



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
PROGRAMA DE POSGRADO EN CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES
DOCTORADO EN CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES
ORIENTACIÓN EN CIENCIA POLÍTICA**

**LA DEMOCRACIA SINDICAL *A LA MEXICANA*:
LEY DE HIERRO, ELECCIONES LIBRES Y
AISLAMIENTO**

**TESIS
QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE
DOCTORA EN CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**PRESENTA
MARTA SUBIÑAS ABAD**

**COMITÉ
DRA. GRACIELA IRMA BENSUSÁN AREOUS, UAM-X
(TUTORA PRINCIPAL)**

**DR. FRANCISCO VALDÉS UGALDE, IIS-UNAM
DRA. GINA ZABLUDOVSKY KUPER, FCPYS-UNAM
DR. JULIO ALFONSO LABASTIDA MARTIN DEL CAMPO,
IIS-UNAM
DR. ALBERTO AZIZ NASSIF, CIESAS
(MIEMBROS DEL COMITÉ TUTOR)**

CIUDAD DE MÉXICO, JUNIO DE 2016



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

A mi hija Ana Victoria

Agradecimientos

Quiero agradecer a mi tutora principal y colega, la Dra. Graciela Bensusán, su incansable acompañamiento en la investigación doctoral. Su compromiso y exigencia constante me permitieron crecer y entender un proceso político, contradictorio y complejo como “la democracia sindical a la mexicana”. Reconozco que al inicio me frustraba mucho porque no entendía la distancia entre las reglas y las prácticas. En fin, no sólo en el plano académico, sino en el personal agradezco su apoyo solidario durante mi embarazo y después de nacer mi hija. ¡Gracias infinitas!

Asimismo este trabajo de investigación no hubiera sido posible sin el soporte institucional de la FLACSO Sede México y su Director General, el Dr. Francisco Valdés, que además generosamente aceptó ser miembro de mi Comité Tutor. No sólo tuve disponibilidad de tiempo para cumplir con mis obligaciones como estudiante de Doctorado de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), sino que además recibí el apoyo del Fondo de Investigación de la Flacso para concluir las sesenta entrevistas a líderes sindicales y tuve el soporte profesional del personal de Biblioteca para localizar artículos de investigación.

Agradezco también a la Dra. Gina Zabłudovsky todos sus comentarios, pues sus reflexiones fueron muy oportunas durante la discusión de los coloquios de doctorado. También las críticas de especialistas en el sindicalismo mexicano como el Dr. Alberto Aziz y el Dr. Julio Labastida fueron muy enriquecedoras y les agradezco el tiempo que dedicaron a revisar mi investigación.

Durante la investigación, los comentarios y reflexiones del abogado laboralista Arturo Alcalde fueron fundamentales para que cobrara sentido las múltiples contradicciones que arrojaba la evidencia recopilada en las entrevistas. Asimismo, agradezco la generosidad de los sindicatos de Sinrametlife y el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana, que siempre tuvieron una actitud de confianza y apertura a la investigación. Sin duda son sindicatos excepcionales y espero que sobrevivan a las amenazas del presente como legados para la democratización del sistema político mexicano.

En lo personal también quiero agradecer a mis padres y a mi hermana por todo su apoyo durante mis estancias “de encierro” en Barcelona para corregir y concluir con la tesis doctoral. ¡Y por supuesto a la pequeña Ana Victoria! cuyo carácter sociable me permitió apoyarme en mis redes familiares para concluir con la última etapa de la investigación doctoral.

Por último, agradezco a mis colegas de la Flacso, la Mtra. Flérida Guzmán, la Mtra. Elena Vega, la Lic. Paulina Varela y la Mtra. Maura Rubio su apoyo durante la recta final, que fue un poco más larga de lo que esperaba.

Y gracias al papá de Ana Victoria, que cuando pudo me apoyo para que pudiera escaparme al Starbucks de la esquina para escribir la tesis. ¡Gracias Joel! (al final increíblemente yo terminé primero la tesis doctoral, jajaja).

Gracias también a México por todas las oportunidades que he tenido durante los diez años que he vivido en este generoso país.

RESUMEN

La presente investigación presenta el análisis de un proceso político complejo que se ha denominado la democracia sindical *a la mexicana*, la cual es resultado de coyunturas críticas excepcionales y procesos de larga duración propios de la historia del sindicalismo en México. Para ello se partió de la teoría neoinstitucionalista y el rastreo de procesos históricos (process tracing) en tres sindicatos cruciales durante el periodo 1980-2015: el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana, la Asociación Sindical de Sobrecargos de Aviación y el Sindicato de Trabajadores de Metlife.

Asimismo, este trabajo permitió caracterizar a la democracia sindical estudiada como un tipo de régimen excepcional e híbrido, el cual combina ingredientes contradictorios como son la ley de hierro de Michels (1972) y el desarrollo de elecciones libres, entre otros elementos que en parte son legados autoritarios y en cierta medida indicadores de su pragmatismo e incapacidad de innovación democrática. En efecto, es un tipo de democracia precaria, debilitada y “contra la pared”, puesto que en el México actual la gran mayoría de nuevos sindicatos son sindicatos de protección patronal, donde (aunque pudiera parecer inverosímil) el propio empleador elige a su sindicato antes de contratar a sus trabajadores.

Como resultado, la incorporación del caso de la agenda sindical de género como un tipo de caso crucial permitió analizar cuál es el desempeño de la democracia sindical en términos de representación sustantiva y en virtud de ello hacer nuevos aportes a la teoría de la masa crítica de Kanter (1977). Si bien el liderazgo de las mujeres sindicalistas en el poder es una condición necesaria para el avance de la agenda de género, ésta no es condición suficiente incluso cuando éstas tienen una representación paritaria.

Finalmente, la democracia “en pequeño” en los sindicatos estudiados permitirá aportar nuevas reflexiones sobre los límites y contradicciones de la transición política en México y sus implicaciones para la calidad de la ciudadanía. En particular, en un contexto como el mexicano donde el sindicalismo democrático (aunque precario) es la excepción, la tasa de sindicalización se ha reducido a su mínima expresión estadística (8%) y el viejo corporativismo sigue ocupando los principales espacios tripartitos de definición (y control) de la política laboral ¿de qué manera puede expresarse la voz de los trabajados y el conflicto redistributivo propio de las relaciones laborales? La presente investigación demostrará que no hay alternativas a la *democracia sindical a la mexicana*, en virtud de la escasa incapacidad de innovación democrática del sindicalismo auténtico, debido tanto a factores endógenos como exógenos, y al modelo económico actual.

Si Michels (1972) y Lipset (1956) hubieran podido conocer la democracia sindical *a la mexicana* sin lugar dudas se sorprenderían de cómo la debilidad del estado de derecho y la historia importan, más allá de la voluntad de las personas.

Palabras clave: democracia sindical, sindicatos legado, coyunturas críticas, doble transición, agenda sindical.

ÍNDICE

LISTA DE TABLAS, GRÁFICAS Y FIGURAS.....	8
SIGLAS Y ACRÓNIMOS.....	10
1.INTRODUCCIÓN.....	14
2. EL ESTADO DE LA CUESTION SOBRE LA DEMOCRACIA SINDICAL Y LA REPRESENTACIÓN EN UN NUEVO CONTEXTO.....	19
2.1. Debates actuales sobre la representación en la globalización.....	19
2.2. El significado de democracia en las organizaciones sindicales.....	24
Los liderazgos democráticos.....	26
La existencia de una oposición efectiva.....	27
La participación de las bases.....	28
2.3. Las condiciones necesarias para la existencia de democracia sindical.....	31
Los pesimistas.....	32
Los optimistas.....	40
La postura intermedia.....	42
2.4. La relación entre la democracia sindical y la representación de sus miembros.....	42
2.5. La democracia y la representación sindical en México.....	49
2.6. La agenda de género en la representación sindical.....	51
2.7. La agenda de género en materia laboral en México.....	58
3. UNA TEORÍA PARA EL ESTUDIO DE LA DEMOCRACIA EN LAS ORGANIZACIONES EN EL CONTEXTO ACTUAL.....	65
3.1. Una teoría neoinstitucional para explicar la dinámica política interna de los sindicatos.....	65
3.2. Una teoría basada en la aproximación de la contingencia para explicar la interacción de la democracia sindical con su entorno.....	73
4. LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	78
4.1. Preguntas de investigación e hipótesis.....	78
4.2. La perspectiva de estudio.....	79
4.2.1. La metodología de análisis: rastreo de procesos históricos (process tracing).....	80
4.2.2. El método y tipo de estudio de caso.....	82
4.2.3. Las variables en el diseño del caso dentro del caso: la agenda de género en el sindicalismo democrático.....	85
4.2.4. La selección de unidades cruciales y la perspectiva comparada.....	85
4.2.5. Presentación de las unidades bajo estudio.....	89
5. EL CONTEXTO HISTÓRICO-POLÍTICO: LA DOBLE TRANSICION Y LOS SINDICATOS EN MÉXICO.....	96
5.1. El control político y administrativo del Estado sobre las organizaciones obreras.....	97
5.1.1. La represión de la insurgencia sindical.....	98
5.1.2. Los mecanismos legales de control.....	107
5.2. La doble transición económica y política en México.....	113
5.2.1. La transición económica primero.....	114
5.2.2. La transición política después.....	118
5.3. La transición pendiente en los sindicatos y el mundo laboral.....	120

6. EL ORIGEN DEL SINDICALISMO DEMOCRÁTICO: LOS VIEJOS SINDICATOS CORPORATIVOS ANTE COYUNTURAS CRÍTICAS DEMOCRATIZADORAS.....	124
6.1. La ASSA, la inesperada y temprana democracia de los sobrecargos en los 60	128
6.2. La vanguardia en la democracia telefonista en la década de los 70	131
6.3. La tardía y pequeña democracia de los trabajadores de Metlife en el 2000.....	134
6.2. La estrategia sindical.....	138
6.2.1. La estrategia del STRM: cooperar para sobrevivir con el respaldo activo de las bases.....	139
6.2.2 .La no estrategia del Sintrametlife: cooperar con la empresa que busca su destrucción	145
6.2.3. La estrategia por la vía legal de la ASSA: confrontación constante para no desaparecer.....	146
7. LA DEMOCRACIA SINDICAL MEXICANA: REGÍMENES HÍBRIDOS	156
7.1. La idea y los valores asociados a la democracia sindical.....	157
7.2. La centralidad de las elecciones en el diseño institucional, a pesar de sus restricciones autoritarias.....	158
6.2.3. Debilidad de las bases actitudinales y sociales para una intensa democracia pluralista.....	174
7.4. El peso del individualismo en la clase media trabajadora.....	176
7.5. Pocas actividades culturales con compañeros de trabajo despolitizados	177
7.6. El peso de la burocratización y ausencia de una pluralidad de medios de información independientes.....	179
7.7. El enemigo de la unidad sindical: la oposición.....	182
7.8. La debilidad de liderazgos fuera del CEN	185
8. LOS EFECTOS DE LA DEMOCRACIA SINDICAL HÍBRIDA SOBRE LA REPRESENTACIÓN: EL CASO CRUCIAL DE LA AGENDA DE GÉNERO	190
8.1. La primera condición: una masa crítica de liderazgos femeninos en el gobierno del sindicato	191
8.1.1. La pluralidad de liderazgos femeninos en la ASSA	191
8.1.2. La experiencia cuenta: pocos liderazgos femeninos en el Sintrametlife	193
8.1.3. El resentimiento de los telefonistas: “dejalas que disfruten de su empoderamiento, a ver si pueden”	195
8.1.4. La conciencia de género en los liderazgos sindicales femeninos	198
8.2. La segunda condición: el género en la estructura interna del sindicato	199
8.3. La tercera condición: las mujeres en las bases sindicalizadas.....	203
8.4 Los legados autoritarios y la falta de innovación en el proceso de formación de la agenda sindical.....	205
8.4.1. Primera etapa: rendición de cuentas y selección de temas	207
8.4.2. Segunda etapa: comunicación de la agenda a las bases sindicalizadas.....	208
8.4.3.Tercera etapa: incorporación de temas coyunturales en la gestión del CCT ..	210
8.5. Los temas de la agenda sindical: ¿y el género?.....	213
8.5.1. La debilidad de los temas de género en la agenda sindical.....	218
8.5.2. La Secretaria de Equidad de Género del STRM y su limitado impacto	223

8.5.3. La agenda de las líderes sindicales vs la agenda de las trabajadoras sindicalizadas	225
<i>La perspectiva de las líderes sindicales</i>	226
<i>La perspectiva de los trabajadores sindicalizados</i>	227
CONCLUSIONES	231
BIBLIOGRAFÍA	242
ANEXO. LISTADO DE 67 ENTREVISTAS REALIZADAS A SINDICALISTAS EN EL PERIODO 2014-2015	259
Lista de 23 sindicalistas entrevistada/os pertenecientes Sindicato de Trabajadores de Metlife (Sintrametlife)	259
Lista de 18 sindicalistas entrevistada/os pertenecientes a la Asociación Sindical de Sobrecargos de Aviación (ASSA).....	261
Lista de 25 sindicalistas entrevistada/os pertenecientes al Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM)	263
Informante clave.....	264

LISTA DE TABLAS, GRÁFICAS Y FIGURAS

TABLAS

Tabla 1. Dimensiones de la democracia	30
Tabla 2. Posiciones respecto de las posibilidades de democracia sindical	31
Tabla 3. El modelo de democracia sindical pluralista de Lipset:	38
Tabla 4. Tipo de gobierno y representación de sus miembros	46
Tabla 5. Enfoques feministas en el sindicalismo	53
Tabla 6. Relación del ingreso medio entre los sexos	59
Tabla 7. Relación del ingreso medio entre los sexos	59
Tabla 8. Representación de mujeres en el gobierno de las principales confederaciones/federaciones sindicales en México	61
Tabla 9. Mujeres en las secretarías generales	62
Tabla 10. Presencia de mujeres en el gobierno de los sindicatos independientes en México (2007)	63
Tabla 11. Categorías en procesos de largo plazo	68
Tabla 12. Resumen de entrevistas en profundidad realizadas entre 2014 y 2015	84
Tabla 13. Unidades y variables para el análisis	87
Tabla 14. Representatividad de la muestra de líderes sindicales entrevistadas	90
Tabla 15. Distribución por sexo del cen del sintrametlife	90
Tabla 16. Distribución por sexo del cen de la assa	91
Tabla 17. Distribución por sexo del cen del strm	92
Tabla 18. Las mujeres en el gobierno de los sindicatos (según cartera)	94
Tabla 19. Confederaciones y federaciones de	106
Tabla 20. Emplazamientos a huelga y huelgas existentes en las industrias	110
Tabla 21. Relación del PIB per cápita en México con el de resto de países de ingreso alto de la OCDE, Estados Unidos, países de ingreso medio alto y promedio mundial 1980-2011	115
Tabla 22. Evolución de la tasa de sindicalización en México 2005-2015	118
Tabla 23. Comparación de la iniciativa de reforma de la LFT presentada por el ex-presidente Calderón y las modificaciones finalmente aprobadas en 2012	121
Tabla 24. El mecanismo histórico en la democracia sindical mexicana.	127
Tabla 25. Cronología de huelgas durante la insurgencia de los telefonistas	132
Tabla 26. La estrategia sindical de los sindicatos democráticos estudiados	139
Tabla 27. Síntesis de comunicados relativos a los conflictos entre la assa y las empresas mexicana de aviación y aerovías (Aeroméxico) 2014-2015	149
Tabla 28. Comparación de las condiciones laborales de las sobrecargos sindicalizadas a la assa y la competencia perteneciente a sindicatos de protección patronal	151
Tabla 29. Comparación del diseño formal de la democracia sindical	159
Tabla 30. Derechos y libertades garantizados por los estatutos de los sindicatos democráticos estudiados	160
Tabla 31. La reelección al interior del gobierno del sintrametlife	169
Tabla 32. Los sindicatos en la red social Twitter	180
Tabla 33. Los sindicatos en la red social Facebook	180
Tabla 34. Comparación de la trayectoria sindical previa de cada mujer titular de una cartera del cen (secretarías)	194
Tabla 35. El mandato de género en los estatutos de los sindicatos estudiados	200
Tabla 36. El contenido de la agenda sindical en las redes sociales	210
Tabla 37. Evolución de la agenda del strm 2010-2015	215
Tabla 38. La agenda de las líderes sindicales vs las trabajadoras sindicalizadas	225
Tabla 39. Jerarquización de la agenda de género por parte de las y los trabajadores sindicalizados entrevistados del strm, assa y sintrametlife	229

