posición equitativa entre ambos actores. En primera instancia pudo observarse que la balanza se inclinó a favor de la empresa, y con ello serias pérdidas para los trabajadores. Sin embargo, este antecedente permitió que SITIAVW replanteara y modificará su normatividad y funcionamiento interno. Para ello, modificó sus estatutos y creó nuevas estrategias de relación con la empresa.

Los cambios y la reconstrucción de la organización se circunscribieron al desarticular la función de los delegados seccionales y sustituirlos por la figura de secretarios seccionales auxiliares. Este órgano de representación concentraría la intermediación junto con el comité ejecutivo, es decir, se disminuyó la burocracia sindical. Finalmente esta figura reemplazó las funciones que anteriormente representaba el delegado seccional. La idea, de manera general, fue agilizar los problemas cotidianos en la fábrica. Aunque la figura de delegados secciones continúa como representante de los trabajadores, perdió poder y con ello su capacidad de ser contrapeso frente al comité ejecutivo. Según

---

<sup>205</sup> Pries Ludger (coord.) *op.cit.*, p. 118

miembros del sindicato los secretarios auxiliares, actualmente poseen las siguientes atribuciones:

Tienen casi la misma autoridad del comité ejecutivo, tienen mucha jerarquía, sin embargo los secretarios en ocasiones no saben la función que tienen, ni la jerarquía, además la empresa reconoce esta figura. Mientras, los delegados están más marginados, yo diría es el puesto más ingrato, pues a pesar de tener el un contacto directo con los trabajadores al 100%, es el que recibe todas las reclamaciones, igual los aplausos que son los menos<sup>206</sup>.

Después de la crisis de 1992, el sindicato tuvo algunas experiencias previas con la empresa con la intención de reactivar su comunicación y destensar las relaciones laborales. Tal vez este fue el motivo para formar en 1993 el “grupo central” compuesto por 15 directivos empresariales y 2 representantes del comité ejecutivo sindical para discutir los grandes problemas del momento tocantes a lo productivo, lo organizacional y a la política laboral y acordaran medidas para reactivar el consenso sobre estos puntos. En 1995, además de este grupo central, se instituyeron los “talleres”, en los cuales tomaban parte miembros de la junta directiva, los directores y otros directivos (en total 32) y todos los miembros del comité ejecutivo sindical (en total 15). Ambos organismos, el grupo central y los talleres, generaron nuevos espacios de encuentro e intercambio entre la administración y el sindicato<sup>207</sup>.

Algunos de los cambios que se manejaron por parte de la empresa fueron las modificaciones en el reclutamiento de la fuerza del trabajo. El perfil que buscó la empresa es descrito por María Cristina Bayón<sup>208</sup> y Rainer Dombois:

“la estrategia de contratación por parte de la empresa consistió en una fuerza de trabajo más joven, con escasa o nula experiencia sindical, jóvenes profesionales egresados de universidades privadas y de rendimiento académico sobresaliente. Este perfil de jóvenes se encargó de la regulación cotidiana de los conflictos en las diferentes secciones de la fábrica”<sup>209</sup>.

---

<sup>206</sup> Entrevista a miembro de la dirigencia sindical.

<sup>207</sup> Rainer Dombois y Pries Ludger. “México: relaciones industriales corporativistas en un proceso erosivo de modernización política” en *Relaciones laborales entre mercado y Estado. Sendas de transformación en América Latina*, Editorial Nueva Sociedad, 2000, p. 91

<sup>208</sup> María Cristina Bayón, *El sindicalismo automotriz mexicano frente a un nuevo escenario: una perspectiva desde los liderazgos*, México, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Juan Pablos Editor, Primera edición, 1997, p. 103

<sup>209</sup> <sup>209</sup> Rainer Dombois y Pries Ludger. “México: relaciones industriales corporativistas en un proceso erosivo de modernización política”... *op.cit.*, p. 92; María Cristina Bayón, *El sindicalismo automotriz mexicano*

La empresa propuso mecanismos de evaluación para los trabajadores mediante los cuales pudiera elevar la productividad. Los criterios que guiaron las evaluaciones consistieron en: la puntualidad, la disponibilidad de compartir los conocimientos, la limpieza, las ausencias, y la calidad del trabajo<sup>210</sup>. Las evaluaciones comenzaron a ser constantes, la forma de otorgar ingresos y el ascenso para los trabajadores. De manera gradual el trabajo de manera grupal simplificó los procedimientos y conflictos al interior de la empresa, Rainer Dombois y Ludger Pries explican que la movilidad laboral horizontal, la implantación del trabajo por grupos condujo simultáneamente a una distensión de los conflictos en los diferentes talleres de la empresa<sup>211</sup>.

En un documento publicado por el sindicato en el año 2000, el comité ejecutivo anunció la restauración de la consulta directa a la base de trabajadores. En esta declaración se manifestó la recuperación de espacios de discusión que incluían a los trabajadores en la toma de decisiones con la incorporación de la **asamblea divisional y general**. Esto significó la introducción de un mecanismo que anteriormente brindaba a la dirigencia legitimidad frente al total de trabajadores<sup>212</sup>. En la práctica la asamblea consiste en una consulta tipo plebiscitaria, en la cual se pide a los trabajadores que emitan su opinión sobre temas de su vida laboral. La consulta conlleva propuestas de solución a los distintos dilemas de la relación laboral. La vida democrática del sindicato depende, por ello, de la participación de los trabajadores, para reactivar elementos como confianza en los líderes y credibilidad en los procesos de consulta. Mediante este mecanismo el SITIAVW ha podido reactivar las relaciones con la empresa y trabajadores. Además es mediante este procedimiento que el sindicato y empresa han llegado a acuerdos de protección del empleo a cambio de flexibilizar el trabajo.

---

*frente a un nuevo escenario: una perspectiva desde los liderazgos*, México, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Juan Pablos Editor, Primera edición, 1997, p. 103-105

<sup>210</sup> Rainer Dombois, *op.cit.*, p. 92

<sup>211</sup> La distensión se dio porque gran parte de la flexibilización en la asignación de cargas laborales, que antes tenía que concertarse caso por caso entre los involucrados, los delegados sindicales y los jefes de la empresa, se comenzó a resolver en los mismos grupos de trabajo a partir de 1992, de esta manera la empresa logró resolver problemas operativos.

<sup>212</sup> Sindicato Independiente de Trabajadores de la Industria Automotriz VW de México: Caso ejemplar de transformación reciente de las prácticas sindicales. Noviembre 2004.

#### 4.2.1 Las consultas en el SITIAVW

Para el año 2001 la producción de la empresa automotriz Volkswagen sufrió una disminución, debido a las irregularidades en sus ventas, por lo que comunicó su decisión de no implementar más paros técnicos aduciendo un costo elevado de los mismos<sup>213</sup>. Otro aspecto que hizo de conocimiento al sindicato fue su decisión de despedir entre 8% y 12% del personal sindicalizado. Ante esta situación el sindicato pidió a la empresa una opción que le permitiera negociar el despido de trabajadores.