GRÁFICAS

Gráfica 1. Evolución del índice del salario mínimo real	116
Gráfica 2. Relación entre el salario mínimo y la línea de pobreza	117

FIGURAS

Figura 1. Aproximacion Neoinstitucionalista Histórica	66
Figura 2. Modelo de estudio de la contingencia de la democracia sindical	75
Figura 3. La estrategia sindical frente a la estrategia del empleador	76
Figura 4. Los recursos de la empresa frente a los del sindicato	76
Figura 5. Modelo teórico para el estudio de la democracia sindical	77
Figura 6. La Teoría en el Análisis del Process Tracing	80
Figura 7 Esquema del Hoop Test	81
Figura 8. Clasificación del sindicalismo mexicano en la actualidad	104
Figura 9. Esquema Analítico Sobre La Hipótesis De Los Origenes Del Sindicalismo Democrático En México	125
Figura 10. Esquema analítico de la hipótesis sobre la calidad de la democracia sindical mexicana	156
Figura 11. Esquema analítico de la hipótesis sobre la agenda de género en la democracia sindical mexicana	191
Figura 12. Esquema Analítico Sobre Las Causas Cortas En La Hipótesis Sobre La Agenda De Género En La Democracia Sindical Mexicana	205
Figura 13. Esquema analítico sobre la conformación de la agenda sindical en las organizaciones estudiadas	206
Figura 14. Esquema analítico del mecanismo causal en la agenda de género en la democracia sindical mexicana	230
Figura 15. Una teoría neoinstitucionalista para el estudio de la política en las organizaciones: la democracia sindical	233
Figura 16. El Mecanismo Causal en La Democracia Sindical "a la mexicana"	237
Figura 17. El Mecanismo causal en la debilidad de la agenda de género en la democracia sindical híbrida	239

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ADOC	Alianza Democrática de Organismos Civiles
AFL-CIO	The American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations
ASSA	Asociación Sindical de Sobrecargos de Aviación
AT & T	American Telephone and Telegraph
ATM	Alianza de Tranviarios de México
ASPA	Asociación Sindical de Pilotos de Aviación
AUD	Asociación para la Democracia Sindical
BANOBRAS	Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos
BM	Banco Mundial
CCC	Central Campesina Cardenista
CCNE	Conflicto Colectivo de Naturaleza Económica
CCT	Contrato Colectivo de Trabajo
CEDAW	Convención para la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer
CEN	Comité Ejecutivo Nacional
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CIOAC	Central Independiente de Obreros Agricolas y Campesinos
CLC	Canadian Labour Congress
CNPA-MN	Coordinadora Nacional Plan de Ayala-Movimiento Nacional
CONASIM	Confederación de Agrupaciones Sindicales Mexicanas
CROC	Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos
CROM	Confederación Regional Obrera Mexicana
CT	Congreso del Trabajo
CONORP	Comité Nacional de Organismos Rurales y Pesqueros
CTM	Confederación de Trabajadores de México

CTSI	Confederación de Trabajadores de Sindicatos Independientes
CWA	Communications Workers of America
ENCUP	Encuesta Nacional de Cultura Política y Prácticas Ciudadanas
FASU	Frente Amplio Social y Unitario
FAT	Frente Autentico del Trabajo
FETSA	Federación de Trabajadores de Sindicatos Autónomos
FMI	Fondo Monetario Internacional
FNSI	Federación Nacional de Sindicatos Independientes
FENASA	Federación Nacional de Asociaciones Sindicales Autónomas
FSI	Federación de Sindicatos Independientes
IFE	Instituto Federal Electoral
IFT	Instituto Federal de Telecomunicaciones
INE	Instituto Nacional Electoral
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
INMUJERES	Instituto Nacional de las Mujeres
JFCA	Junta Federal de Conciliación y Arbitraje
LFT	Ley Federal del Trabajo
MERCOSUR	Mercado Común del Sur
NAFINSA	Nacional Financiera
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OEA	Organización de Estados Americanos
OIT	Organización Internacional del Trabajo
PAN	Partido Acción Nacional
PEA	Población Económicamente Activa
PIB	Producto Interior Bruto
PNR	Partido Nacional Revolucionario
PRD	Partido de la Revolución Democrática

PRI	Partido Revolucionario Institucional
PRM	Partido de la Revolución Mexicana
RMS	Red de Mujeres Sindicalistas de México
SCJN	Suprema Corte de Justicia de la Nación
SEP	Secretaria de Educación Pública
SI	Sindicato Independencia
SINACTA	Sindicato Nacional de Controladores de Tránsito Aéreo
SINTAHISA	Sindicato de Trabajadores de la Aseguradora Hildalgo
SITUAM	Sindicato Independiente de Trabajadores de la Universidad Autónoma de México
SNTAS	Sindicato Nacional de Trabajadores de Aviación y Similares
SNTTAM	Sindicato Nacional de Trabajadores y Técnicos de Aeronaves de México
SINATRAINS	Sindicato Nacional de Trabajadores de Instituciones de Seguros, Similares y Conexos de la República Mexicana.
STERM	Sindicato de Trabajadores Electricistas
STIAS	Sindicato de Trabajadores de la Industria Aeronáutica, Similares y Conexos de la República Mexicana
SUNTA	Sindicato Único Nacional de Trabajadores de Aseguradoras
SME	Sindicato Mexicano de Electricistas
SNTE	Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación
SNTSS	Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social
STPS	Secretaria del Trabajo y Previsión Social
STUNAM	Sindicato de Trabajadores de la Universidad Nacional Autónoma de México
TD	Tendencia Democrática
TELMEX	Telefonos de México
TLC	Tratado de Libre Comercio
TTP	Acuerdo Estratégico Transpacífico de Asociación Económica

SINTRAMETLIFE	Sindicato de Trabajadores de Metlife
STRM	Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana
SUTERM	Sindicato Único de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana
TELMEX	Teléfonos de México S. A. de C.V.
UNT	Unión Nacional de Trabajadores
UAM	Universidad Autónoma Metropolitana

1. INTRODUCCIÓN

En el debate actual sobre la crisis del sindicalismo no dejan de surgir voces críticas que cuestionan su papel en los tiempos posliberales y su falta de capacidad para atender los nuevos desafíos, como organizar y representar a los trabajadores precarios, informales o unirse a agendas más amplias de la sociedad civil organizada. En efecto, el mundo en el cual surgieron los sindicatos desapareció. La sociedad industrial basada en una economía fordista del trabajo, con condiciones de trabajo homogéneas, un Estado benefactor que intermediaba en el conflicto obrero-patronal, ha sido reemplazada por la economía globalizada, donde los sindicatos son vistos como un obstáculo por parte de las empresas transnacionales que exigen mayor desregulación y competitividad.

El mundo se transformó, pero no podemos olvidar que los sindicatos tuvieron un papel histórico en la defensa de condiciones de trabajo más dignas en los centros de trabajo, conformando una forma tradicional de construir un poder colectivo frente a las fuerzas del mercado. Asimismo, las organizaciones sindicales jugaron un rol estratégico en el desarrollo de los derechos sociales en las transiciones de los países a la democracia, facilitando además un espacio de participación social donde los trabajadores adquieren competencias cívicas fundamentales (Pateman, 1970) para la consolidación de la calidad de la democracia.

Como nos advierten Hyman (2015), Hayter (2015), Fine (2015) y otros, desde la década de los 80 se ha producido una erosión continua de los sistemas nacionales de relaciones laborales que ha venido acompañada de un declive notable de la tasa de sindicalización y de la cobertura de los Contratos Colectivos de Trabajo. Como señala Hyman estas tendencias son el resultado del progresivo debilitamiento de los acuerdos de posguerra en virtud de los cuáles se consolidó un régimen de relaciones laborales organizado en cada uno de los países, donde estos gozaban de un amplio margen de autonomía con relación a su política económica, social y de bienestar. Se trata de transformaciones estructurales que obedecen a cambios políticos e ideológicos, en particular a la hegemonía del neoliberalismo que aboga por una remercantilización (Esping-Andersen, 1990) del trabajo y por consiguiente una mayor flexibilización de las condiciones contratación de mano de obra bajo el argumento de una mayor competitividad y rentabilidad.

Frente a la hegemonía de este paradigma ideológico, han surgido voces críticas de especialistas de reconocido prestigio (Hyman, 2015; Bensusán, 2015; Bieler, 2014; Stiglitz, 2012; Freeman, 2011, entre otros) que nos alertan del fracaso de este modelo neoliberal y, por tanto, de la necesidad de un cambio estratégico donde los sindicatos paradójicamente no son el problema, sino la solución misma. Ante la crisis del capitalismo y la incapacidad de las medidas neoliberales para enfrentar los problemas estructurales de estancamiento del crecimiento económico, destrucción de empleo e incremento de la desigualdad, los sindicatos son llamados a contrarrestar este deterioro continuo de las relaciones de trabajo. En 2013 en una entrevista de la agencia de noticias BBC al profesor Andreas Bieler se planteaba si *podrán los sindicatos salvar a la economía*¹.

En efecto, el capitalismo ha entrado en un estadio de *crisis cancerosa* (Hyman, 2015) que ha conducido a una dinámica “de mal en peor”, donde “la crisis económica de los últimos seis años, que demuestra objetivamente el fracaso rotundo de los postulados neoliberales, ha reforzado todavía más el neoliberalismo” (Crouch, 2011 citado en Hyman, 8:2015).

¹ Fuente:

http://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/03/130301_economia_sindicatos_crisis_desigualdad Fecha de consulta: 6 enero 2016.

Como subraya Bensusán (2016), lejos de las expectativas de mayor crecimiento y empleo, la política deliberada de debilitar a los sindicatos en la negociación colectiva se ha traducido en un círculo vicioso de creciente precarización y destrucción del propio sistema capitalista. A este cuestionamiento del modelo neoliberal se han sumado incluso aquellos actores que en su momento impusieron las políticas de austeridad. Tanto el propio Fondo Monetario Internacional (FMI) como el Banco Mundial (BM) en recientes informes plantean la necesidad de cambiar de paradigma. El BM (2013) ha planteado un renovado interés por los estándares laborales a partir de constatar que la negociación colectiva para la fijación de salarios y otras condiciones de trabajo es un elemento determinante de los resultados del mercado laboral y el rendimiento macroeconómico: a mayor tasa de coordinación en las negociaciones colectivas, menor tasa de desempleo, menor desigualdad salarial y número de huelgas.

Los sindicatos son más necesarios que nunca, ya que suponen un freno a los aspectos más destructivos del propio sistema capitalista (Bieler, 2014) y son parte de un nuevo consenso que exige dar poder a las organizaciones sindicales y recuperar la negociación colectiva como un instrumento fundamental.

La incorporación de este debate en la investigación académica en las Ciencias Sociales, en particular para los estudiosos de las relaciones laborales, conlleva un desafío importante, en particular poder interpretar correctamente este momento actual de transformación profunda a partir de fundamentos teóricos sólidos (Hayter, 2015).

El estudio de la crisis actual del sindicalismo en México conlleva retos adicionales, pues esta problemática está profundamente relacionada con agendas más amplias como la grave crisis de representación social y política del sistema mexicano, donde la democracia política es vista como un arreglo donde muchos participan pero pocos se benefician². En efecto, el *Informe País sobre la calidad de la ciudadanía en México* del Instituto Federal Electoral (2014)³ reveló que las y los mexicanos no sólo están desinteresados por la política y sus principales actores, entre ellos los sindicatos, sino que además hay una debilidad estructural para la construcción de capital social: en la más reciente Encuesta Nacional sobre Cultura Política y Prácticas Ciudadanas (ENCUP)⁴ de 2012 sólo 30% de los encuestados consideraba que se podía confiar en otras personas, mientras que en 2013, en la Encuesta Nacional sobre Calidad de la Ciudadanía únicamente el 28% respondió afirmativamente a esta cuestión sobre la confianza interpersonal. Para el 72% de las y los mexicanos no se puede confiar en la mayoría de las personas.

Ante este panorama de grave crisis ciudadana, los sindicatos como instancias de participación y representación intermedia tienen un papel fundamental, no sólo para contrarrestar la desigualdad en las relaciones laborales sino para que los intereses de la ciudadanía en el mundo del trabajo sean tomados en cuenta. En México, ello además implica hablar de sindicalismo real, genuino, autónomo y democrático porque la mayor parte del sindicalismo mexicano es pura simulación: por inverosímil que pueda parecer, los empleadores son quienes eligen a su sindicato incluso antes de que los trabajadores sean contratados a través de “sindicatos de protección patronal”. ¿El mundo al revés? ¿Empleadores que se protegen de los trabajadores contratando a “sindicatos” que los protejan de una auténtica negociación colectiva? ¿Cómo es posible que el propio Estado mexicano, con una de las Constituciones Políticas más avanzadas en el reconocimiento de los derechos de los trabajadores (art.123) haya permitido esta situación inaudita de “gobernanza empresarial”?

² Fuente: INE (2014) *Informe País sobre la calidad de la ciudadanía en México* del Instituto Federal Electoral (2014), p. 120.

³ Fuente:

http://www.ine.mx/archivos2/s/DECEYEC/EducacionCivica/Informe_pais_calidad_ciudadania_IFE_FINAL.pdf

⁴ http://www.encup.gob.mx/en/Encup/Quinta_ENCUP_2012

Para responder con rigor a cuestionamientos tan complejos al sistema político mexicano es necesario partir de una investigación en profundidad sobre este déficit de democracia política en instancias de participación intermedia como los sindicatos y su déficit para representar los intereses de los trabajadores.

Precisamente, la presente investigación busca aportar nuevo conocimiento empírico y teórico a partir del planteamiento de una democracia sindical “a la mexicana”, un hallazgo sin lugar a dudas novedoso, original y desafiante para la literatura sobre la calidad de la democracia. Como su propio nombre indica, se trata de un proceso político propio de la historia del sindicalismo mexicano, y se caracteriza por su naturaleza híbrida, donde se combinan ingredientes aparentemente contradictorios para la teoría de la democracia clásica: autoritarismo y verticalismo, como la ley de hierro de Michels (1972), con un diseño de elecciones libres y plurales al estilo de la democracia pluralista de Lipset (1956). ¿Un error de la historia mexicana?

Para entender la democracia sindical “a la mexicana”, la presente investigación parte de una postura teórica neoinstitucionalista histórica y del siguiente argumento dividido en tres partes, el cual adquiere la forma de la necesidad o de condiciones suficientes (Geering, 2004).

Primero, la democracia sindical es un proceso político excepcional del sindicalismo mexicano que se explica por la combinación de *coyunturas críticas* (Mahoney, 2000; Pierson, 2004; Pierson 2000) específicas, donde la negociación política y los liderazgos jugaron un rol fundamental para su impulso, en un marco de *debilidad del estado de derecho* (*weak foundations*) (Levitsky y Murillo, 2013).

Segundo, las experiencias de democracia sindical como el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM), la Asociación Sindical de Sobrecargos de Aviación (ASSA) y el Sindicato de Trabajadores de Metlife (Sintrametlife) no han podido desprenderse de instituciones y prácticas (formales e informales) de autoritarismo y verticalismo de su pasado como *sindicatos legado* (Caraway y otros, 2015) y de su propia incapacidad para innovar a partir de un entorno de gobernabilidad autoritaria y de profundización de la desregulación de la economía y de las condiciones de trabajo.

Por consiguiente, este tipo de democracia sindical mexicana se caracteriza por su naturaleza *híbrida* (Levitsky y Way, 2002; Diamond, 2002), donde coexisten algunos elementos de la ley de hierro de Michels (1972) (oligarquía, burocratización y autoritarismo) con ciertas prácticas de democracia sindical pluralista de Lipset (elección libre de representantes, existencia de oposición, rendición de cuentas), lo cual debe ser estudiado como una práctica institucionalizada (Carothers, 2002) y permanente, aunque excepcional, del sindicalismo mexicano. En consecuencia, lejos del ideal de la calidad de la democracia y el ejercicio sustantivo de derechos, las experiencias de democracia sindical mexicana estudiadas se caracterizan fundamentalmente por su alcance restringido en unas pocas organizaciones, donde se hace evidente su debilidad, aislamiento y carácter contradictorio.

Por último, el desempeño de la democracia sindical mexicana en términos de representación sustantiva de los intereses de sus miembros ha sido muy restringida y precaria, puesto que incluso cuando se cumplen los requisitos de la teoría de la masa crítica de Kanter (1977), a partir del caso de la agenda de género, está no logra cumplir con los supuestos teóricos.

Como se probará en la presente investigación, esta desnaturalización del ideal de democracia sindical en México no es ociosa, sino que es resultado de los legados autoritarios y corporativos que quedaron blindados en la doble transición económica y política mexicana, pero también se explica por su incapacidad para transitar hacia un nuevo sindicalismo (“organizing model”). Para ello, el trabajo se organizó con la estructura que se detalla a continuación.

En primer lugar, en el capítulo 2 se revisó la literatura más actualizada sobre la democracia sindical y la representación en el nuevo contexto, donde se contrastaron las diferentes posturas respecto de las condiciones necesarias y suficientes para la democracia sindical y la relación no necesaria entre democracia y representación. En virtud de esta revisión del estado de la cuestión fue posible identificar importantes vacíos teóricos, en particular sobre la democracia sindical en tiempos posliberales y su relación con nuevos temas como la agenda de género en el mundo del trabajo.

A continuación, en el capítulo 3 se construyó una teoría propia para el estudio de la democracia en las organizaciones a partir de una postura neoinstitucionalista que permite vincular procesos políticos macro, como la doble transición económica y política mexicana, con procesos políticos de alcance medio, como la democracia en las organizaciones sindicales. Para ello se partió de la perspectiva teórica neoinstitucionalista, donde fue posible hacer narrativa histórica en virtud de un ejercicio de “process tracing” a partir de Mahoney (2012), Pierson (2004) y Capoccia y Kelemen (2007), donde fue necesario incorporar varios conceptos de posturas teóricas neoinstitucionalistas de menor alcance aplicadas al sindicalismo, en particular:

- los sindicatos legado de Caraway et al (2015), como un tipo de patrón de dependencia que es aplicable a la experiencia mexicana;
- la adaptación al cambio en virtud de la debilidad del estado de derecho (“weak foundations”) de Levitsky y Murillo (2013);
- la teoría sobre procesos políticos de larga duración de Pierson (2004) que permite distinguir causas de corto alcance, causas de larga duración y resultados de largo alcance;
- la teoría sobre los regímenes híbridos en entornos posautoritarios de Levitsky y Way (2002); Diamond (2002) y Carothers (2002);
- el enfoque de la contingencia a partir de la teoría de la estrategia sindical de Boxall (2008).

En virtud de este planteamiento teórico, en el capítulo 4 se incluyó el diseño de la investigación, donde se precisa con todo detalle y rigor la perspectiva analítica del rastreo de procesos históricos (process tracing) y los elementos centrales de la selección de las unidades de investigación (STRM, ASSA y Sintrametlife) a partir de un diseño de caso crucial: la agenda de género. Se trata por tanto de un diseño de caso que incorpora el análisis comparado en el periodo 1980-2015.

Como se demostró en la presente investigación, las instituciones y la historia son fundamentales para entender la configuración presente de la democracia sindical mexicana. En el capítulo 5 se incluye en análisis del contexto histórico-político en virtud del cual cobra sentido la emergencia de la democracia sindical “a la mexicana”, la cual antecedió en varios casos a la democratización del sistema político mexicano de la década de los 90. Más aún, en contraste con la secuencia histórica descrita por Bensusán y Middlebrook (2013) en la doble transición mexicana, en el sindicalismo democrático estudiado este proceso se invierte.

Tras el análisis del contexto del sindicalismo mexicano democrático, en los siguientes capítulos 6, 7 y 8 se abordó el análisis de la evidencia de la investigación, a partir de tres experiencias de sindicalismo democrático en México: el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM), la Asociación Sindical de Sobrecargos de Aviación (ASSA) y el Sindicato de Trabajadores de Metlife (Sintrametlife).

En el capítulo 6 se analizaron las tres coyunturas críticas en virtud de las cuáles emergieron tres democracias sindicales que son excepcionales en el marco del sindicalismo mexicano, donde prevalece la simulación y el control vertical a partir de prácticas autoritarias. En este análisis fue posible hacer un rastreo de procesos históricos e identificar a partir del análisis comparado procesos de largo plazo que no deben confundirse con el concepto de coyuntura crítica. Ello tendrá efectos cruciales y duraderos hasta el presente, en tanto las estrategias sindicales de la ASSA, STRM y

Sintrametlife son predominantemente conservadoras, incapaces de innovar democráticamente y consecuentemente, sin nuevos recursos de poder.

Una vez analizado el origen del sindicalismo democrático, en el capítulo 7 se estudiaron los ingredientes que permitieron caracterizar una suerte de democracia sindical “a la mexicana” como un régimen sindical propio de la historia política de México. Lejos de un paradigma normativo que llevaría al investigador a clasificar esta democracia como autoritarismo o deficitaria, lo que se evidenció fue la convivencia de un diseño democrático con prácticas verticales y autoritarias que coyunturalmente, y en virtud de las amenazas externas y la incapacidad para innovar en la estructura interna, son funcionales para subsistir hasta el presente. En diálogo con Lipset (1956) se mostrará el carácter obsoleto de su modelo de democracia en el momento presente, puesto que los supuestos de la democracia pluralista no funcionaron en los sindicatos estudiados.

En el capítulo 7 los hallazgos reforzaron el argumento de partida al constatarse un bajo desempeño por parte de esta democracia sindical “a la mexicana”, de naturaleza híbrida e impermeable a la innovación y la incorporación de nuevos temas de la agenda sindical como la igualdad de género.

Para concluir se demostrará que ni la ley de hierro ni la democracia pluralista son un referente adecuado, tanto Michels (1972) como Lipset (1956) se sorprenderían de la hibridez y complejidad de la democracia sindical *a la mexicana*.

2. EL ESTADO DE LA CUESTION SOBRE LA DEMOCRACIA SINDICAL Y LA REPRESENTACIÓN EN UN NUEVO CONTEXTO

El punto de partida de la presente investigación sobre la democracia en los sindicatos mexicanos rescata una vieja discusión iniciada por Robert Michels (1972) a principios del siglo XX sobre cómo funciona el gobierno en las organizaciones. Sin embargo, como veremos a continuación, tanto desde la perspectiva teórica (principalmente en el ámbito anglosajón) como desde los estudios empíricos no ha habido una respuesta satisfactoria para analizar cómo opera la política en las organizaciones y, en particular, cómo ésta se relaciona con su entorno más amplio y global, donde también hay instituciones políticas y un conjunto de actores.

Precisamente, para poder ubicar el problema de la democracia sindical mexicana en el campo de discusión más amplio y actual, es fundamental construir el estado del arte sobre la democracia sindical (o la ausencia de democracia sindical), con una mirada particular sobre lo que se ha investigado en México y los debates actuales sobre la representación sindical en un contexto global de crisis y renovación del sindicalismo. Para ello revisaremos, en primer lugar, qué es lo que se sabe sobre este tema, cómo se ha estudiado, pero también qué consensos, contradicciones, tensiones y lagunas existen entre los estudiosos del tema. En específico, en esta revisión de la literatura analizaremos qué respuestas y elementos han aportados los autores en torno a los siguientes elementos:

- Los debates actuales sobre la representación sindical en la globalización.
- El significado de la democracia en las organizaciones sindicales.
- Las condiciones necesarias para la existencia de democracia sindical.
- La relación entre la democracia sindical y la representación de sus miembros.
- La representación sindical en la agenda de género.
- La democracia sindical en México

Veamos primero cuáles son los debates actuales en torno al rol de los sindicatos en el marco de un contexto global, donde la acción colectiva enfrenta importantes desafíos y exigencias de renovación, siendo la democracia sindical un proceso político estratégico.

2.1. Debates actuales sobre la representación en la globalización

Ante el entorno de crisis económica y global actual, abundan los debates que reflexionan sobre el futuro de los sindicatos en tanto que actores de un viejo modelo de relaciones industriales que ha sido sometido a importantes desafíos. En particular, no sólo se ha producido una reducción generalizada del porcentaje de mano de obra sindicalizada en la gran mayoría de países⁵, sino que se ha impuesto un discurso y una agenda de corte neoliberal que aboga por una mayor desregulación y flexibilización de las relaciones laborales. Ello es consecuencia no sólo de factores coyunturales, sino de cambios de mayor alcance a los cuales los sindicatos no han sabido adaptarse (Fairbrother y Yates, 2003), como son la transformación de las economías industriales hacia economías de servicios; una mano de obra cada vez más diversa racial y culturalmente; la pérdida de legitimidad del modelo socialdemócrata y la reducción del Estado benefactor, entre otros procesos en curso.

Hyman (1997), Fairbrother y Yates (2003), Phelan (2007), Hickey (2010), Gall y Fiorito (2012), Keenan (2015), entre muchos otros, se interrogan sobre cuáles son las perspectivas de renovación de los sindicatos en tanto actores fundamentales para la defensa de los derechos de los trabajadores

⁵ La excepción a este declive de la tasa de sindicalización son Taiwan, que duplicó su densidad de sindicalización de 26.2 por ciento en 1980 a 50 por ciento en 1995, y República de Sudafrica, que pasó de 18 por ciento en 1985 a 36 por ciento en 1997 (Phelan, 2007:20).

y freno a las tendencias destructivas del modelo económico capitalista. La respuesta no parece fácil en virtud de que las estrategias disponibles dependen en buena medida de los legados y las disposiciones culturales en cada uno de los países (Phelan, 2007).

En oposición se encuentran aquellas posturas más negativas que plantean un escenario sin sindicatos que en los hechos, ante su debilidad, también ha permitido la emergencia de la representación de los trabajadores por parte de otros actores. Se trata del debate relativamente reciente en torno a la “representación no sindical de los trabajadores” donde se cuestiona en qué medida han emergido nuevos actores que sustituyen o complementan a los sindicatos en la labor de representar a los trabajadores y cuáles son las implicaciones en virtud de su eficacia y cómo son percibidos por el resto de actores (Taras y Kaufman, 2006; Donaghey y Cullinane, 2011; Heery, 2009, Butler, 2009; Gollan, 2007; Upchurch y otros, 2012; Forrester, 2004; Dufour, 2010, Campolieti, 2013; entre otros muchos).

Para poder entender el presente debate en torno al declive y la renovación de los sindicatos es necesario revisar muy brevemente cuáles son los legados del modelo de relaciones industriales en el cual emergieron los sindicatos y cómo ello afecta a sus oportunidades de elegir entre una de las dos estrategias de innovación y transformación que proponen los teóricos: el modelo de organización y el de servicios.

En efecto, como nos recuerda Phelan (2007), el periodo de la posguerra ha sido considerada como la época de mayor auge y poder de los sindicatos, quienes no sólo organizaban una parte importante de la mano de obra (entre un tercio y dos tercios) sino que además eran socios fundamentales en el logro de las metas de crecimiento económico en cada uno de los países. Sin embargo, este modelo basado fundamentalmente en un sistema de producción fordista y una política keynesiana habría quedado fracturado, aunque con efectos más moderados en las economías de capitalismo coordinado⁶ (Bizberg, 2015). Al mismo tiempo, la globalización de la economía habría reducido la autonomía de los Estados, quienes bajo la presión del mercado global serían presionados para liberalizar los derechos laborales, reducir la influencia de los sindicatos y avanzar hacia un nuevo modelo de relaciones industriales basado en una economía más competitiva. Más aún, bajo este paradigma de economía neoliberal se asume que los sindicatos son un obstáculo para el crecimiento económico, una traba para la mejora de la competitividad y la generación de empleo debido al impacto negativo que su exigencia de derechos tienen sobre los costos.

En los hechos, lejos de un proceso de convergencia, Fairbrother y Yates (2003) y otros identifican la existencia de diferentes estrategias de renovación en virtud de los legados del sindicalismo en cada uno de los países. En efecto, no es lo mismo contar con una tradición de sindicalismo centrado en la gestión del contrato colectivo (business unionism) que provenir de un sindicalismo de bienestar social o con un pasado de relaciones autoritarias, como en México y un gran número de países latinoamericanos. En particular, Hyman (2005a) identifica tres tipos de sindicalismo: el que se centra en la gestión del contrato colectivo, el de bienestar y el autoritario. El primero es el más conservador en virtud de que se ocupa de representar los intereses de un colectivo de trabajadores a través de la negociación colectiva. Los asuntos de la agenda sindical social más amplia son vistos como una distracción e incluso una amenaza para la protección de los intereses de sus miembros. En cambio, el sindicalismo de bienestar (welfare unionism) cuenta con agendas más amplias, incluso más radicales, social y políticamente, y se basa en una amplia movilización para exigir al Estado regulaciones y políticas públicas que beneficien a la clase trabajadora en su conjunto. El tercer modelo es el que Hyman (2005a) identifica en las economías en desarrollo, donde el movimiento sindical habría operado bajo sistemas autoritarios que restringen el sindicalismo independiente, entre ellos México que es el caso que nos ocupa.