La respuesta empresarial, se conoció hasta enero de 2002 cuando se presentó la propuesta de jornada reducida<sup>214</sup>. Este experimento implementado en los años setentas en Alemania consistió en cambios en la organización sindical, para proteger los empleos y evitar el despido masivo. A cambio de la reducción del despido se disminuían las prestaciones, salarios y sobre todo había un acuerdo de evitar los conflictos obrero-patronales. Finalmente la gerencia de VW México hizo la propuesta de jornada reducida al sindicato asegurándole que no ser vería afectado por el desempleo<sup>215</sup>.

La propuesta de jornada reducida no fue bien recibida en el SITIAVW México, debido a la falta de información y claridad en el procedimiento, además de resultar poco atractiva por el exceso de restricciones salariales. Asimismo por una falta de confianza por parte de los obreros hacia su dirigencia<sup>216</sup>.

La dirigencia, declaró que carecían de información suficiente para promover la propuesta entre los trabajadores, “el comité ejecutivo decidió que no tenía información suficiente para presentarse ante la base de los trabajadores y exponer la idea de tal manera que pudiera asegurar su aprobación”<sup>217</sup>, por ello planteo la propuesta de una consulta. Se lanzó una convocatoria para consultar a los trabajadores sobre la aceptación o no de dicha

---

<sup>213</sup> Yolanda Montiel, *op.cit.*, p. 88

<sup>214</sup> Este fue modelo organizacional por parte de la empresa Volkswagen en Alemania, con este modelo de reducción de horas a laborar y flexibilidad en salario, en los años setentas, el sindicato pudo contrarrestar los problemas de despido. Consiste en un modelo de alta confianza entre las partes y relaciones de bajo conflicto, presenta alternativas a los ajustes en la fuerza de trabajo sin llegar al desempleo. El sindicato de la Volkswagen en Alemania creó un modelo que negoció: reducción de la jornada semanal a 36 horas aunque la jornada semanal podía ampliarse, sin el pago total del salario ni horas extras; cierre temporal de las líneas de producción, y los trabajadores se irían a sus casas por periodos fijos recibiendo el 95% de su salario regular (subsidiado); programa de renuncia voluntaria con una indemnización especial; programa de retiro voluntario. *Ibidem.*, p. 89- 90

<sup>215</sup> *Ibidem.*, p. 90

<sup>216</sup> La propuesta no fue bien recibida pues, la experiencia obrera no tenía buenos antecedentes de sus líderes, quienes en el pasado tomaban decisiones que no respetaban los acuerdos planteados con los trabajadores.

<sup>217</sup> *Ibidem.*, p. 91

propuesta. La consulta consistió en un ejercicio de opinión a través de votaciones libres y secretas, para elegir entre dos preguntas, “a) reducción de la jornada, reducción del salario y el adelanto de la revisión contractual, b) despido de 1350 trabajadores eventuales y de base”<sup>218</sup>. En la jornada participaron 10 408 trabajadores (no participaron los que estaban de vacaciones, incapacitados, entre otros). El voto tuvo el siguiente resultado: a favor 2 215, en contra de 6 325, abstenciones 1 045. Fue una decisión tajante en contra de la jornada reducida. Así, para el día 24 quedaron despedidos 240 trabajadores eventuales, se dijo que en mayo serían liquidados 140 más, y en junio aproximadamente 350 trabajadores de base<sup>219</sup>.

La propuesta de **jornada reducida** promovía un esquema de solidaridad entre los miembros del sindicato; empero la falta de información produjo gran desconfianza entre los trabajadores y de allí los resultados negativos para esta propuesta. No obstante en el año 2003 el SITIAVW firmó con la empresa ante la Secretaria de Trabajo y Previsión Social un convenio donde se accedió a la jornada laboral de 4X3, es decir, cuatro días de labores y tres de descanso con un reducción del 20 por ciento sobre el salario por seis meses, con la posibilidad de prorrogarse por común<sup>220</sup>. De esta manera se regresó a la propuesta de jornada reducida, (ya aplicada en Brasil y Argentina) evitando el despido de 1933 trabajadores sindicalizados.

La firma del convenio estableció una reestructuración en los tiempos laborables y el salario, este suceso tiene como antesala la crisis de la industria maquiladora y manufacturera. El convenio establecía que los trabajadores con mayor antigüedad trabajarían cuatro días con goce de sueldo y el quinto día, aunque no sería laborable, recibirían el 30 por ciento de su salario tabulado. En el caso de los trabajadores con menor antigüedad este acuerdo reduciría hasta cuatro niveles salariales durante su aplicación. Además todos los trabajadores, sin excepción tendrían un descuento de 177 pesos en el

---

<sup>218</sup> *Ibidem.*, p. 92

<sup>219</sup> Como una medida alternativa a los despidos la empresa y el sindicato acordaron en abril un programa de retiro voluntario. Paralelamente la empresa, acentuando su técnica tradicional de empleo, estableció la desaparición de un turno de trabajo sin altere la jornada de 44 horas, abaratando costos al ahorrar el pago aproximado de un día de salario por obrero. Cfr. Yolanda Montiel, “Jornada Reducida o despido. La participación democrática de los trabajadores en las decisiones de Volkswagen en Puebla”, en *El Cotidiano*, No. 115, septiembre-octubre, 2002, UAM-Azcapotzalco.

<sup>220</sup> Yolanda Montiel, *Solidaridad y costos compartidos para evitar despidos. Una experiencia en Volkswagen de México*. 2004. México. Mimeo.

cobro del aguinaldo<sup>221</sup>. El gobierno otorgaría becas para capacitación que serían remuneradas hasta por un salario mínimo y el FONACOT reduciría sus descuentos a la vivienda. Es así que con estos apoyos y el aporte del aguinaldo los trabajadores obtuvieron cerca del 90 por ciento de su salario.

Los trabajadores experimentan negativamente la situación reciente al interior de la fábrica pues los cambios en sus reglamentaciones y sus salarios provocan la disminución en su nivel de vida. En este sentido opinan y perciben que el gobierno ha sido uno de los principales obstáculos en la relación obrero-patronal, en sus palabras:

Los trabajadores de la Volkswagen han experimentado una difícil relación con la empresa, principalmente por reglamentaciones federales que les impiden una recuperación de sus condiciones salariales, al ser el gobierno federal el que reglamenta el aumento de salarios y por ello, las expectativas en las negociaciones entre empresa y sindicato han presentado grandes obstáculos principales para cumplir con sus objetivos<sup>222</sup>.

Por otra parte, de manera general los trabajadores han recuperado la confianza hacia la cúpula sindical, principalmente por las estrategias que ha gestionado. En este sentido, se han promovido las consultas y votaciones para los trabajadores ante cualquier modificación de en su contrato colectivo o en las negociaciones salariales. **En las consultas, el procedimiento a seguir ha sido las votaciones en donde los agremiados deciden entre una serie de opciones la propuesta con la cual están más de acuerdo.** Por ello el ejercicio democrático de las asambleas sindicales les permite tener e incluir el punto de vista de los trabajadores así como una mayor facilidad en la comunicación, y al mismo tiempo mantener una legitimidad para tomar decisiones<sup>223</sup>.