⁶ Alemania, Austria, Bélgica, Holanda, Japón y los países escandinavos.

Phelan (2007:21) coincide con Fairbrother (2003) y otros al señalar que si bien el sindicalismo alrededor del mundo ha perdido poder en sus áreas de influencia tradicionales (salarios y condiciones de trabajo) y la promoción de objetivos de bienestar social más amplios, también han emergido esfuerzos para adaptarse a este nuevo entorno donde el “patrón de revitalización sindical continua estando marcado por los arreglos institucionales de cada país, el contexto político y la orientación general hacia un modelo de economía capitalista”. En particular, en las economías de capitalismo coordinado la estrategia de revitalización sindical se ha focalizado en la centralización de la negociación colectiva y un dialogo permanente con los movimientos sociales. En contraste, en las economías de capitalismo liberal que ha prevalecido en los países en desarrollo, los sindicatos enfrentan un crisis mucho más grave y profunda: la crisis de la deuda y los programas de ajuste estructural impuestos por el Banco Mundial en la década de los ochenta (y que hoy afectan a los países desarrollados), los cuáles restringen notablemente las estrategias políticas y económicas disponibles para representar a los trabajadores. Más aún, “la reducción del sector público y el tamaño de la deuda constriñe las posibilidades de que los sindicatos puedan luchar por mejores salarios y condiciones de trabajo” (Fernández Jilberto y Riethof citado en Phelan, 2007:20). Entre los países latinoamericanos el caso mexicano es particularmente ilustrativo de esta debilidad sindical (Bensusán, 2000:75) debido a las fuertes restricciones que impone el modelo corporativo y la doble transición económica y política, que veremos con mayor detalle en el contexto de la presente investigación.

Los dos modelos de renovación sindical que se proponen son básicamente dos (Fairbrother y Yates, 2007:18-19), donde la democracia sindical adquiere un nuevo protagonismo:

- El de servicios (*service model*) se orienta a mejorar la eficacia y la eficiencia en la provisión de servicios para sus miembros. En esta labor el sindicato cuenta con personal contratado de tiempo completo que atiende los problemas de los trabajadores, a partir de mecanismos formalizados y con apego a la norma. Básicamente este modelo de innovación sindical asume que la provisión de mejores servicios a los miembros del sindicato (donde además se toma en cuenta la representación de intereses individuales) es suficiente para garantizar el apoyo de sus integrantes. De hecho, este es el modelo que han seguido la mayoría de sindicatos en el mundo.
- El de organización (*organizing model*) es sin duda menos conservador y mucho más desafiante en la medida que implica que sus miembros tengan una participación activa en la organización y operación del sindicato, así como la integración de nuevos miembros. Para que ello sea posible se requiere que éstos sean movilizados y reciban la formación necesaria en cuanto a conocimientos y habilidades para abordar los problemas del contrato colectivo. De esta forma se reduce la presión sobre el personal de tiempo completo del sindicato, a partir de soluciones mucho más creativas, que no necesariamente se apegan a lo formalmente inscrito en la norma, a partir de la movilización de los propios trabajadores y otros miembros de la comunidad. Es en este modelo donde la democracia sindical es revalorada como un factor estratégico de poder y fuerza.

El debate actual sobre la renovación sindical a partir de estos dos modelos continúa hasta el momento presente, liderado por la experiencia en el sindicalismo anglosajón en torno al *organizing model*. Uno de los elementos más promisorios según Fiorito y Hardley (2008) es la conformación de redes densas donde todos sus miembros están fuertemente interconectados entre sí y con el propio sindicato, lo cual implica también una movilización a partir de agendas más amplias, donde los burócratas sindicales dejan de ocupar un rol central y emerge un proceso descentralizador en los propios centros de trabajo. Esta estructura, como veremos en la presente investigación, se reflejará también en el tipo de estrategia sindical y los recursos con los que cuentan los sindicatos.

Precisamente en este modelo la democracia sindical ha sido considerada un factor crucial para la renovación sindical, puesto que tradicionalmente los sindicatos de masa han operado a partir de una baja movilización de sus miembros y una actitud mayormente pasiva. Excepcionalmente aquellos sindicatos que han tenido liderazgos de izquierda han abordado la cuestión de la democracia sindical (Fairbrother y Yates, 2007:7).

En efecto la renovación sindical como estrategia para enfrentar la crisis actual conlleva a nivel organizativo un replanteamiento de la relación entre los líderes y sus miembros, donde deben operar prácticas y procedimientos representativos y democráticos. Sin embargo, como nos advierte Fairbrother, hay un importante vacío en el estudio de cómo la práctica de la democracia sindical contribuye a la renovación sindical en el contexto actual. Como el propio autor señala, “uno de los problemas que enfrentan los sindicatos es cómo ir más allá de la asunción de que los líderes (en todos los niveles) tienen la capacidad de determinar los objetivos del sindicato en el contexto de una creciente complejidad social, política y económica y reconocer la importancia de la práctica democrática (participativa y responsiva)” (Fairbrother y Williams, 2007:35). La excepción en este sentido es el trabajo de Sherman y Voss (2000) que demuestran cómo varias organizaciones sindicales en Estados Unidos han logrado transitar del conservadurismo burocrático al radicalismo, rompiendo de este modo con la conocida ley de hierro de Michels. En particular, las autoras identifican tres condiciones o factores necesarios para la renovación por la vía de la democratización:

- primero, una crisis política interna que facilite el ingreso de nuevos liderazgos;
- segundo, que estos nuevos líderes cuenten con una experiencia previa en el activismo social que les permita afrontar dicha crisis con una nueva visión y habilidades para implementar prácticas disruptivas;
- y por último el soporte por parte del sindicalismo internacional vía recursos y el reconocimiento de la legitimidad de dichos procesos de renovación organizativa.

Esta investigación sin lugar a dudas nos permite profundizar en la comprensión del cambio organizativo en los sindicatos como un proceso dinámico, que permite transitar de la burocratización y la inercia conservadora hacia un modelo mucho más democrático y participativo. Sin embargo, Sherman y Voss no aportan suficientes elementos para entender bajo qué condiciones dicha transformación puede quedar incompleta, en particular cuando perduran los legados autoritarios (Caraway y otros, 2015). En efecto las autoras toman en consideración tanto factores internos organizativos como contextuales, pero dejan un importante vacío en aquellos contextos como el latinoamericano donde los legados autoritarios son cruciales para comprender qué tipo de sindicalismo prevalece y por tanto los liderazgos democratizadores son sólo una condición necesaria pero insuficiente. En este sentido resulta útil el trabajo de Jarley, Fiorito y Delaney (2000) que, más allá de confirmar o refutar la ley de hierro de Michels, centran su análisis en la “estructura de gobernanza” al interior de los sindicatos entendida como “aquellas estructuras que están diseñadas para identificar, legitimar, y promover el compromiso de los miembros con los objetivos y líderes de la organización” (2000:28) que incluyen varias dimensiones que son útiles para un análisis en profundidad del proceso político al interior del sindicato y su relación con contingencias del entorno en la labor de representación sindical. Entre las dimensiones del proceso político que se consideran necesarias para un análisis dinámico y actual de la democracia sindical se encuentran las siguientes:

- *La codificación* se refiere al grado en qué las reglas y procedimientos que regulan el sistema de gobernanza interna están consideradas formalmente en su Estatuto.
- *El acceso de los miembros* corresponde a en qué medida el sistema está diseñado para proporcionar a sus miembros oportunidades de bajo costo para seleccionar a sus líderes y participar en la formación de los objetivos organizativos.

- *La federación* se asocia con la distribución formal del poder en los distintos niveles de la organización.
- *La división de la autoridad* se corresponde con la distribución formal del poder entre los representantes electos y las instancias de deliberación en un nivel determinado.
- *La actividad* incluye con qué frecuencia las instituciones formalmente reconocidas por el Estatuto deben de reunirse.

Además de lo anterior, la democracia sindical como elemento de renovación de estructuras sindicales excesivamente burocráticas también es un recurso de poder al ampliar la visión social del sindicato (Moody, 1997 citado en Fairbrother y Yates, 2007:24), que debe extender su agenda política más allá de los intereses de sus miembros, incluyendo la justicia social y la transformación del régimen político más amplio. Precisamente Murray y Levesque (2002) conciben la democracia sindical como una capacidad y recurso de poder estratégico para la renovación de los sindicatos que incluye también la capacidad estratégica en cuanto a agenda, valores y habilidad para comunicar y extender una solidaridad externa a partir de las alianzas y articulaciones con la comunidad. Según estos autores, la democracia sindical es actualmente un recurso estratégico para los sindicatos debido a los efectos que tienen la creciente descentralización y la flexibilidad competitiva sobre la cohesión interna, donde prevalece una baja participación de sus miembros y un incremento del individualismo. Ello no sólo implica un involucramiento de los miembros en la vida sindical sino un conjunto de elementos estructurales internos como son: la existencia de delegados sindicales; el uso de medios de comunicación entre los miembros, la disposición de tiempo para la realización de actividades sindicales y la formación de cuadros sindicales (Murray y Levesque, 2002:19). En particular proponen cuatro estrategias que profundizan los procesos de democratización interna en los sindicatos:

- La realización de campañas de sindicalización a partir de la activación de una estructura embrionaria de delegados sindicales.
- El fortalecimiento de la identidad sindical de los afiliados con su sindicato y sus objetivos a partir de la participación activa de los miembros en los procesos de toma de decisión, lo cual a su vez favorece una redefinición de las posiciones del sindicato.
- La implicación del sindicato en el proceso de cambio en los lugares de trabajo.
- La eficacia relativa de las políticas sindicales a partir de: la presencia de mecanismos de consulta; una cultura que promueve la deliberación entre las bases y el aparato sindical; y un trabajo de formación de cuadros que garantiza una comprensión adecuada de las políticas y el reflejo de las condiciones de los trabajadores.

Esta propuesta de Murray y Levesque, no obstante, para Fairbrother y Williams (2007) está excesivamente centrada en el análisis de ciertas capacidades estratégicas a partir de la democracia sindical, sin una descripción adecuada de dichas prácticas y procesos políticos. Eaton (2006) en este sentido es original al rescatar la experiencia del Consejo Público del sindicato de automovilistas canadienses (CAW) donde demuestra cómo a través de un ente externo al sindicato se institucionaliza la transparencia en la toma de decisiones y el cumplimiento del debido proceso, contribuyendo al fortalecimiento de una intensa vida democrática sindical. Para Eaton (2006), al igual que Murray y Levesque (2002) la renovación sindical a través de la democracia sindical es una vía que aporta muchas ventajas para el fortalecimiento de los sindicatos en la medida que a) permite responder de manera más adecuada a las presiones del entorno creadas por las políticas orientadas al mercado y reestructuración económica y b) fortalece la percepción de legitimidad pública del sindicato (Eaton, 2006:201).

En suma, la democracia sindical sigue siendo un tema actual en la discusión en torno a la revitalización y la renovación sindical, donde los aportes son aún promisorios pero insuficientes

para establecer una teoría. Antes de ahondar en las posturas, veámos a qué nos referimos cuándo hablamos de democracia sindical.

2.2. El significado de democracia en las organizaciones sindicales

¿Qué significa hablar de democracia en las organizaciones? Al respecto no hay una única definición y en la literatura abundan distintas concepciones, con un énfasis central en el pluralismo liberal y su dimensión formal. Lo anterior, como nos advierte Sartori (2010) no significa que podamos asimilar la democracia en los grupos con la democracia en el sistema político (“macrodemocracia”), ya que ésta última contiene elementos que no se reproducen de forma automática en la vida política en las organizaciones como son los sindicatos, partidos políticos, asociaciones de vecinos, clubes, entre otros. Ignorar esta dimensión analítica nos conduciría a un error crucial de estiramiento del concepto de democracia. Esta precisión es importante si tomamos en cuenta uno de los estudios clásicos más citados en la literatura, el “Union Democracy” de Lipset (1956), que como veremos seguidamente parte de la teoría pluralista de la democracia sin aportar una definición clara de su objeto de estudio.

En este sentido no necesariamente todos los elementos de la democracia liberal pluralista pueden traducirse automáticamente al estudio del gobierno democrático en las organizaciones, aunque algunos de sus supuestos puedan ser válidos. Como nos advierten varios autores, entre ellos Summers (2000) el proceso político al interior de los sindicatos no es asimilable a la política nacional. Es preciso tomar en cuenta una perspectiva y regulación diferente, pues por ejemplo los sindicatos no suelen tener sistema de partidos en su interior y la oposición solamente emerge en virtud de temas o asuntos específicos, lo que también dificulta que pueda institucionalizarse. Lo más habitual, como nos advierte Summers (2000:9) es que los sindicatos sean sistemas de un único partido y que no haya procesos electorales de elección directa, sino a través de electores.

Una segunda precaución a tomar a cuenta en la revisión de la literatura es la confusión entre la democracia sindical con algunas de sus dimensiones o elementos del contexto que favorecen su emergencia, como son la satisfacción de los trabajadores con las condiciones de trabajo o la descentralización de la toma de decisiones. La definición que adoptemos de democracia sindical debe permitirnos distinguir este proceso de otras formas de gobierno como la oligarquía. Asimismo, es importante no confundir el concepto de democracia sindical con otros términos cercanos, como “democracia organizacional” (Kerr, 2004; Harrison y Freeman, 2004) o “democracia industrial”⁷, que desde la disciplina de las relaciones industriales se interesan por involucrar a los trabajadores en cómo mejorar su desempeño en términos de innovación y productividad y por tanto mejores resultados para la empresa.

Seidman (1958) fue uno de los primeros estudiosos en plantear una cuestión central que Lipset en *Union Democracy* descuidó: ¿cuál es el concepto de democracia que resulta apropiado para el contexto sindical? Este planteamiento es central, pues en virtud de la definición de democracia sindical que se tome como punto de partida podremos hacer un análisis riguroso que nos permita aportar nuevos elementos para la discusión teórica y el análisis comparado. Algunas posibles definiciones son las siguientes (Seidman, 1958; Magrath, 1959):

⁷ Precisamente, en los Estados Unidos, desde principios del siglo pasado y hasta la década de los 40 es posible identificar numerosos estudios que abordan de forma poco articulada la democracia en la industria o la democracia industrial (ACLU, 1942; Aaron y Komaroff, 1949; Herberg, 1943; Taft, 1946; Summers, 1962). No será hasta los 50 que podamos encontrar ya en la literatura anglosajona una discusión mucho más articulada sobre los procesos democráticos al interior de los sindicatos.

- La determinación directa de las políticas por parte de la mayoría de sus miembros sindicalizados (democracia directa o participativa).
- El poder de las bases sindicalizadas para controlar las decisiones más importantes de forma directa o por medio de la elección de representantes (control).
- La sensibilidad de los líderes a los supuestos deseos de las bases sindicalizadas (representación sustantiva).
- La aprobación por parte de los miembros del desempeño del líder sindical (refrendo).
- La regla de la mayoría (procedimiento para la toma de decisiones).
- El control del gobierno del sindicato por parte de sus miembros (control).
- Cuando sus miembros pueden hacer sentir su voluntad, pero también sustituir líderes y cambiar las políticas que no desean (Seidman; 1958:36).
- Es un proceso que responde a la cuestión de cómo se toman las decisiones (Magrath, 1959).
- El derecho a la plena e igual participación de cada uno de sus miembros en los asuntos y procesos al interior del autogobierno del sindicato, de acuerdo con los principios de democracia representativa y la necesidad de proteger los derechos y libertades de sus miembros (FLC-CIO)⁸
- La garantía de un conjunto de libertades civiles al interior del sindicato, que incluye la libertad de expresión en el trabajo y en las reuniones del sindicato, libertad de prensa, libertad de reunión, elecciones libres con un escrutinio imparcial, así como juicios justos ante comités imparciales⁹.

Para la mayoría de sociólogos que han estudiado los sindicatos (Michels, Lipset, Schein, Barbash, Seidman, Magrath, entre otros) la estructura formal y social es una dimensión fundamental de la democracia sindical. De hecho, en buena medida estas definiciones se corresponden con algunas dimensiones o supuestos de la definición de democracia pluralista del pensamiento occidental como son: un conjunto de objetivos políticos que son consistentes con la voluntad de los miembros de la comunidad política, la responsabilidad y rendición de cuentas de los representantes hacia los representados, una oposición legítima y la garantía de ciertos derechos y libertades para sus miembros. Sin embargo, como nos advierten Magrath (1959) y Stein (1963), y más adelante otros autores como Summers (2000), no es correcto asimilar al Estado con el sindicato en tanto organización política, pues estos últimos son sólo uno de los elementos del Estado, no disponen del uso legítimo de la fuerza, su objetivo primario es el bienestar de los trabajadores (salario, horario, condiciones de trabajo) y el estatus de sus miembros no es asimilable al de un ciudadano con relación al Estado.

Asimismo, ninguna de estas definiciones resulta adecuada para el estudio de la democracia sindical en la actualidad debido a que no incorporan algunas dimensiones cruciales, como la existencia de una oposición activa o la participación de las bases sindicalizadas en la toma de decisiones. Para ello retomaremos más adelante la propuesta de Stepan-Norris (1997) que completa esta visión

⁸ Código de Ética (1957) de AFL-CIO.

⁹ Asociación para la Democracia Sindical (AUD)

formal (constitucional) de democracia sindical con la incorporación de dos factores actitudinales de los actores, como son la existencia de una oposición activa y la participación de las bases:

“Still, while the existence of such clauses in union constitutions provide the possibility for democracy, they never ensure it. Factors crucial for democratic functioning include the extent and quality of membership participation and especially the extent to which organized opposition is empowered and legitimized or at least tolerated by the absence of retaliatory measures (...)” (Stepan-Norris, Judith, 1997:476)

Para otros autores como V.L. Allen (1954) la cuestión de la democracia sindical es irrelevante en la medida que el sindicato debe ser concebido como una organización creada para la realización de la negociación colectiva y las funciones relacionadas con la misma, no para el autogobierno de los trabajadores. Sin embargo, esta visión funcionalista del sindicato como simple gestor del contrato colectivo resulta inadecuada para entender la realidad histórica de las organizaciones sindicales en tanto actores políticos con intereses y poder que trascienden la esfera económica como simples gestores del instrumento del contrato colectivo o la revisión salarial (Pizzorno, 1978)¹⁰.

Hechas estas precisiones, es necesario ahondar sobre los elementos actitudinales y procesuales que son parte de la idea de democracia sindical, como son: los tipos de liderazgo (Stein, 1963); la existencia de una oposición efectiva (Edelstein, 1967); la participación de las bases (Devakidevi, 1989; Kuhn y Zech, 1986).

Los liderazgos democráticos

Si bien Stein (1963) coincide con algunas dimensiones básicas de la democracia sindical ya identificadas por Lipset (1956), Seidman, Magrath y otros, como son la defensa de los intereses en materia de trabajo, el respeto de un conjunto de derechos y libertades de sus miembros (en particular el derecho a formar una corriente o grupo oposición) y la rendición de cuentas. Pero más allá de asumir los supuestos de la teoría de la democracia pluralista en los sindicatos, este autor contrasta el gobierno corporativo (de la empresa) con el gobierno del sindicato, donde identifica ciertas similitudes en virtud de las necesidades organizativas de crecimiento en el tamaño y especialización.

Entre las semejanzas este autor destaca cómo en el gobierno corporativo de la empresa se asume la existencia de un gobierno democrático con relación a sus socios o inversores, quienes eligen a los directores en calidad de sus representantes para dirigir la empresa. Para ello, en tanto asociación voluntaria, se cuenta con un estatuto fundacional que permite investir de poder y autoridad a los directores, quienes a su vez formalmente son responsables ante los socios de un adecuado desempeño de sus funciones estatutarias. Sin embargo, conforme crece el tamaño de la empresa y el número de inversores, se produce una separación entre la propiedad y el control de la empresa, y se genera una inercia organizacional que facilita la malversación de fondos y las malas prácticas. Los directivos acaban desarrollando sus propios intereses y actúan por motivaciones distintas a quienes deben de representar.

¹⁰ Desde la filosofía del derecho encontramos estudios (Hart y Harmon, 1964; Pezaro, 1974) que aplican la teoría de Rawls a la teoría de la organización para justificar desde una perspectiva ética el surgimiento de la democracia sindical. No obstante encontraron que bajo el supuesto del velo de la ignorancia y la aplicación del primer principio de la teoría de la justicia de Rawls, las personas seleccionarían instituciones de naturaleza autoritaria para garantizar la sobrevivencia de la organización sindical. En contraste, a Pezaro le parecía mucho más adecuado fundamentar la democracia sindical a partir de la teoría de la democracia participativa (Pateman, 1970) y el estudio de la cultura política (Almond y Verba, 1965).

Por consiguiente, a través de esta analogía Stein (1963) mostró la “ley de hierro” de Michels, es decir, cómo en las organizaciones (ya sea una empresa o un sindicato) conforme crece su tamaño hasta el punto de necesitar representantes de tiempo completo se incrementa – como consecuencia – la distancia entre los miembros y sus líderes en términos de intereses, problemas, motivaciones y condiciones de vida. Con el tiempo este distanciamiento social se vuelve incluso mucho mayor, lo cual – advierte Stein – no es sinónimo de afirmar que los representantes se vuelvan insensibles a las demandas y necesidades de sus miembros. Para continuar en el cargo éstos necesitan hacer algo por quienes representa. Esta precisión es importante, pues le permite a Stein aportar a la discusión sobre la democracia sindical el elemento del liderazgo, que se traduce en actuar “por” los miembros y hacerlo “con” los miembros. Lo que hace democrático al sindicato no son los logros en términos de ganancias de incrementos salariales y condiciones de trabajo (representación sustantiva), pues la búsqueda de los intereses de los trabajadores no es un indicador de que el líder esté actuando de forma democrática. En otras palabras, es posible ser un líder muy representativo de las demandas de las bases pero a la vez muy autoritario y vertical.

Ello conduce a Stein a retomar la clasificación de Hardman (citado en Stein, 1963:52) entre *leader of labor* – de naturaleza democrática – y un *labor leader* –un burócrata profesional que cuenta con la habilidad para manipular y vender la fuerza del trabajo en términos ventajosos para sus intereses.

“J. B. S. Hardman made the point tellingly long ago in his discussion of the stakes of leadership, distinguishing between a "leader of labor"-a democrat in a democratic union-and a "labor leader"-a professional skilled in the arts of manipulation and in selling the labor power of his members at advantageous rates” (Stein, 1963: 52).

Es importante precisar que en el caso del *labor leader* existe una clara distancia entre los miembros y su líder en numerosos aspectos. Por ejemplo, para los trabajadores los temas más importantes son el salario y la estabilidad en el trabajo, en cambio para el líder sindical su prioridad es el sindicato en tanto que organización, la cual debe ser preservada a cualquier precio. En ocasiones, como veremos en la presente investigación, ambos intereses pueden coincidir y complementarse, pero hay coyunturas en las cuales divergen. No obstante, idealmente las democracias sindicales son aquellas que están conducidas por los *leader of labor*, quienes actúan con sus bases, sin que se produzca un distanciamiento social.

La existencia de una oposición efectiva

Con relación a la oposición al interior del sindicato, Edelstein (1967) nos da elementos para analizar las cualidades de una oposición efectiva, más allá de las garantías para su existencia. Ésta se mide no solamente por la existencia de contienda electoral dividida o la frecuencia con que el gobierno es derrotado en las urnas por el grupo opositor, sino por una multiplicidad de criterios que incluyen varios niveles de la organización como son:

- una estructura jerárquica que prevea dos o más cargos del mismo rango en cada nivel;
- una distancia mínima de estatus entre oficinas adyacentes de alto nivel;
- una alta proporción de cargos de tiempo completo sujetos a elección,
- la frecuencia con la que una tendencia política suple a otra,
- el número de veces que los candidatos son derrotados antes de ganar la contienda electoral, entre otros.

La participación de las bases

Con relación a la participación de las bases, Devakidevi (1989:416) otorga un peso fundamental a esta dimensión al definir democracia sindical como “un sistema de toma de decisiones que se basa en la opinión, así como el escrutinio y la aprobación de aquellos miembros que resultan afectados por las mismas”, que además incluye mecanismos participación para sus miembros formalmente reconocidos en sus Estatutos y métodos informales que son fruto de su historia, tradición y la pertenencia a un determinado sector de la economía. En esta definición sin lugar a dudas subyacen los supuestos de la democracia participativa, pues para este autor aquellos sindicatos con gobiernos democráticos son mejor aceptados, además de asegurar la participación y consentimiento de los trabajadores afiliados, contribuyendo además a la democratización de las relaciones industriales.

En contraste con la amplitud de mecanismos participativos mostrados por Devakidevi (1989), otros autores como Kuhn y Zech (1986) consideran una participación restringida de sus miembros como votantes responsivos, que exigen rendición de cuentas al gobierno del sindicato y que a su vez se traduce políticas internas que son reflejo de los intereses de sus miembros. En contraste, la ausencia de democracia sindical necesariamente conduciría al gobierno del Leviathan hobbesiano, el cual se caracteriza por su gran tamaño, poder y el monopolio en la provisión de bienes y servicios para sus miembros, quienes muestran una actitud indiferente ante el proyecto sindical.

Al igual que Oppenheim (1951), Seidman señaló el problema de la baja participación de las bases sindicalizadas y centró su análisis en cómo con el tiempo ésta se reduce. En particular, durante la etapa de nacimiento de la organización sindical se produce una fuerte identificación de los trabajadores con el proyecto sindical, donde éstos están dispuestos a invertir su tiempo para participar activamente y formarse para la negociación colectiva. Sin embargo, conforme el sindicato madura, la participación de sus miembros tiende a decaer debido, primero, a que otros intereses distraen su atención (ocio) y que los nuevos miembros a pesar de su lealtad al sindicato no desarrollan una fuerte identificación con el mismo. La participación de las bases en la vida sindical se limita al proceso de elección de los representantes en el comité ejecutivo y, en la medida de lo posible, particularmente si no hay sanciones, no asisten a las reuniones sindicales. En la práctica, conforme la organización sindical madura, son pocos aquéllos quienes valoran el activismo sindical y que además desarrollan las habilidades necesarias para expresarse en audiencias amplias. La clave para este involucramiento, según Seidman, es que las bases tengan una fuerte identificación con el proyecto sindical, lo cual se va diluyendo conforme ingresan nuevas generaciones de trabajadores.

¿Cuáles son entonces las actividades e intereses que compiten con el activismo sindical? Por grupo de edad, Seidman identificó que son los jóvenes a quienes les interesa las actividades deportivas o recreativas; las mujeres recién casadas acostumbran a tener hijos de temprana edad a quienes prioritariamente deben de atender; las mujeres de mayor edad, en cambio, se apresuran a llegar a casa para hacer la cena y los quehaceres domésticos; y por último, los hombres maduros prefieren regresar a su casa a descansar, donde también pueden tener algunos compromisos domésticos. En consecuencia, un efecto no deseado de esta baja participación de las bases sindicalizadas es la emergencia de un grupo pequeño de líderes activos que tienen bajo su mano el control de la organización y, por consiguiente, el riesgo de que acaben perpetuándose en el poder. Este factor, como veremos más adelante, será central en el modelo de Lipset (1956) que retomaremos en la presente investigación.

En suma, con relación a la dimensión la participación de las bases encontramos al menos dos perspectivas entre los estudiosos de la democracia sindical: desde una visión de democracia radical implica una intensa participación de las bases sindicalizadas en todos los espacios de toma de decisión; en contraste desde una mirada de la democracia procedimental (formal) solamente

implica que los trabajadores en calidad de votantes puedan exigir rendición de cuentas. En cambio, desde una idea de democracia sustantiva para Maciver (1964) y Edelstein (1967) la democracia sindical debe de incluir el interés de las bases sindicalizadas en los asuntos del sindicato.

En la práctica este debate en torno al alcance de la participación de las bases como una dimensión crucial del concepto de democracia sindical de Stepan-Norris (1997) puede resultar difícil de resolver conforme la organización crece y se burocratiza. En definitiva, esta revisión conceptual de la literatura nos permite argumentar la relevancia de partir de una idea de democracia mucho más amplia que su dimensión formal y sustantiva centrada en el bienestar de los trabajadores o la consecución de ciertos objetivos económicos y sociales. En particular, como ya adelantábamos, Stepan-Norris y Zeitlin (1995:830), desde la teoría crítica de la democracia, concluyen que todo sistema político democrático (inclusive en los sindicatos) debe contener al menos tres elementos:

- una constitución democrática, lo cual supone entre otros elementos contar con garantías de libertades civiles y políticas fundamentales para sus miembros;
- una oposición institucionalizada, y por tanto la libertad de sus miembros para criticar y debatir con los representantes sindicales, así como para organizarse, oponerse y reemplazar representantes a partir de elecciones libres;
- y la participación activa de sus miembros, en términos de un grado amplio de participación de las bases sindicalizadas en el ejercicio del poder dentro del sindicato y en la toma de decisiones que les afecta.

Esta concepción de democracia sindical resulta particularmente útil para entender la naturaleza formal pero también dinámica del gobierno de los sindicatos, puesto que la visión de Stepan-Norris (1997) incorpora las dos principales aproximaciones de la literatura (Stepan-Norris, 1997:477): la primera, la *legal o la democracia formal*, lo cual incluye la estructura constitucional (Cook, 1963; Edelstein y Warner, 1979), el poder de los líderes (Taft, 1946; Kovner, 1952), y el conjunto de derechos civiles y políticos que los estatutos del sindicato reconoce a sus miembros y minorías (Cook, 1963; Zeitlin y Stepan-Norris, 1992). La segunda aproximación es la *conductual*, la cual pone el acento en la existencia de una oposición institucionalizada (Lipset, 1956) y en qué medida ésta es eficaz para asegurar la rendición de cuenta de los líderes sindicales (Strauss, 1991). Se trata de dos aproximaciones que Stepan-Norris, al igual que otros estudiosos como Taft (1946) o Edelstein y Warner (1979), asume que se relacionan de forma positiva: a mayor democracia formal, mayor presencia de conductas democráticas.