#### 4.2.2 La reelección

Otro aspecto que resultó del conflicto de 1992 y que ha permitido avances en la vida sindical fue la modificación de sus Estatutos. Los cambios involucraron la supresión de la

---

<sup>221</sup> De manera general, el convenio establecía la clasificación de dos grupos de trabajadores, por un lado los 7 mil 862 con mayor antigüedad y por el otro 1933 trabajadores con menor antigüedad.

<sup>222</sup> Entrevista realizada a miembro del Comité Ejecutivo, 21 de febrero de 2008

<sup>223</sup> Entrevista realizada a miembro del Comité Ejecutivo, 21 de febrero de 2008

no reelección<sup>224</sup>, y la posibilidad de generar proyectos sindicales. Fue hasta la dirigencia de José Luis Rodríguez Salazar que pudo observarse por primera vez una reelección, su primera elección fue para el periodo 2000-2004; después recibió la ratificación para el periodo 2004-2008. Esta transición significó la recuperación de cierto grado de credibilidad, y mayor rigidez en los proyectos de los obreros. Específicamente, este periodo significó una mayor participación de los trabajadores expresada en consultas de opinión sobre: **propuestas de aumento salarial, contratación colectiva y algún punto de que afecta a la organización sindical**. Por ejemplo, en el año 2001, como ya se ha mencionado, cuando la empresa declaró la disminución de la producción y con ello el despido de 8 y 12 por ciento el sindicato decide no aplicar la medida de jornada reducida sino hasta dos años después cuando esta propuesta logra someterse a votación y ser aprobada por la mayoría de los trabajadores.

Al incorporarse la reelección como mecanismo democrático se planteaba formalizar y fortalecer estructuras de toma de decisión que estaban francamente afectadas. De esta manera se decidió concentrar en las dirigencias las decisiones y centrar la participación de los obreros en consultas. Es importante resaltar que este fenómeno ocurrió en la mayoría de los sindicatos automotrices después de su reestructuración productiva. Las empresas automotrices buscaron negociar con los sindicatos automotrices disminuir sus burocracias y concentrar su representatividad en sus comités ejecutivos<sup>225</sup>. Esta es una tendencia que se pudo observar durante la década de los noventa en la industria automotriz, es decir, las empresas automotrices apoyaron la idea de negociar con un representante sindical fuerte con capacidad de decisión. Además las empresas se inclinaban por: “intervenir solapadamente en la vida sindical y manipular la selección de los líderes sindicales mediante sistemas de “premios”, y “castigos”; con lo cual favorecían a aquellos dirigentes

---

<sup>224</sup> En los Estatutos sólo fue eliminada la parte de la no reelección, sin dejar claro el límite de reelección; de manera precisa dice: “Artículo 10: El Comité Ejecutivo General y Comisiones estarán integrados por trabajadores, socios activos del sindicato, de las diversas divisiones y durarán en su cargo 4 años.

<sup>225</sup> Cfr. María Cristina Bayón, *El sindicalismo automotriz mexicano frente a un nuevo escenario: una perspectiva desde los liderazgos*, México; Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Juan Pablos Editor, Primera edición, 1997; María Cristina Bayón, “Sindicatos en tiempos de globalización: limitaciones y desafíos de los sindicatos automotrices en México”, Ponencia para Latin American Studies Association, Chicago, 1998.

con un perfil más “funcional” y vetaban a los combativos<sup>226</sup>”. Con estas medidas pretendían introducir una política de control en las huelgas y paros en las plantas automotrices.

Por otra parte, **algunos valores que este sindicato conserva como una tradición, que pueden tener explicación en su historia como organización, son la idea de la independencia y el rechazo a pertenecer a partidos políticos u organizaciones del sindicalismo tradicional.** Un antecedente reciente, cuando el sindicato remarcó su posición sobre la independencia de la organización fue el año 2007, en el proceso electoral de renovación de dirigencia sindical. José Luis Rodríguez planteo reelegirse por tercera ocasión, sin embargo, el apoyo de los trabajadores cambio el viraje de su carrera como líder sindical. En palabras de los miembros del sindicato:

Los primeros tres años de su gobierno, el liderazgo de José Luis Rodríguez fue bueno, es una persona muy inteligente, una persona humana, él ayudaba a los obreros. Sin embargo, cuando se reeligió, sus últimos tres años como líder sindical obtuvo un puesto de gobierno en el ayuntamiento de Puebla por el Partido Revolucionario Institucional, es decir, estaba tanto en el sindicato como en el ayuntamiento. Durante este momento descuido su vida como sindicalista, y dejó en manos de una persona de su confianza la responsabilidad sindical. Por ello, en sus últimos años como Secretario General dejó de realizar tareas como visitas a la planta y permanecer al pendiente de las demandas de los trabajadores. La elección de 2007, se reflejó el voto de castigo de los trabajadores para José Luis<sup>227</sup>.

Es así que el “voto de castigo” de los trabajadores a José Luis Rodríguez, puede explicarse por la falta de representación de la dirigencia hacia la base de obreros. De manera general los miembros del sindicato opinan que la posición tomada por José Luis Rodríguez, al integrarse en un puesto público afecta a la organización sindical en la medida en que ésta es vista como un sindicato proclive a la corrupción y a la dependencia con el gobierno local o con algún partido político.

Sin embargo los ofrecimientos del gobierno local del trabajo en conjunto y en ocasiones el sometimiento del sindicato a las políticas estatales, a través de una relación estrecha gobierno-sindicato y evitar problemas al estado de Puebla es la mejor opción para

---

<sup>226</sup> María Cristina Bayón, *El sindicalismo automotriz mexicano frente a un nuevo escenario: una perspectiva desde los liderazgos*, op.cit, p. 104

<sup>227</sup> Entrevista a miembro del comité ejecutivo. 21 de febrero de 2008.

mantener una relación cordial, y obtener a cambio de ello, una serie de beneficios para sus dirigentes<sup>228</sup>.

Ahora bien, **el proceso electoral que se presentó en noviembre de 2007, además de dejar en evidencia la negativa por ratificar la reelección del líder José Luis Rodríguez**, probó la capacidad del sindicato de entregar pacíficamente y legalmente la dirigencia del sindicato a grupos opositores. Durante el proceso electoral se presentaron ocho planillas con un respectivo programa y proyecto sindical. En el proceso resultó victorioso Víctor Cervantes Rosas quien obtuvo más del 35% de la votación total, y con ello el triunfo. Según datos de la actual dirigencia sindical y de los principales diarios de Puebla los resultados de las elecciones sindicales fueron los siguientes:

Víctor Jaime Cervantes de la plantilla "Poder Sindical" se impuso en la elección con un total de 2,870 votos. De esa forma, la planilla "Poder Sindical" encabezada por el nuevo dirigente sindical obtuvo 2,870 votos, la planilla "Sindicalismo Obrero" se ubicó en el segundo sitio con un total de 1,475 votos, mientras José Luis Rodríguez Salazar, actual líder, que buscaba una tercera reelección, consiguió sólo 1,293 sufragios<sup>229</sup>.

Según palabras de los miembros del SITIAVW, el triunfo de Víctor Cervantes fue un proceso con mucho trabajo del equipo que apoyó al actual secretario general del sindicato, no obstante, también respondió al "voto de castigo" hacia la dirección de José Luis Rodríguez Salazar:

Este grupo para poder llegar a ser el actual Comité Ejecutivo tuvo que prepararse con bastantes meses previos a la elección. Se seleccionó al grupo con mucha disciplina. Entre el grupo se proponía a los individuos que podían pertenecer al grupo, se les hacía una invitación y posteriormente se observaba si tenía aceptación con los obreros. Se tomó en cuenta el carisma y su trayectoria como trabajadores, es decir, se observó la aceptación y simpatía que tenía la gente hacia ellos. En lo que respecta al liderazgo de José Luis, él era un buen líder, pero finalmente se dejó llevar por sus intereses y al ocupar un puesto en el ayuntamiento dejó de atender su tarea de sindicalista. Prácticamente dejó la tarea sindical a su gente, quienes lo traicionaron. Sin embargo dejó de asistir los últimos tres años y hacer presencia en la planta, entonces en las votaciones en su intento por reelegirse, los trabajadores se lo recriminaron, y lo castigaron con su voto.. José Luis era un buen líder, era muy humano y un hombre honorable<sup>230</sup>.

---

<sup>228</sup> Entrevista a miembro del sindicato. 21 de febrero de 2008

<sup>229</sup> *La Jornada de Oriente*, Puebla, 30 de noviembre de 2007; *Notimex*, Puebla, 30 de noviembre de 2007

<sup>230</sup> Entrevista a miembro de Comité Ejecutivo, 21 de febrero de 2008.

### 4.2.3 El liderazgo

El proceso electoral que presenciaron los trabajadores del SITIAVW abrió caminos interesantes para el aumento de confianza los agremiados hacia el sindicato. La dirigencia sindical reconoce su papel predominante en la toma de decisiones y la centralidad que este debe poseer frente a la toma de decisiones. Por ello, **el liderazgo para los sindicatos conserva vigencia**, pues para los agremiados es importante tener certeza que alguien da dirección a la organización. Respecto a los liderazgos del SITIAVW pueden verse que las estrategias que se han generado conducen a la consolidación de proyectos, por lo menos en la última década el SITIAVW, ha confiado en sus líderes. El líder para los trabajadores de la planta automotriz es aquel que puede motivar a la base y hacer que su palabra se cumpla. Cuando el líder habla todos lo escuchan<sup>231</sup>.

Cuando hay un líder que desarrolla estrategias posibles basadas en un proyecto compartido y no impuesto puede hablarse de una integración e inclusión en cierto nivel. “Una parte central de la estrategia es estimular el desarrollo de las capacidades individuales, entre otros propósitos, para crear nuevos liderazgos, lo que significa el reconocer el valor de cada miembro y permitir su fortalecimiento, es decir, no destruir la calidad de los participantes para garantizar el control del líder<sup>232</sup>”. En este sentido, podemos hablar del liderazgo, el cual según Weber, *el líder debe conservar legitimidad en sus acciones para hacer valido dicho liderazgo por su posición jerárquica, moral o ética para ejercer dicho liderazgo*.

La última década *el SITIAVW ha intentado reconstruir un liderazgo* en la organización, con mayor orden y capaz de tomar decisiones consolidando su poder. Este fue el camino que el SITIAVW decidió tomar para recuperar cierta independencia y autonomía de su vida interna después de la serie de conflictos en la década de los ochenta y parte de los noventa. Es importante recordar, que la tendencia que ha marcado la industria automotriz mundial, es la de conservar sindicatos fuertes con una eficiente toma de decisiones concentrada en su dirigencia. Los liderazgos al interior de la Volkswagen se han modificado y con estos las normas para su funcionamiento. La ausencia de liderazgos al

---

<sup>231</sup> Entrevistas a miembros de Comité Ejecutivo, 7 de febrero; 21 de febrero y 22 de febrero de 2008.

<sup>232</sup> Rogelio Hernández Rodríguez, “Los grupos políticos en el PRI. Regulación y competencia interna”, en Reveles Vázquez Francisco (coord.), *Los partidos políticos en México. ¿Crisis, adaptación o transformación?*, Editorial Gernika, Universidad Nacional Autónoma de México, 2005, México, p. 259-260

interior de la organización durante los setentas y los ochentas demostró que sin estos la organización había perdido orientación además de un esparcimiento de intereses que no lograban cohesionar. Por otro lado, se ha buscado crear mecanismos que reúnan procesos integrales de toma de decisiones, entre los dirigentes y que puedan ser ratificadas por la base de trabajadores.

Además, la situación de estabilidad y reconocimiento del SITIAVW frente al gobierno del Estado se encuentra condicionada, en ocasiones por el gobierno local, el cual solicita su colaboración a través de acciones que no generen inestabilidad con la empresa alemana. A cambio de cierta disciplina se prometen facilidades del gobierno y apoyo en las acciones que emprenda el sindicato. Frente esta situación el sindicato, pese a su distancia con los partidos políticos, ha adoptado una postura de aceptación a la relación y el trabajo con el gobierno, pues aprecian mayores ventajas que desventajas. De la misma manera observan ventajas y apoyo en su afiliación con la UNT, aunque solo para ciertas situaciones como en caso de paros laborales.

Finalmente podemos concluir que durante los últimos diez años el SITIAVW ha sufrido cambios relacionados con las modificaciones nacionales e internacionales de las industrias y de las economías y ha modificado sus procedimientos internos para hacerlos más participativos y legítimos.

## CONCLUSIONES

Durante el desarrollo de esta investigación se han tocado varios puntos que explicaron los cambios del sindicalismo mexicano de un corporativismo dirigido y controlado por el Estado mexicano a un sindicalismo debilitado, poco articulado en su organización y limitado en sus acciones de defensa del trabajo y condiciones laborales ante nuevos esquemas de trabajo. El Estado no obstante haber detentado por mucho tiempo el control de los sindicatos, aglutinados en las centrales obreras nacionales y locales, ve minada su ingerencia de una manera gradual por los cambios políticos (apertura del régimen, mayor competencia entre partidos) y económicos que afectan la estructura de poder que manipuló durante casi todo el siglo veinte. Se distingue hoy una institución presidencial debilitada principalmente por un contexto de nuevas fuerzas políticas, por la apertura del marco legal que prohibió la afiliación obligatoria de corporaciones y por la alternancia política así como por una serie de cambios económicos que han reducido el papel del Estado en la economía. En ello también han influido nuevas condiciones de trabajo, caracterizadas por la caída salarial y los cambios contractuales además de grandes recortes de personal, lo que significó la desarticulación del sindicalismo controlado.