La propuesta teórica de Stepan-Norris tiene la ventaja de considerar de forma integral varios componentes que se desprenden de una exhaustiva revisión de la literatura sobre democracia sindical, además de la interacción entre factores endógenos y exógenos a la organización sindical. Esta concepción es fundamental si tomamos en cuenta sus implicaciones en el momento de estudiar la democracia sindical como un proceso político esporádico (intermitente) o, por el contrario, como un fenómeno sostenido en el tiempo (Stepan-Norris, 1997:478). En este sentido, la misma autora advierte que aquellos casos de democracia sindical sostenida se explican en buena medida a partir de las estructuras formales, mientras que los casos de democracia sindical intermitente se relacionan con condiciones externas e internas históricas que son contingentes, esporádicas y cambiantes, algo que será fundamental en la presente investigación. En particular, como se probará más adelante, las iniciativas de democracia sindical difícilmente pueden sostenerse de forma genuina con el paso del tiempo si las condiciones externas se transforman en factores que amenazan la sobrevivencia de la propia organización sindical.

Finalmente, este recorrido sobre la definición de democracia sindical nos conduce a una clasificación preliminar de distintas dimensiones de la democracia en la política nacional (véase la tabla 1), en el gobierno de los sindicatos y en las relaciones industriales. Esta clasificación no significa que podamos trasladar de forma automática la teoría de la democracia política al ámbito de las organizaciones que como los sindicatos cuentan con un sistema de autogobierno y representación de sus miembros. Debido a su naturaleza y a sus objetivos restringidos a la mejora de las condiciones de trabajo de sus miembros, las organizaciones sindicales no pueden asimilarse como sistemas políticos que reproducen en miniatura el sistema político más amplio, pues actúan en un contexto de una organización privada o pública que proporciona bienes o servicios. No obstante, ello no significa que no exista una clara interconexión entre la democracia política y la democracia sindical, ya que es en el ámbito del trabajo organizado donde – desde la perspectiva de la democracia radical (Pateman, 1995) – los trabajadores desarrollan virtudes cívicas fundamentales para la calidad de la democracia, debate que hoy en día sigue plenamente vigente en torno al *organizing model* (Eaton, 2006) donde las bases sindicalizadas deben tener un rol mucho más activo y comprometido con la defensa de derechos y el tejido social.

Tabla 1. Dimensiones de la democracia

Dimensiones	Democracia Política	Democracia Sindical	Democracia Industrial
Rendición de cuentas	Informe de gobierno	Informes en las convenciones anuales	No existe
Igualdad de derecho a la participación	Derechos civiles y políticos formalmente reconocidos en la Constitución Política	Derechos, garantías y libertades reconocidos en los Estatutos	La participación está bajo el control del patrón
Libre acceso a la información	Ley de Transparencia	Derecho a la información garantizado en los estatutos	El acceso a la información está controlado por el empleador
Gobierno	Poder Ejecutivo (Gobierno)	Comité Ejecutivo Nacional	La autoridad para dirigir está en manos del propietario legalmente reconocido
Jefe de Gobierno	Presidente/Primer Ministro	Secretario General	Dueño o empleador
Congreso	Cámara de Diputados y Senado	Asamblea General y Asamblea de Delegados	No aplica
Fuerza	Monopolio en el uso legítimo de la violencia	Monopolio en la intermediación con el patrón (y en ocasiones la cláusulas de consolidación sindical ¹¹)	Jerarquía y autoridad
Elecciones libres	Voto directo o indirecto, libre y secreto	Voto directo o indirecto	No existe
Sistema de partidos	Partido único, bipartidismo, multipartidismo	Corrientes y facciones Oposición institucionalizada	No aplica
Sistema de Justicia	Poder Judicial	Tribunal de Vigilancia y Comisión de Honor y Justicia	No aplica

¹¹ En México este tipo de cláusulas se denomina “cláusula de exclusión” y en el ámbito anglosajón “closed shop”.

Precisamente, la relación entre democracia política y democracia sindical será uno de los supuestos que se pondrá a prueba en la presente investigación. Para ello retomaremos el trabajo de Bensusán y Middlebrook (2013), quienes identificaron para el caso de México cómo el tipo de transición política y económica, así como el régimen de relaciones laborales, inciden directamente en la autonomía del gobierno de los sindicatos respecto del Estado y la tolerancia del pluralismo. Es decir, se pondrá a prueba cómo el sistema político, económico y legal incide en la calidad de la democracia en los sindicatos mexicanos debido a que éstos enfrentan un entorno amenazante. Pero antes revisaremos en la literatura cuáles son las condiciones necesarias para que puedan emerger gobiernos democráticos en las organizaciones sindicales.

2.3. Las condiciones necesarias para la existencia de democracia sindical

La revisión del significado del concepto de democracia sindical necesariamente nos lleva a revisar el debate abierto sobre las posibilidades de democracia sindical, cuyos principales referentes identificados por Magrath (1959) y Bensusán (2003) son Michels, Goldstein, Lipset, Allen, Seidman, Glib, Barbash y Linz, entre otros. En particular en esta revisión de la literatura nos interesa analizar qué respuestas han dado estos autores a la cuestión de la ley de hierro, es decir, cuáles son las condiciones necesarias y suficientes para que las organizaciones cuenten con instituciones y prácticas de democracia. Como veremos seguidamente, no existe un consenso al respecto y hay elementos que no han sido estudiados con suficiente atención, como la relación entre la organización y su entorno.

En términos generales, las posturas de la literatura sobre los condicionantes de la democracia sindical se dividen, por un lado, en los pesimistas, quienes asumen la ley de hierro como la norma general en las organizaciones (Michels, Lipset, Goldstein, Stratton, Magrath) y, por otro lado, los optimistas, que consideran que la democracia sindical no es una excepción a una dinámica generalizada de gobiernos oligárquicos (Stepan-Norris y Zeitlin, Kuhn y Zech, Allen, Stein, Nyden, Edelstein y Warner, 1979). Entre estos últimos Stepan-Norris y Zeitlin (1995) proponen distinguir entre los demócratas liberales y los que asumen una postura radical y crítica de la democracia sindical (a partir de la década de los 70) quienes parten de una concepción de democracia participativa donde los trabajadores se involucran activamente en la discusión, formulación e implementación de los asuntos sindicales. Ello permite que los trabajadores adquieran nuevas habilidades y sentido de eficacia política y una mayor cercanía en la posición social de líderes y sus miembros.

Tabla 2. Posiciones respecto de las posibilidades de democracia sindical

Pesimistas	Posición intermedia “neomarxista”	Optimistas
Michels, Lipset, Goldstein, Stratton, Magrath	(Depende de la interacción de factores internos y externos a la organización sindical) Hyman Fyer Fairbrother Stepan-Norris Zeitlin, Bensusán Middlebrook	Nyden, Edelstein y Warner Seidman Allen, Stein, Barbash

Fuente: elaboración propia

En la presente investigación, propondremos una perspectiva intermedia, donde el tipo de gobierno que prevalece en los sindicatos es resultado de la interacción de fuerzas sociales y políticas del entorno pero también fruto de la dinámica organizacional interna. Por consiguiente, es imperativo distinguir entre condicionantes externos e internos de la democracia sindical. Asimismo, se retomará la crítica de los denominados “teóricos pluralistas” (Nyden, 1182: 1985), como Lipset, Trow y Coleman (1956), quienes en reacción a las teorías de la oligarquía, la profesionalización del liderazgo y el dominio de las instituciones capitalistas, rescatan la importancia de la estructura social del espacio del trabajo y los espacios de comunidad que se generan en tanto redes sociales intermedias que conectan los líderes y las bases. De este modo, la visión pluralista de la democracia sindical nos permite tener una mirada más optimista del gobierno dentro de los sindicatos al ver las organizaciones desde abajo, pues es desde las bases que se construye la idea de democracia, en contraposición con una imposición desde arriba.

Asimismo, la adopción de esta postura intermedia nos permite rescatar la pertinencia actual del tema de la democracia sindical en tanto un componente de la calidad de la democracia política que no puede darse por sentado y que, como se probará en la siguiente investigación, no puede estudiarse con una perspectiva desvinculada de la influencia del entorno. A diferencia de Lipset (1956), la presente investigación estará mucho más cercana a la mirada de la teoría de sistemas de Easton (2006), sin llegar a asumir los supuestos funcionalistas del modelo. En particular nos interesa rescatar una mirada mucho más compleja que la que nos revela la literatura, donde la democracia sindical en tanto subsistema político es parte de un sistema político más amplio que la determina a partir de su marco legal (derecho laboral) pero también por parte de sus actores, instituciones y procesos. De esta forma se espera cubrir un vacío en cuanto a la perspectiva de estudio desde la sociología política y el enfoque metodológico más adecuado, puesto que como ya hemos argumentado la democracia sindical no es sinónimo de democracia política “en pequeño”. Asimismo, con relación a los condicionantes internos identificados por la literatura, no cabe duda que la democracia sindical no puede darse por sentado. Es necesario introducir garantías que aseguren los supuestos de la democracia pluralista al interior del sindicato. Veámos seguidamente los elementos del debate en torno a las oportunidades para la emergencia de la democracia sindical.

Los pesimistas

En primer lugar, Robert Michels (1972) parte de la postura que la democracia en los grupos no existe y su emergencia es imposible. Para ello, como ya mencionamos, se basó en el estudio a principios del siglo pasado de la democracia en los emergentes partidos de masas y sus hallazgos en un caso crucial, el Partido Socialdemócrata alemán. Este análisis le permitió constatar que la democracia en el mejor de los casos era una formalidad vacía de contenido, pues lo que prevalecía en los hechos es la oligarquía: una élite reducida que busca permanecer en el poder y consolidar sus propios intereses. Su argumento se basa en tres supuestos básicos (Magrath, 1959:507):

- la estabilidad de los liderazgos, puesto que una vez que los representantes llegan al poder también buscan permanecer en el mismo debido a varios incentivos salariales y de estatus social diferenciado (lo que Michels llama un aburguesamiento de la clase trabajadora).
- los imperativos de una organización exitosa (eficaz), que son la centralización, la profesionalización a través de una burocracia y la centralización de la autoridad.
- la incompetencia de las masas, apáticas y necesitadas de un líder que las oriente.

Por consiguiente, la visión de Michels (1972) respecto a las oportunidades de democracia en las organizaciones es muy pesimista. Para el autor la ley de hierro es inherente a todas las

organizaciones (“quien dice organización dice oligarquía”), por lo que su perspectiva es fuertemente determinista.

La dinámica organizacional descrita por Michels (1972) es muy similar a lo que advirtió a principios del siglo XX Max Weber (2014) respecto a las consecuencias del desarrollo del liderazgo profesional y la burocracia, quienes inevitablemente desarrollan unos intereses propios distintos de las bases. Sin embargo, en cierto punto ambos autores resultan contrastantes, como nos advierte Scaff (1981), pues para Weber (2014) la sola presencia del liderazgo, el poder o la especialización profesional por sí mismo no inhibe la posibilidad de la democracia, ya que las masas pueden desarrollar una conciencia política y, por tanto, contrarrestar el poder de las elites profesionales. Por consiguiente, para Weber la ley de hierro no es tan determinista, aunque para ambos sociólogos el liderazgo es un componente central de las organizaciones.

De esta forma, así como desde la perspectiva elitista de Michels (1972) la generación de una oligarquía dentro de las organizaciones imposibilita la democracia sindical, para Weber la burocratización de las organizaciones es inevitable con el paso del tiempo y puede conducir a una pérdida creciente del interés por participar de parte de sus miembros.

Al igual que Michels, Goldstein (1952) (citado en Magrath, 1959:509) es pesimista respecto a la existencia de democracia sindical, la cual considera ausente pero sí es posible en los hechos. Para ello se basó en el estudio de caso del Sindicato General de Transportes en Inglaterra, donde se reproduce la ley de hierro ante una mayoría de trabajadores sindicalizados apáticos e incompetentes. No obstante, la responsabilidad de esta situación no se encuentra en las manos de las bases, sino en los propios líderes que han fallado en su obligación de educar y formar a sus miembros. Su solución es esencialmente moral, centrándose en la necesidad de construir una tradición democrática en los sindicatos. Por consiguiente, la oligarquía no una ley determinista y universal, los miembros tienen capacidad de agencia y de ser responsables.

Los teóricos pluralistas entre los que se encuentran Lipset, Trow y Coleman, ofrecen una perspectiva alternativa a las teorías sobre la oligarquía, la profesionalización del liderazgo y la influencia de las instituciones capitalistas. Desde la postura pluralista se enfatiza en la influencia de la estructura social al interior del espacio del trabajo y su comunidad de miembros, así como el vínculo entre los líderes y sus miembros.

En 1956 Seymour Lipset (1956) presentó su obra *Union Democracy. The Internal Politics of the International Typographical Union* que incluye una propuesta teórica para entender las bases sociales y estructurales del proceso político democrático al interior de los sindicatos. Para ello, retomó el estudio sobre la conformación de la oligarquía en las organizaciones de Michels (1972) y propuso tres dimensiones que parten de un conjunto de hipótesis sobre la relación funcional entre la democracia pluralista y distintos elementos de la estructura social, los cuales son presentados de forma más clara en la obra *Political Man* (1960) de este mismo autor.

Primero, con relación a **la estructura de la organización**, el autor evaluó la necesidad de la burocracia pero también otros dos factores estructurales como son las comunicaciones intrasindicales y el monopolio en la habilidad política.

Con relación a la burocracia entendida como “normas definidas de responsabilidad y autoridad” o “un sistema de administración racional” (Lipset, 1963: 317), su emergencia es considerada inevitable en organizaciones de gran tamaño y en virtud de presiones externas e internas. De hecho, se considera que existe una relación positiva entre las variables: i) tamaño del sindicato y ii) grado centralización de la industria con respecto de la necesidad de la burocracia. No obstante, ésta puede socavar las posibilidades de un sindicalismo democrático en virtud de las exigencias de disciplina y de centralización de las decisiones, lo que a su vez incide en una menor participación e interés

por parte de las bases. El balance final es profundamente negativo: “cuanto mayor sea la burocratización de una organización, tanto menor será la posibilidad de que sus miembros ejerzan una influencia sobre la política sindical” (Lipset, 1963: 320)

Además del impacto negativo de la burocracia sobre el proyecto democrático, Lipset destacó la importancia del control de los medios formales de comunicación dentro de la organización. Éstos son fundamentales para la garantía del pluralismo político y la libertad de expresión, los cuales pueden verse amenazados cuando los dirigentes sindicales detentan el monopolio de los canales de comunicación. Ello incluye el periódico sindical, a partir del cual se conforman actitudes y el comportamiento de los trabajadores sindicalizados, pero también los informes de rendición de cuentas de los gastos del sindicato.

El control de las comunicaciones intrasindicales por parte de la élite dirigente es una de las fuentes principales de poder administrativo puesto que, por un lado, garantiza que la postura oficial de los asuntos sindicales sea conocida por toda la base, y por otro lado, se obstaculiza que la oposición pueda organizarse frente al oficialismo. Cuando la única fuente de información y de formación de opinión es la prensa oficial del sindicato, la disidencia carece de oportunidades efectivas para ser escuchada.