La pérdida de legitimidad del régimen priísta tuvo una de sus causas en una menor intervención en la regulación de salarios y prestaciones sociales que manejaba y controlaba el partido. La llegada de nuevos procesos de trabajo y tecnología han creado formas de concebir el trabajo como un proceso menos rígido, enfocado a la eficacia, eficiencia y productividad lo que ha originado un replanteamiento de la definición y del papel de cada actor, es decir, sindicato y empresa. La productividad y la eficiencia en el trabajo se convierten en un tema central que aleja a los acuerdos corporativos estatales del esquema de competencia que se inauguró con esta etapa. El mercado comienza a tener una mayor ingerencia en la vida social y busca eliminar el papel del Estado como rector de la economía. Inevitablemente el Estado mexicano tiende a transformaciones en su esquema de relaciones sociales que lo obligan a un replanteamiento de su alianza con el sector obrero. Esta situación conduce a un cambio en la vida interna de los sindicatos, ya que surge una tendencia a incorporar en las organizaciones nuevas reglas de relación con el Estado y con las organizaciones empresariales. Este conjunto de factores están presentes en los procesos

vividos por el Sindicato Independiente de la Volkswagen (SITIAVW) ya que ante la incorporación de nuevos valores que imponía el mercado, como eficiencia, eficacia y productividad se exige a los trabajadores replantear su papel frente a la empresa. La tendencia de la caída de salarios y renegociación de los contratos colectivos, implicó la ampliación de sus funciones y de sus horas de trabajo, así como los despidos masivos lo que puso en peligro el trabajo de los trabajadores. Los despidos masivos se volvieron una política empresarial para contrarrestar las presiones de mayores niveles de eficiencia, es decir, ahorrar costos y disminuir el número de trabajadores sindicalizados. La reducción de trabajadores tenía como idea principal *el trabajador polivalente* que ganó terreno, es decir, un trabajador que está inmiscuido en el proceso productivo y es capaz de hacer diferentes funciones. El caso de la industria automotriz, en donde se pudo observar una preocupación constante por especializar a los trabajadores en por la incorporación de nuevas tecnologías, es emblemático para describir la reestructuración productiva, los cambios en la organización del trabajo y en las relaciones laborales. Esta es una de las posibles explicaciones del por qué desde la década de los setenta a la fecha, las empresas automotrices han querido disminuir el papel de los sindicatos en la contratación de personal y han puesto en marcha políticas de contratación de personal eventual. En la misma lógica las empresas automotrices han modificado contratos colectivos que les permitan tener un mayor margen de acción para flexibilizar el trabajo. Mientras la industria comenzó a innovar su proceso productivo, incorporó tecnología y adoptó la *migración de sus plantas al norte* del país, los sindicatos automotrices más radicales fueron sometidos a las reglas de las empresas, que trasladando sus plantas, controlaron la participación sindical, además de firmar contratos colectivos de trabajo con confederaciones y federaciones tradicionales como la CTM. Las empresas automotrices deciden pactar con centrales obreras la afiliación de sus trabajadores con la promesa de estas últimas de controlar a los trabajadores e impedir huelgas y paros de labores constantes (este es el ejemplo de la empresa estadounidense Ford). Es importante mencionar que aunque no fue asunto de esta tesis estudiar a profundidad la negociación entre las centrales obreras y las empresas automotrices en torno a la contratación colectiva, si se puede verificar que los cambios transformaron la combatividad que caracterizaba a los sindicatos en los años setentas, y por

tanto dieron produjeron tendencias en las relaciones entre los actores sindical y empresarial.

Otra arista para observar las transformaciones en las relaciones laborales es entender que los resultados de la reestructuración productiva, la modernización de la industria y cambios tecnológicos, evidenciaron la poca capacidad de los sindicatos para enfrentar las negociaciones contractuales necesarias debido a la concentración de poder en las dirigencias sindicales y la polarización que existía en la organización por diferentes posiciones que buscaban mayores niveles de democracia.

Otro aspecto que dejó clara la crisis de legitimidad del corporativismo estatal fueron las acciones que comenzaron a tener algunos sindicatos al independizarse de las organizaciones obreras leales al priísmo como la CTM, CT, y CROC por citar algunas. El sindicalismo independiente, como prototipo de organización sindical, de los años setenta surgió con la promesa de transformar las relaciones corporativas con el Estado mexicano y propuso relaciones de mayor independencia de los sindicatos frente al sindicalismo oficial, cuya independencia se basaría en democracia y autonomía. En cierto grado lo logró al proponer alternativas para la generación de democracia interna en los sindicatos, como renovación de dirigencias, la elección mediante el voto libre y secreto de sus representantes y la disminución de poder por parte de las burocracias sindicales de la CTM y CT. De la misma manera el sindicalismo independiente pretendió remarcar el papel de subordinación que cumplían los sindicatos frente al Estado. Sin embargo, la lucha por la democracia de los años setenta se vio limitada principalmente por la falta de cohesión de las organizaciones sindicales pues todavía en estos años es fácil observar el poder de ciertas centrales obreras como la CTM y el CT, para manipular y controlar a las organizaciones afiliadas a éstas. Aunque las acciones por la democracia pudieron reflejarse en la introducción de mecanismos democráticos, y la creación de la UOI, como primer órgano independiente, pronto se iniciaron las acostumbradas prácticas de manipulación y control de la organización por líderes como Juan Ortega Arenas. Incluso este movimiento independentista de los años setenta es el antecedente del sindicalismo productivista encabezado por Francisco Hernández Juárez, cuya propuesta estuvo anclada en la recuperación del ámbito productivo y económico por parte de los sindicatos.

El caso del Sindicato Independiente de Trabajadores de la Industria Automotriz Volkswagen de México, Similares y Conexos, puede ejemplificar la transición que ha experimentado el sindicalismo mexicano. El SITIAVW ha estado inmerso en un proceso de avances y retrocesos que le han permitido el desarrollo de su democracia. En primer lugar, con su principio básico de independencia logró su alejamiento de los partidos políticos en el ámbito laboral, y con ello, puso en marcha la idea de un sindicalismo sin afiliación partidista. En segundo lugar, las modificaciones en su proceso de toma de decisiones le han permitido introducir algunos elementos para democratizar la organización.

La independencia de este sindicato ha tenido diferentes etapas, un ejemplo fue su incorporación a la Unidad Obrera Independiente, en la que el sindicato adquirió rasgos de un sindicato modelo: órganos de toma de decisiones incluyentes, una organización representativa (como los Consejos de Obreros representados por delegados y secretarios divisionales, así como las asambleas generales) lo cual le brindó la imagen de ser un sindicato con capacidad de movilización además del que obtenía las mejores prestaciones y niveles salariales de la rama automotriz. Sin embargo, en el mismo periodo, tropezó con un liderazgo que se convirtió en un mecanismo de control para la organización y que al mismo tiempo marcó la etapa de decadencia del sindicato.

En la década de los ochenta, el SITIAVW conservaba formas de gobierno intermedias y representativas en las cuales participaba la gran mayoría de los trabajadores. No obstante, la inestabilidad y falta de confianza que se generó en las dirigencias fomentó un desgaste en la comunicación entre estos dos actores. Después del liderazgo de la UOI con Juan Ortega Arenas, y sus intentos por recuperar el mando de la organización, ésta se vio fuertemente afectada por el modelo de la organización, es decir, una organización que confiaba en sus representantes sindicales intermedios, los cuales fueron fortalecidos y dotados de atribuciones en la toma de decisiones, mientras sus dirigencias eran débiles y más enfocadas a negociar con la empresa. Por su parte la empresa apoyaba a las dirigencias sindicales con buenas liquidaciones al terminar su periodo de gobierno. Este hecho generó un revanchismo entre trabajadores y dirigencia. Dirigencias carentes de legitimidad y susceptibles a que la oposición pudiera destituir las.

En esta etapa el SITIAVW experimentó un aislamiento respecto a otros sectores sindicales y modificaciones en el proceso de producción, así como la reestructuración en las relaciones laborales, lo que produjo su debilitamiento. Las consecuencias, inmediatas de estos hechos fueron: una estructura sindical débil con poca capacidad de influencia hacia la empresa, y una organización polarizada con poca solidaridad y cohesión entre sus miembros. El actor sindical se enfrentó a un proceso de modernización empresarial para el cual estaba poco preparado. La empresa comenzó por poner en marcha políticas que reglamentaban nuevas formas de relación con la mano de obra como la flexibilidad laboral. La estrategia empresarial consistió en orientar, de manera gradual, los cambios en la planta, además buscó negociar con un sindicato debilitado y con una dirigencia a veces proclive a formar alianzas con la empresa.

La década de los noventa, finalmente, fue el momento de definición y reestructuración del SITIAVW. Sin duda el momento más crítico para el SITIAVW se encuentra en el conflicto de 1992, en el cual existieron serias modificaciones a su contratación colectiva y en sus estatutos. Ante un escenario de problemas entre sindicato y empresa, a consecuencia de los constantes cambios tecnológicos y exigencias del mercado automotriz, el SITIAVW expuso las fallas al interior de la organización en un conflicto que perjudicó, a la organización, pero que le permitió modificar replantearse el reacomodo de la organización en su toma de decisiones y liderazgos en la misma. Este suceso significó un parteaguas en su vida interna con la modificación de sus estatutos y contrato colectivo ofreciendo un panorama de reacomodo de en la correlación de fuerzas frente a la empresa y en la vida sindical. La problemática que vivió el SITIAVW tuvo como contexto las condiciones que vivían las instituciones y las relaciones sociales, es decir, la ausencia de autonomía. Sin duda, es pertinente la observación de Ludger Pries respecto al contexto de la crisis que experimentó el sindicato en 1992:

El tipo de relaciones intraorganizacionales también se halló en el contexto de una cultura política, donde las relaciones colectivas y hasta los partidos políticos se

estructuran menos por una política programática, sino por clanes, redes de confianzas y lealtades mutuas<sup>233</sup>.

Cuando en 1992 se introducen actores externos para la solución del conflicto intrasindical e intersindical, la autonomía del SITIAVW se vio trasgredida. No obstante, este hecho pudo ofrecer opciones para la reformulación de su normatividad interna, reajustar reglas que impedían su capacidad de negociación y lastimaban la legitimidad de sus dirigencias. Por su parte el sindicalismo que representaba Francisco Hernández Juárez ganó legitimidad frente al sindicalismo independiente, siendo este sindicalismo el que más tarde apoyó la formación de la UNT.

Es posible aseverar que el SITIAVW ha entendido su proceso democrático como la posibilidad de alejarse de la vida política en el sentido de no buscar pertenecer a algún partido político. En este sentido, conserva como tradición el rechazo al sindicalismo tradicional de la CTM e incorpora elementos propios de la democracia sindical como valores democráticos, y libertad en su toma de decisiones, más precisamente la articulación de mecanismos de participación, que incluyan a sus miembros en la toma de decisiones. De la misma manera mecanismos cualitativos propios de la democracia como elección de los representantes sindicales a través de elecciones libres, donde existe la posibilidad de la oposición.

Los liderazgos en la organización son otro aspecto que ha dado una recomposición a la organización. Cuando el SITIAVW perteneció a la UOI, y el liderazgo estaba en función de la figura de Juan Ortega Arenas, el sindicato generó dirigencias débiles, supeditadas a una cabeza, con poco margen de acción. Aunque con representantes intermedios la organización tuvo mayor facilidad para solucionar sus problemáticas cotidianas por el trabajo de los delegados y secretarios. No obstante las dirigencias se iban alejando de la organización lo que provocó una organización sin cohesión y sin iniciativas para enfrentar las decisiones de la empresa.

---

<sup>233</sup> Cfr. Ludger Pries (coord.) *Entre el corporativismo productivista y la participación de los trabajadores. Globalización y relaciones industriales en la industria automotriz mexicana*, editorial Miguel Ángel Porrúa, UAM-Iztapalapa, 2000, México, p.//71

La consolidación de sus liderazgos fue un proceso que se logró cuando modificaron sus Estatutos en 1992 y se eliminó la no reelección de las dirigencias sindicales. En este aspecto es pertinente concluir que la empresa consiguió tener un interlocutor en un Comité Ejecutivo capaz de concentrar la toma de decisiones, con el cual negociar puntos relacionados con la flexibilidad del trabajo al interior de la planta. En este sentido, podemos concluir que la empresa ha fungido como promotora de una centralidad hacia las dirigencias sindicales. La consolidación de burocracias sindicales en este tipo de organizaciones verticales basa su legitimidad en la representación de los agremiados a través de obtener acuerdos y pactos concertados. En este caso el líder brinda al SITIAVW cierto grado de confianza correspondida con la lealtad de sus representados.

La situación actual de la negociación colectiva continúa representando el punto más lastimado para este sindicato (y otros de la rama automotriz). Después de las crisis económicas y el papel que juega el Estado en la regulación del salario mínimo, la participación de los sindicatos consiste solamente en conseguir mejores prestaciones para el trabajador, o bien, bonos de productividad que fomentan el esfuerzo individual del trabajador. En este sentido el SITIAVW ha dejado de ser un modelo para los sindicatos de la industria automotriz.

La democracia de los sindicatos, hoy en día, es un tema pendiente para la reforma laboral, pues la falta de autonomía del sistema sindical impide el autogobierno y la autorregulación de los sindicatos aún supeditados a centrales obreras en un marco legal que aún otorga al Estado la capacidad de ser el arbitro en las relaciones entre capital y trabajo. Sin embargo, existen elementos que permiten afirmar que se ha iniciado un cambio político en las relaciones entre sindicatos y Estado. Un ejemplo de esto se encuentra en el impedimento de las afiliaciones colectivas partidistas.

Concluyó resaltando la importancia del estudio de las organizaciones sindicales para la Ciencia Política al representar un tema inconcluso en la democratización de las instituciones y organizaciones mexicanas. Es decir, es importante poner énfasis en la necesidad que tienen estas organizaciones por obtener mayor autonomía, la cual les

permitiría abrir esquemas diferentes de negociación entre las políticas de las empresas nacionales e internacionales, o también llamadas transnacionales, así como generar prácticas internas que les aseguren una mayor participación y otorguen mayor representatividad a sus dirigencias.

## BIBLIOGRAFÍA:

Aguilar García Javier, *La política sindical en México: industria del automóvil*, México, Era, 1982.

Anguiano Arturo, *El estado y la política obrera del cardenismo*, México, Era, 1975

Arteaga García Arnulfo, *Integración productiva y relaciones laborales en la industria automotriz en México*, México, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa y Plaza y Valdés editores, 2003.

Aziz Nassif Alberto, *El estado mexicano y la CTM*, México, Ediciones de la Casa Chata, 1982, CIESAS.

Barry Carr, *El movimiento obrero y la política en México 1910-1929*, Colección Problemas de México, ediciones Era, México, 1981. Traducción: Roberto Gómez.