Uno de los recursos fundamentales para la emergencia de una oposición fuerte son los liderazgos políticos que no dependen de un cargo en la dirigencia sindical. Para ello se requieren habilidades políticas como son la organización y la comunicación, las cuales requieren de un entrenamiento previo a través de programas de formación o la experiencia por medio de la movilidad interna en la estructura sindical. En raras ocasiones, como reconoce Lipset, el trabajador dispone de cualidades previas para la habilidad política, aunque considera que la profesión que dota de mejores aptitudes en este sentido es la de abogado.

En efecto, cuando dentro de la organización sindical no se cuenta con programas de formación de cuadros en liderazgo y habilidades políticas la única alternativa posible son los partidos políticos o la militancia en organizaciones civiles y movimientos ciudadanos. Sin embargo, como veremos más adelante en el modelo teórico, la eficacia de estas organizaciones externas es limitada en entornos de fuerte desafección política y baja participación ciudadana.

Segundo, continuando con el análisis del modelo de Lipset, encontramos a **los miembros del sindicato**. En estos es importante observar si existe una brecha de estatus social entre dirigentes y bases, pero también en qué medida éstos participan en la política sindical. De ello dependerá que pueda emerger una oligarquía, es decir, un grupo reducido de dirigentes que concentre el poder.

En particular, la brecha de estatus social viene explicada por los mayores ingresos que percibe la dirigencia sindical, la cual puede conducirse con un nivel de vida muy alejado del que tiene un trabajador común y por consiguiente, adquirir distintas perspectivas de vida y formas de pensar. Es decir, se produce un “desclasamiento” por parte de la élite dirigente, quienes se identifican mucho más entre sí que con la masa de trabajadores, lo cual además aporta la base material que legitima o en su caso justifica el monopolio de las funciones sindicales por parte de los líderes. De hecho una vez que se ha alcanzado este estatus, la dirigencia sindical buscará conservar dicha posición y protegerla, y por consiguiente, continuar en el poder en lugar de regresar a su puesto de trabajo. En el mediano y largo plazo esta perpetuación en el poder y la distancia social entre representantes y representados supone un obstáculo para la democracia, que desde una visión pluralista exige una circulación permanente de los representantes y una oposición activa, con oportunidades reales de ocupar el gobierno del sindicato.

Esta búsqueda de la dirigencia sindical de perpetuarse en el poder se ve reforzada por la actitud de las bases sindicalizadas, quienes habitualmente son apáticas y carecen de interés por participar en

la vida sindical. Sólo una minoría de miembros se siente gratificada con la participación activa en la política sindical, lo cual en principio parecería razonable desde una perspectiva funcionalista de la organización sindical como un medio para la negociación de convenios colectivos y la revisión salarial, que la mayor parte del tiempo no requiere de una participación continua de parte de la mayoría de sus miembros sindicalizados. Frente a esta visión restringida que limita la labor del sindicato a una función protectora y mediadora, hay quienes como Lipset consideran que los sindicatos son un espacio para la formación y para la integración en una comunidad ocupacional o red de relaciones sociales entre sus miembros.

La relevancia de este espacio sindical como un ámbito de pertenencia, identidad laboral y espacio de relaciones sociales radica en la hipótesis de Lipset según la cual a mayor presencia de comunidad ocupacional, mayor participación habrá de las bases sindicalizadas y, por consiguiente, mayores posibilidades de democracia y de capacidad de incidencia de sus miembros. Las fuentes principales para la emergencia de estas comunidades ocupacionales son el aislamiento geográfico que puede implicar el desarrollo de un trabajo determinado, los horarios de trabajo que separan a los trabajadores de todo contacto social (horario nocturno) o el grado en que los trabajadores se dedican a su trabajo pasando la mayor parte del tiempo con sus compañeros de profesión, entre otros. La clave se encuentra también en que los trabajadores dispongan de oportunidades frecuentes de reunión fuera de las horas de trabajo, lo cual según Lipset aumenta las posibilidades de que puedan discutir informalmente de la política sindical y así obtener nuevas fuentes de información y opinión. Es incluso en estos espacios informales donde la oposición puede adquirir nuevas habilidades y fuentes independientes de estatus y poder frente a sus compañeros.

Otro factor relacionado con la mayor participación de las bases sindicalizadas es el estatus de la profesión que desempeñan, pues según el mismo autor cuanto mayor es el estatus del grupo profesional en cuestión, mayor es la probabilidad de que sus miembros se muestren activos en las actividades sindicales. En particular, en las ocupaciones de “cuello blanco” (clase media) sus miembros son los que, habiendo una menor diferencia de estatus entre dirigentes y bases, se esperaría que desarrollaran mayor interés por la participación activa:

“(…) en una ocupación de estatus elevado, cuanto menor sea la diferencia de estatus entre la masa de miembros y los dirigentes, tanto más se reducirán las presiones sobre éstos, en el sentido de conservar un estricto control oligárquico de los asuntos sindicales. Pero además cuanto más altas sean la educación y las aspiraciones de estatus de quienes trabajan en ocupaciones de clase media (...) se sentirán, en apariencia, tanto más impulsados a emplear con mayor libertad sus sindicatos, para más cantidad de fines, y a participar en ellos más ampliamente de lo que lo hacen los obreros de ocupaciones de estatus bajo” (Lipset, 1963:368).

Tras analizar varios elementos de la *estructura* sindical y los atributos de los *actores*, los cuáles según Lipset derivan de su posición en una *estructura social más amplia*, **un tercer elemento a considerar es la coyuntura, o lo que el autor considera “factores de orden temporal”** que afectan a las oportunidades para la democracia sindical. Entre ellos destacan las organizaciones informales al interior del sindicato, la sucesión del líder, los tipos de liderazgos, las situaciones de crisis y el sistema de valores.

En la consideración del factor coyuntural tiene un papel central la crisis, que puede tener su origen en la ausencia de reglas formales para el reemplazo del dirigente pero también en factores externos que perturban la estabilidad de la estructura social al interior del sindicato, como son: las recesiones económicas que determinan una reducción de la demanda de empleo y salarios; las innovaciones tecnológicas que reducen la mano de obra especializada; las reformas legales que debilitan la posición de los sindicatos en la negociación colectiva; la rivalidad con empresas especializadas en

la subcontratación de personal no sindicalizado, entre otros. Todos ellos se relacionan con lo que más adelante abordaremos en profundidad en el marco teórico de la presente investigación: la estrategia sindical, los cuales aunque son enunciados por Lipset en su obra *Political man* (1963), no aparecen en el análisis de caso de su obra clásica *Union democracy* (1956). Es decir, estos elementos propios de un enfoque de contingencia se incorporaron en una etapa posterior a la investigación.

Otro elemento coyuntural es el liderazgo, que según Lipset puede ser de dos tipos: por un lado, el líder vocacional, quien se caracteriza por su idealismo y un fuerte sentido de la responsabilidad, y cuyas motivaciones tienen una base ideológica centrada en el sindicato mismo y el bienestar de los trabajadores; y, por otro lado, el líder de carrera o burocrático, cuya posición es concebida como una forma de subsistencia y un medio para el logro de fines personales, principalmente para elevar su estatus y nivel de vida. La emergencia de este último se relaciona con el bloqueo de otras vías de movilidad social, la búsqueda del estatus inherente al mismo cargo de dirigente, y por consiguiente, la perpetuación en el poder.

En la práctica, no obstante, el tipo de liderazgo sindical que prevalece es mucho más complejo que el que ofrece esta clasificación, por lo que el líder suele encontrarse en un continuum entre la vocación y su carrera. Sin embargo, Lipset identificó una relación directa entre la edad del sindicato y la posibilidad de la emergencia de liderazgos vocacionales, en particular cuando para el surgimiento de la joven democracia sindical es necesario expulsar a la oligarquía sindical y enfrentar una situación de crisis con nuevos liderazgos. Ello implica considerar que los liderazgos tienen una evolución en la historia del propio sindicato, por lo que un líder vocacional pudiera burocratizarse con el paso del tiempo.

Sobre este punto es fundamental identificar cuál es el tipo de presiones sobre el liderazgo sindical que transforman las acciones vocacionales en actuaciones para permanecer en el poder o que pueden ser antidemocráticas, contradiciendo los fines del sindicato. En este sentido Lipset se basa en Robert Michels (1972), quien ya constató que al margen del sentido vocacional original del dirigente, existen presiones que influyen en el actuar del líder y que, con el paso del tiempo, se traduce en el paso de la “vocación” a la “burocracia”. Esta regla se relaciona con el estudio de la burocracia de Weber (2014), ya que los líderes con vocación acaban siendo reemplazados por los burócratas, quienes trabajan dentro de los objetivos de la organización. De hecho, según Lipset, entre más edad tenga el sindicato, más probable es que sus dirigentes hayan alcanzado el poder a través de la burocracia. No obstante, a partir de los hallazgos de la presente investigación se matizará dicha afirmación, puesto que solamente es posible permanecer en el poder a través de una carrera burocrática sino en virtud de la ocupación de instancias que permiten acumular conocimiento y que dichas personas se vuelvan indispensables¹². En todo caso, retomando la crítica de Linz (1998) a Michels, habrá que distinguir en la investigación entre lo que es una oligarquía de *iure* y una oligarquía de *facto* (Linz; 88:1998): la primera surge cuando el líder carismático se somete a procesos de elección libre y abierta, aunque nadie se presente como oposición porque saldría derrotado; la segunda, en cambio se corresponde con el líder que se hace elegir de forma indefinida o se autoeligen, para no exponerse a un opositor que podría derrotarlo.

Este análisis de los liderazgos como un factor de orden temporal, que también será retomado en la presente investigación, es fundamental para la comprensión de los condicionantes de la democracia sindical. El líder vocacional “resulta a menudo más accesible a sus miembros, más agresivo en sus tácticas, más preocupado por la violación de la ética de un sindicato (...), poseen mayor integridad

¹² En algunas estructuras sindicales, como se observará en la presente investigación, existen de forma paralela a la estructura burocrática otras instancias – como los asesores del Secretario General – que permiten acumular conocimiento y que su función se vuelva indispensable para la sobrevivencia de la organización sindical.

personal” y también un mayor interés por la formación de nuevos cuadros (Lipset, 1963:343-344). Ello, como advierte Lipset, no significa que podamos enunciar una hipótesis sobre la relación entre el tipo de liderazgo y las condiciones para la democracia interna, pero sin duda un líder vocacional cuyos valores son democráticos es más probable que tenga un mayor interés por la democracia (Lipset, 1963:343).

El último factor de orden temporal a considerar es el sistema de valores de la sociedad y, en particular, los valores de los trabajadores sindicalizados en virtud de la estructura social a la que pertenecen. De esta forma, cuanto mayor apoyo otorgue un grupo de trabajadores a un sistema de valores democráticos, menor probabilidad de que emerja una oligarquía sindical. Por consiguiente, si estudiamos los sindicatos de trabajadores de cuello blanco, se podría argumentar deductivamente que a mayor estatus del trabajador, mayor probabilidad de participación en la política sindical, y por tanto mayor disposición de recursos para la democracia sindical. Ello no es sinónimo de afirmar que la participación en la política sindical necesariamente conduce a la democracia sindical, pues como el propio Lipset advirtió también los regímenes dictatoriales se han apoyado en un fuerte involucramiento de las masas. En todo caso lo que sí se puede afirmar es que la participación en la política sindical por parte de los trabajadores es una condición necesaria del modelo de democracia pluralista de Lipset¹³.

En este análisis del sistema de valores es importante considerar la ideología del sindicato, la cual se puede observar a partir del sistema de valores organizativos y de cómo se divide el trabajo. Lipset parte de la hipótesis que a mayor ambigüedad en la definición de funciones, mayor probabilidad de que sus integrantes estén inconformes y busquen participar activamente. En este sentido es ilustrativo el tipo de sindicato que opera como “agrupación profesional”, cuya única tarea es la gestión de los contratos colectivos, por lo cual no demanda una participación activa de sus bases. Es decir, la gestión cotidiana de los asuntos sindicales no requiere de la preocupación del trabajador sindicalizado, salvo cuando se trata de tramitar sus prestaciones como el seguro de salud. En consecuencia, como advierte Lipset, la ideología más adecuada para limitar y desalentar la participación de sus miembros es la de la agrupación profesional, lo que a la su vez legitima una dirección oligárquica. Precisamente, como veremos más adelante en el análisis, ésta es la que predomina en México.

En suma, a partir de la teoría de democracia pluralista, Lipset nos aporta los fundamentos de la *estructura social sindical* que son consustanciales a la emergencia de la democracia en las organizaciones, o como él también denomina el gobierno en las asociaciones privadas y que serán retomadas por nuestra investigación.

¹³ Para el autor la participación de las bases es consustancial a la democracia pluralista, pues la ausencia de participación de la mayoría de sus miembros se traduce también en la reducción de algunas de las tensiones que deslegitiman la perpetuación de una oligarquía cuando sus miembros sostienen valores democráticos (Lipset, 1960:347). Al contrario, este menor involucramiento facilita la estabilidad de una burocracia, lo cual no necesariamente tiene sus raíces en la ideología de la organización sino en los valores de sus propios miembros, quienes en su mayoría suelen mostrarse apáticos y desinteresados por la política en general. Como resultado ello también se traduce en una menor capacidad de influencia y de sentido de eficacia política de sus miembros.

Tabla 3. El modelo de democracia sindical pluralista de Lipset: dimensiones y sus variables

<i>Estructura de la organizacion</i>	<i>Miembros del sindicato</i>	<i>Factores de orden temporal</i>
<p>El tamaño de la burocracia sindical</p> <p>La pluralidad de medios de comunicación intrasindical</p> <p>Diversidad de liderazgos políticos fuera del gobierno del sindicato</p>	<p>La ausencia de brecha de estatus social entre los líderes y las bases</p> <p>La politización de las bases sindicalizadas</p> <p>El estatus de la profesión que desempeñan los trabajadores</p> <p>La identidad de clase social</p>	<p>La existencia de organizaciones informales al interior del sindicato</p> <p>El reconocimiento de reglas formales para el reemplazo del dirigente</p> <p>La prevalencia del liderazgo vocacional (vs liderazgo burocrático)</p> <p>El impacto de las crisis: recesión económica, innovación tecnológica, reformas legales, la competencia del mercado, etc</p> <p>Prevalencia de un sistema de valores democrático en las bases</p>

Fuente: elaboración propia a partir de Lipset (1960)

Paradójicamente, para este autor, a diferencia de Tocqueville, la democracia en las organizaciones no necesariamente es una condición para la democracia política, puesto que la mayoría de asociaciones privadas cuentan con gobiernos oligárquicos

“Finalmente, señalemos que la democracia institucionalizada en los gobiernos de asociaciones privadas no constituye una condición necesaria de la democracia de la sociedad más amplia, y, en realidad, puede debilitar, en ocasiones, el proceso democrático de ésta. Las diversas asociaciones secundarias independientes del estado, a las que Tocqueville consideraba como condiciones necesarias para la existencia de una nación democrática eran en su época, como lo son en la actualidad, principalmente oligarquías unipartidarias”. (Lipset, 1963:388)

Sobre cabe subrayar la paradoja donde el propio Lipset (1960:389) señala que las condiciones que estimulan la participación de los trabajadores, y por tanto la democracia sindical, también pueden debilitar la democracia política. En particular, el aislamiento que propician el ejercicio de profesiones y el desarrollo de una fuerte identificación con los compañeros del trabajo pueden conducir a un mayor radicalismo ideológico y por tanto, a que los conflictos en otros espacios de la comunidad sean más difíciles de resolver. En consecuencia, la politización de los trabajadores en tanto condición necesaria para la democracia sindical puede conllevar también el desarrollo de una fuerte identificación ideológica que dificulta la resolución de los conflictos sociales.