Bayón María Cristina. *El sindicalismo automotriz mexicano frente a un nuevo escenario: una perspectiva desde los liderazgos*. México, FLACSO y Juan Pablos Editor. 1997

\_\_\_\_\_, “Sindicatos en tiempos de globalización: limitaciones y desafíos de los sindicatos automotrices en México”, Ponencia para Latin American Studies Association, Chicago, 1998

Graciela Besunsán y Carlos García, “Entre la estabilidad y el conflicto: Relaciones laborales en la Volkswagen de México”, en *Proceso de Trabajo y relaciones laborales en la industria automotriz en México*, Arnulfo Arteaga García (Coord.). México, Plaza y Valdés Editores, UAM-I, 1993.

Bizberg Ilán, “Estado y sindicalismo en México”, México, Colmex, 1990.

\_\_\_\_\_, *La acción sindical en Las Truchas*, México, Colmex, 1982.

\_\_\_\_\_, “El corporativismo en el mundo moderno”, en *Relaciones Corporativas en un período de Transición*, Luna Matilde y Pozas H. Ricardo (coord), México, Instituto de Investigaciones Sociales, 1991.

\_\_\_\_\_, *La clase obrera mexicana*, México, Secretaria de Educación Pública, 1986.

Bobbio Norberto, *El futuro de la democracia*. México, FCE, 3ra edición. 2001. Traducción. José Fernández-Santillana.

Bouzas Alfonso (coord.), *Democracia Sindical*, México, Instituto de Investigaciones Económicas-UNAM, UAM-I, Frente Auténtico del Trabajo y AFL-CIO, Primera edición, 2001.

Carrillo Alejandro Patricia, “La libertad sindical en la agenda de los 20 compromisos”, en Bouzas Alfonso (coord.), *Democracia Sindical*, México, Instituto de Investigaciones Económicas-UNAM, UAM-I, Frente Auténtico del Trabajo y AFL-CIO, 2001.

Clark Marjorie Ruth, *La organización obrera en México*, México, Ediciones Era, Colección Problemas de México. 1979. Traducción al español por: Isabel Vericat.

Córdova Arnaldo, *La revolución y el Estado en México*, Ediciones Era. Colección Problemas de México, 1989, México

\_\_\_\_\_, *La política de masas en el cardenismo*, México, Ediciones Era, Serie Popular, 1974.

Crozier Michel, “El movimiento obrero y conflictos del trabajo. Sociología del sindicalismo”, en *Tratado de Sociología del Trabajo II*, Georges Friedmann y Pierre Naville, México, Fondo de Cultura Económica, 1963, Traducción: Julieta Campos.

Dahl Robert. *La Poliarquía. Participación y oposición*. Madrid, Editorial Tecnos, segunda edición, 1997. Traducción: Julia Moreno San Martín

Dombois Rainer, Pries Ludger. “México: relaciones industriales corporativistas en un proceso erosivo de modernización política” en *Relaciones laborales entre mercado y Estado. Sendas de transformación en América Latina*, México, Editorial Nueva Sociedad, 2000

Duverger, Maurice, *Los Partidos Políticos*, Fondo de Cultura Económica, México, 2da. edición, 1954, Traducción: Julieta Campos y Enrique González Pedrero.

\_\_\_\_\_, *Sociología Política*, España, Editorial Ariel, Traducción: Jorge Esteban, tercera edición, 1979.

Fraile García Francisco, *Y los obreros ¿qué? Seguimiento histórico del Sindicato Independiente de Trabajadores de la Industria Automotriz Volkswagen*, México, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Primera edición, 1999.

Freyre Rubio Javier, *Las organizaciones sindicales, obreras y burocráticas contemporáneas en México*, México, Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco, tercera edición, 1999.

Gallardo Moya Rosario. *Democracia sindical interna. Un análisis jurídico*, editorial Trotta. Valladolid, España. 1996

González Casanova Pablo. *El estado y los partidos políticos en México*, Ediciones Era, Colección Problemas de México, 3ra edición, 1986, México

Godio Julio, *Los orígenes del movimiento obrero*, Centro Editor de América Latina, Biblioteca Fundamental del hombre moderno, 1971, Argentina

Guzmán Bracho Mauricio, Tesis de Licenciatura en Sociología: “Unidad Obrera Independiente; historia y esencia (1972-1986), 2001, UNAM

Held David, *Modelos de democracia*, Alianza Editorial, 2da. Edición, España, 2001

Herrera Montelongo Judith, *Neocorporativismo y democracia en México: El caso del Sindicato de Trabajadores de Petróleos Mexicanos*. Tesis Doctoral, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, México, 2005.

Huberto Juárez, Arturo Lara Rivero, *et.al.* (coords), *El auto global. Desarrollo, competencia y cooperación en la industria del automóvil*, México, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, UAM-Xochimilco, Universidad Iberoamericana, Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, 2005.

Lajous Alejandra, *El PRI y sus antepasados*, México, Martín Casillas editores, Colección Memoria y olvido: imágenes de México, 1982.

Laski, Harold Joseph. “Los sindicatos en la nueva sociedad”, México, editorial Fondo de Cultura Económica, Breviarios, 1951.

Lea David. Las empresas multinacionales y los intereses sindicales en *La empresa multinacional*. Dunning John (comp.). FCE, Londres, 1976.

Leal Juan Felipe, “La estructura sindical” en *El Obrero Mexicano. Organización y sindicalismo*, México, Siglo Veintiuno editores. Instituto de Investigaciones Sociales. Coordinadores: Pablo González Casanova et. al. 1985.

Lefranc George, *El sindicalismo en el mundo*, Barcelona, Eikos- tau ediciones, 1974, 192pp.

Lipset, Seymour Martin, *El hombre político. Las bases sociales de la política*, editorial Tecnos. Colección de Ciencias Sociales. Serie de Ciencia Política, Madrid, 1987, Traducción Elías Mendelievich y Vicente Bordoy.

León Samuel, Pérez Germán, *De fuerzas políticas y partidos políticos*, Universidad Nacional Autónoma de México, Plazay Valdés Editores, Colección Folios Universitarios, 1998, México.

León Samuel, Marván Ignacio, *En el cardenismo*, Editorial Siglo XXI, Serie la clase obrera en la historia de México 10, México 1985.

Linz Juan, *La quiebra de las democracias*, Madrid, Alianza editorial, 1987.

Mercado Maldonado Asael, *TELMEX-STRM, Una historia política*, México, Centro de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades, UAEM, 1994.

Michels Robert. Los Partidos Políticos Vol. 1. Buenos Aires, Amorrortu Editores, 2003

\_\_\_\_\_. *Los Partidos Políticos*, Vol. 2, Buenos Aires, Amorrortu Editores, 2003.

Millán René, *Crónicas de una central: la CTM, 1970-1978*, en Millán René, Delabre Raúl *et. al.* “Sindicalismo y política en México”, México, editorial Universidad Nacional Autónoma de México y Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Serie de Estudios Políticos, 1986.

Montiel Hernández Yolanda, *Proceso de trabajo, acción sindical y nuevas tecnologías en Volkswagen de México*, México, Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social, Colección Miguel Othón de Mendizábal, ediciones de la Casa Chata, Primera edición, 1991.

\_\_\_\_\_, *Un mundo de coches. Nuevas formas de organización del trabajo. Estudios de caso*, México, Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social, Primera edición, 2001.

Othón Quiroz José, Luis H. Méndez, “El sindicalismo en la actualidad. La historia, las inercias y los cambios”, en Luis H. Méndez *et.al.*, *Confederaciones obreras y sindicatos nacionales en México*, México, Universidad Autónoma Metropolitana Azcapotzalco, Ediciones y Gráficos EÓN, 2005.

Ortega Max y Ana Alicia Solís de Alba, *Estado, crisis y reorganización sindical*, México, Editorial Itaca, 2da edición, 2005.

Pries Ludger (coord.), *Entre el corporativismo y la participación de los trabajadores. Globalización y relaciones industriales en la industria automotriz mexicana*, México, Miguel Angel Porrúa editores, Universidad Autónoma Metropolitana, El Colegio de Puebla, Primera Edición, 2000.

Puga Cristina y Matilde Luna (coords), *Acción colectiva y organización. Estudios sobre desempeño asociativo*, Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Sociales, Primera edición, 2008, México.

Rabotnikof Nora. “Corporativismo y democracia: una relación difícil” en *Relaciones Corporativas en un período de Transición*. Luna Matilde y Pozas H. Ricardo (coord.), México, Instituto de Investigaciones Sociales. UNAM. 1992.

Rendón Corona Armando, *Sindicalismo Corporativo. La crisis terminal*, México, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa. Cámara de Diputados, Miguel Ángel Porrúa editores, 2005.

Reyna José Luis y Miquet Marcelo, “Introducción a la historia de las organizaciones obreras en México: 1912-1966”, en *Tres estudios sobre el movimiento obrero en México*, México, Colegio de México, Jornadas 80, 1976.

Rivera Flores Antonio, "Unión general de obreros y campesinos de México", en Victor Manuel Durand Ponte, *Las derrotas obreras 1946-1952*, México, Instituto de Investigaciones Sociales –UNAM, Primera edición, 1984.

Schmitter Philippe y Gerhard Lehbruch (coords.) *Neocorporativismo I. Más allá del Estado y el mercado*, México Alianza Editorial, Universidad de Guadalajara. 1992.

\_\_\_\_\_. ¿Continúa el siglo del corporativismo?, en Schmitter Philippe, Lehbruch Gerhard (Coordinadores). *Neocorporativismo I. Más allá del Estado y Mercado*, México, Alianza Editorial, 1992.

\_\_\_\_\_. "Corporatismo (Corporativismo)" en *Relaciones Corporativas en un período de Transición*. Luna Matilde y Pozas H. Ricardo (coord). Instituto de Investigaciones Sociales.

Trejo Delabre Raúl, *Crónicas del sindicalismo en México*, México, IIS-UNAM, Siglo XXI, primera edición, 1990.

Weber Max, *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*, México, FCE, 1964.

Wilson James. *Political Organizations*, Basic Books, New York, 2000

Woldenberg José, Becerra Ricardo, et.al., *La mecánica del cambio político*, México, editorial Arena, 2000.

Xelhuantzi López María. *La democracia pendiente. La libertad de asociación y los contratos de protección en México*, México, Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana. 2000.

\_\_\_\_\_, "El sindicalismo mexicano contemporáneo". En *Los sindicatos en la encrucijada del siglo XXI*, México, Inés González Nicolás (coord). Fundación Friedrich Ebert Stiftung, 2006.

Zapata Francisco, "Afilación y organización sindical en México", en José Luis Reyna *et al.*, *Tres estudios sobre el movimiento obrero en México*, México, Jornada 80, Colegio de México, 1976.

\_\_\_\_\_, *El sindicalismo mexicano frente a la reestructuración*, México, Colegio de México, Instituto de Investigaciones de las Naciones Unidas para el Desarrollo Social, 1995.

## Hemerografía

Labastida Martín del Campo Julio, López Leyva Miguel Armando, “Una transición prolongada (1988-1996/97) en *Revista Mexicana de Sociología*, No.4, octubre-diciembre 2004.

Luna Matilde y Ricardo Tirado, *Modos de toma de decisiones en las asociaciones y desempeño político*, en *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales UNAM, no. 193, enero-marzo, 2005, México.

Montiel Hernández Yolanda, “Jornada Reducida o despido. La participación democrática de los trabajadores en las decisiones de Volkswagen en Puebla”, en *El Cotidiano*, No. 115, septiembre-octubre, 2002, UAM-Azcapotzalco.

Ortega Riquelme Juan Manuel. “Sobre el desarrollo de la teoría del neocorporativismo.” *Revista Mexicana de Sociología*. Vol. 59, num. 4, oct-dic., 1997.

Othón Quiroz José y Luis Méndez, “Corporativismo, modernidad y autonomía obrera en México”, en *Sociológica*, UAM-Azcapotzalco, no. 15, año 6, enero-abril, 1991, México.

\_\_\_\_\_, “El conflicto de la Volkswagen: crónica de una muerte inesperada”, en *Modernización educativa*, no. 51, noviembre-diciembre, 1992.

### Diarios

La Jornada de Oriente, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008

El Universal, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008

### Páginas Internet:

Yolanda Montiel, *Solidaridad y costos compartidos para evitar despidos. Una experiencia en Volkswagen de México 2004 [en línea]*, México. Mimeo, tomado de Dirección URL: [www.colson.edu.mx/rel\\_indo/foro-ford/YolandaMontiel-Solidarida-costos-compartido.pdf](http://www.colson.edu.mx/rel_indo/foro-ford/YolandaMontiel-Solidarida-costos-compartido.pdf)

Middlebrook Kevin, *Estructuras del Estado y política de registro sindical en México posrevolucionario [en línea]*, Dirección URL: [www.jstor.org](http://www.jstor.org)

Domingo García Manrique. Secretaria General de conflictos individuales, *Estructura y el papel que desempeñan las juntas laborales. Jurisdicciones federal y locales*, [en línea] Dirección URL: [http://fr.naalc.org/spanish/pdf/labor\\_boards\\_sem\\_garica\\_manrique.pdf](http://fr.naalc.org/spanish/pdf/labor_boards_sem_garica_manrique.pdf)

*Sindicato Independiente de Trabajadores de la Industria Automotriz VW de México: Caso ejemplar de transformación reciente de las prácticas sindicales [en línea],* Noviembre 2004. Dirección URL: [www.fesmex.org](http://www.fesmex.org)

Documentos:

Estatutos, Sindicato Independiente de Trabajadores de la Industria Automotriz de la Volkswagen México, Similares y Conexos.

Contrato Colectivo de Trabajo, Sindicato Independiente de Trabajadores de la Industria Automotriz de la Volkswagen México, Similares y Conexos, 2004.

----- 2005

----- 2006

----- 2007

*Entrevistas:*

Sr. Víctor Cervantes Rosas, Secretario General del SITIAVW.

Sr. Mario Pinto, Secretario de Asuntos Laborales del SITIAVW.

Sr. Gabino Sánchez Herrera, Secretario de Actas y Asuntos Internos del SITIAVW.