“But these same factors isolate the members of the group from cross-pressures and exposure to diverse values and influences, and, as we have seen in the case of those in “isolated” industries like miners or longshoremen, heighten the intensity of their political beliefs. This again poses a dilemma for us. Integration of members within a trade union, a political party, a farm organization, a professional society, may increase the chances that members of such organizations will be active in the group and have more control over its policies. But extending the functions of such organizations so as to integrate their members may threaten the larger political system because it reduces the forces

making for compromise and understanding among conflicting groups. Trade unions (...) which are characterized by high membership involvement and loyalty deriving largely from the existence of "occupational" community, exhibit less concern for the values of other parts of the community than do unions whose members are less isolated and hence less committed." (Lipset, 1960:396-397)

En este punto discrepamos con Lipset, pues como se demostrará en el análisis del caso mexicano, no es posible estudiar de forma aislada la democracia sindical como fenómeno y proceso aislado del modelo de democracia política (macrodemocracia) que prevalece en el sistema político del país. En este sentido coincidimos con Linz (1998:60) en la crítica a Michels (1972) por haber ignorado en su análisis a) el efecto del ambiente social y político de la Alemania imperial sobre el partido socialdemócrata alemán y b) que dicho ambiente era claramente restrictivo respecto a qué podía hacer el partido. Como bien precisa Linz, la naturaleza de la lucha política "depende de una serie de fuerzas de naturaleza política y social, que varían de lugar en lugar y en el tiempo, y que, por lo tanto, es menos favorable a las generalizaciones" (Linz, 1998:60). De hecho, el propio Weber (citado en Linz, 1998) en su momento advirtió sobre el problema de este tipo de generalizaciones a partir de las dinámicas internas de las organizaciones, pues las condiciones económicas y políticas de cada caso concreto se entrelazan con los aspectos internos. No obstante, ni Weber primero ni Linz más tarde nos aportan un modelo para entender cómo la dinámica interna organizativa se relaciona o está influida por las fuerzas de naturaleza social y política en cada contexto, y de esta forma superar el ahistoricismo de Michels.

Regresando a Lipset ¿significa lo anterior que los teóricos pluralistas niegan la existencia de la ley de hierro? En realidad no, pues Lipset (1956) coincidió con el pesimismo de Michels (1972). Pero a diferencia de éste Lipset sí cree en la posibilidad de la democracia sindical bajo determinados supuestos que rompen con la ley de hierro. En este sentido es de gran valor el aporte de Lipset para la comprensión de la democracia en las organizaciones a partir de vinculación de dos perspectivas teóricas: la teoría de la sociedad de masas y la teoría del pluralismo político (Magrath, 1959:511). Ello implica partir del supuesto que cuando los ciudadanos no pertenecen a grupos políticamente relevantes se encuentran atomizados y, por tanto, acaban bajo el control del aparato del poder central que domina la sociedad. Por dicho motivo Lipset en su análisis dio tanta importancia la formación de subgrupos (organizaciones informales al interior del sindicato) que operan a la vez que como un elemento cohesionador y como un contrapeso al poder de la dirigencia nacional. Si bien cada uno de estos subgrupos busca la consecución de sus propios intereses, éstos se encuentran en un equilibrio donde ninguno de ellos puede someter al resto, por lo que la tolerancia se convierte en una necesidad y los valores democráticos en parte de las reglas del juego (Magrath, 1959:512).

De manera que para Lipset la democracia sindical es probable cuando existe una estructura social favorable al interior de las organizaciones, que en buena medida está determinada por la propia historia. Esta afirmación es particularmente interesante si se toma en cuenta el estudio de Stratton (1989) que treinta años después de Lipset (1956) volvió a evaluar de la democracia sindical en el Sindicato de Tipógrafos de los Estados Unidos con resultados muy pesimistas. En particular, Stratton (1989) hizo un análisis comparado de la democracia sindical en el Sindicato de Tipógrafos de Estados Unidos en 1956 y en 1989, donde pudo identificar un debilitamiento de la estructura social descrita por Lipset debido a que las condiciones cambiaron en virtud de un nuevo contexto externo amenazante. Entre los cambios destacan varias intrusiones oligárquicas como son:

- El crecimiento de la burocracia sindical que resta capacidad de influencia a las bases sindicalizadas.
- La exclusión de una pluralidad de liderazgos en la negociación colectiva, la cual se concentra en una minoría de líderes, en beneficio de una mayor eficiencia.
- El control por parte de los líderes sindicales de las fuentes de comunicación, de manera que las bases sindicalizadas sólo puede estar informada de la postura oficial, en detrimento de la organización de la oposición.

- La reducción de los recursos que facilitan los viajes e intercambio de ideas y opiniones de los representantes sindicales con otras secciones, lo cual reduce las oportunidades de redes internas.
- La pérdida de autonomía, poder e influencia de los líderes sindicales que al regresar a su puesto de trabajo deben de incorporarse a la innovación tecnológica.
- La reducción de la comunidad ocupacional (las organizaciones informales), que se dispersa gradualmente en un entorno de mayor apatía de las bases sindicalizadas y de pérdida del prestigio de la profesión debido a la mayor presencia de tecnología en el puesto de trabajo.
- El debilitamiento del sistema de partidos bipartidista al interior del sindicato.
- La reducción de los recursos y capacidad de negociación debido a la reducción progresiva de la base sindicalizada (incremento de los jubilados).
- El sistema de valores y actitudes hacia la democracia, donde los trabajadores activos – en contraste con los jubilados – demuestran mayor cinismo político y desinterés.

De este modo la investigación de Stratton (1989) nos permite analizar cómo la estructura social que sostuvo el gobierno de un sindicato democrático se ha debilitado en el largo plazo debido a que las condiciones del entorno e internas cambiaron. Para el autor la clave de este deterioro en beneficio de enclaves autoritarios se debe a un entorno desfavorable. Sin embargo, este estudio deja un importante vacío al no aportar elementos para comprender cómo el contexto determina o incide en la estructura social al interior del sindicato.

Magrath (1959) es pesimista con respecto a las oportunidades para la emergencia de la democracia sindical en virtud de la estructura compleja y articulada del modelo de Lipset (1956). Este autor considera que la estructura social necesaria para que opere el modelo de democracia sindical pluralista no es generalizable al conjunto del sindicalismo estadounidense de la época, donde prevalecen importantes diferencias de estatus y salarios entre líderes y bases y, por tanto, una clara tendencia de los dirigentes sindicales a permanecer en el poder, entre otros factores. En esta postura conservadora también se asumirá el profesor Estreicher (2000), quien considera que el logro de la democracia sindical impone enormes costos y reduce la eficacia en la negociación colectiva, lo cual no deja de ser parte también de los dilemas y debates que se plantean actualmente en el seno de los sindicatos democráticos (lo cual veremos más adelante).

Los optimistas

Frente a este pesimismo generalizado, Nyden (1985) es optimista respecto de las oportunidades para la emergencia de democracia sindical a partir de un conjunto de factores contingentes que se resumen en: un sistema de representantes y elecciones, un proceso de toma de decisiones abierto, el énfasis en una ideología consistente y en objetivos políticos a largo plazo.

Para Eldestein y Warner (1979) incluso se parte de la asunción que existe una relación positiva entre democracia formal, lo cual incluye la estructura constitucional, y las prácticas cotidianas: a mayor democracia formal, mayor presencia de conductas democráticas.

El tamaño de la organización sindical es para Seidman (1953) y otros un factor crucial para una intensa vida democrática. De hecho, la evidencia muestra que en los sindicatos más pequeños (no más de doscientos miembros) o a nivel local se dan las condiciones óptimas para el desarrollo “de una democracia que funcione de forma efectiva” (Seidman, 1953:223), puesto que la mayoría de sus integrantes se conocen personalmente, se encuentran de forma frecuente en el centro de trabajo y es muy probable que se sientan afectados por los mismos problemas, donde además no habría lugar para grandes diferencias con respecto al nivel de ingresos, prestigio social, conocimientos y poder entre bases y líderes. En contraste, cuando el sindicato cuenta con miles de agremiados las

condiciones son menos favorables para la emergencia de un alto grado de democracia, como son: la necesidad de contar con representantes de tiempo completo que reciben una compensación económica para realizar sus labores, que viajan de forma constante, se alojan en hoteles lujosos, cuentan con chofer e incluso tienen una imagen pública destacada en la política y los medios de comunicación. Ello se traduce también en una ampliación de la distancia social (de clase) entre los líderes y sus bases, cuyos estilos de vida son muy diferenciados. Asimismo, estos recursos son la base de la maquinaria política que les permite perpetuar su permanencia en el poder. Sin embargo, no hay que caer en el error de idealizar el sindicalismo local donde se presume que los liderazgos están en principio sujetos a un mayor grado de circulación. La “autocracia” puede emerger cuando existen incentivos como; un mayor salario para el desarrollo de la representación sindical, la discrecionalidad en la aplicación de medidas disciplinarias, la regulación de requisitos para el ingreso o cuando se cuenta con una base sindicalizada poco participativa.

Maciver (1964) y Edelstein (1967) señalan que la democracia sindical debe de incluir necesariamente el interés y la participación de las bases sindicalizadas en los asuntos del sindicato, lo cual – como ya vimos con Seidman (1953) – en la práctica puede resultar difícil de cumplir conforme la organización crece y se burocratiza. El problema central es la apatía de las bases y su baja participación (Devakidevi, 1989), lo cual fortalece del poder de los líderes sindicales. De hecho cuanto mayor es la organización, menores son las probabilidades de democracia sindical. Por consiguiente, del análisis de estos autores se desprende que la participación de las bases en el proyecto sindical es una pre-condición de la democracia sindical, lo cual es posible en organizaciones sindicales de tamaño pequeño.

Por su parte Allen (1954) y Stein (1963:47) tienen una postura mucho más pragmática con relación a los condicionamientos de la democracia sindical, pues si bien ésta es deseable, es posible prescindir de ella. En un sentido puramente funcionalista el objetivo del sindicato es proteger y mejorar las condiciones de vida de sus miembros, no dotarlos de una forma de autogobierno o poner en práctica la teoría de la democracia. Para Allen (1954) es suficiente el libre consentimiento de sus miembros para ingresar o para salir del sindicato en tanto organización de naturaleza voluntaria, pues este consentimiento constituye la esencia de la democracia, independientemente de que la organización esté bajo el control de una oligarquía (Magrath, 1959:516). Por tanto, la variable clave para este autor es la libertad de sindicalización (no la democracia sindical) pues con ésta se promueve que los dirigentes se preocupen por los intereses de sus miembros. Seidman (1958), en cambio, parte de la postura que sí debe haber democracia sindical pero ésta ha sido presentada como un obstáculo para la eficiencia, la unidad y la fuerza de las organizaciones sindicales. Este dilema para el autor es falso, pues considera que puede haber un justo equilibrio entre democracia sindical y la disciplina necesaria que garantiza la unidad.

En contraste con Allen (1954) que subraya la importancia del papel de los trabajadores, Barbash (1967) pone el énfasis en la clase dirigente. La condición central para la existencia de democracia sindical es el uso adecuado de la autoridad (uso y finalidad), es decir, el cumplimiento de ciertos estándares de democracia y del debido proceso constitucional. No es suficiente considerar la democracia como el mecanismo para el logro de consensos, pues debe ponerse atención a los valores a partir de los cuales se promueve dicho consenso. En este mismo sentido garantista, Seidman (1958) aboga a favor de la regulación de la concentración del poder y la formación de una maquinaria política en torno a los líderes sindicales, además de garantías para la existencia de una oposición que sea vista como legítima y el fortalecimiento de un órgano interno independiente que aplique el debido proceso en caso de conflictos internos.

La postura intermedia

Finalmente, en una postura intermedia entre el pesimismo y el optimismo respecto de las oportunidades para la emergencia del sindicalismo democrático encontramos *la perspectiva neomarxista* (Nyden, 1985:1181), que incorpora la influencia de las instituciones capitalistas en los procesos internos de las organizaciones. Si bien los líderes no dejan de ser importantes, estos se encuentran en el medio de distintas presiones: por un lado, las bases sindicalizadas y por el otro lado, el gobierno de la empresa, cuya capacidad de influencia es cada vez mayor. Por consiguiente, la perspectiva neo-marxista nos permite entender cómo las instituciones capitalistas inciden en el proceso organizacional, por lo que el desempeño de los líderes sindicales no sólo depende de la dinámica interna del sindicato sino sobre todo de la presión externa de la empresa y de otros actores, entre ellos el Estado. Dos autores clásicos en esta posición son Hyman y Fyer (citado en Nyden, 1985), quienes ubican a los sindicatos en una posición intermedia entre capital y trabajo. Si bien para los autores neomarxistas los factores externos no son absolutamente determinantes de los procesos internos, esta perspectiva permite ampliar la mirada del conjunto de fuerzas sociales que presionan sobre el gobierno del sindicato.

Un estudio de caso que permite ilustrar la importancia de los factores exógenos al sindicato es el caso inglés después de la I Guerra Mundial, en cuyo análisis Wolfe (1985) destacó la importancia de varios factores que favorecieron la democracia sindical, como son: la autonomía de los trabajadores para crear grupos informales, la seguridad en el trabajo en un contexto de pleno empleo, la creciente brecha entre salarios y beneficios de la empresa, la conciencia de injusticia social y explotación, y la represión del Estado ante la insurgencia de los trabajadores, que politizó más aún el problema de los trabajadores. Estas condiciones son las que facilitaron la emergencia de una conciencia de clase en los trabajadores ingleses, quienes apoyaron a sus líderes a cambio de que se atendieran sus demandas.

Como ya se mencionó, en la actualidad Judith Stepan-Norris y Maurice Zeitlin (1995, 1997) son dos de los teóricos más destacados sobre democracia sindical, quienes retoman la perspectiva pluralista de Lipset (1956) para poner a prueba nuevas variables que indiquen en la democracia sindical como el radicalismo ideológico y la existencia de corrientes internas que se apoyan en organizaciones externas (partido comunista y la asociación de sindicatos católicos). La clave de la variable ideología (rechazada inicialmente por Lipset al asumir que los comunistas son antidemócratas) se encuentra en la politización y fomento del interés y participación de los trabajadores.

2.4. La relación entre la democracia sindical y la representación de sus miembros

Hasta este punto la literatura revisada nos ha mostrado que la democracia sindical no emerge de manera natural al interior de las organizaciones, lo cual tampoco puede darse por sentado con respecto a la representación sindical democrática. Para profundizar en este análisis es necesario revisar no sólo la discusión clásica de Michels, Lipset y Linz que reflexionaron en torno a cómo la ley de hierro puede o no suplir la representación democrática al interior de las organizaciones, sino además el debate y desafíos actuales en torno a la representación sindical que Hyman y otros plantean a partir de una creciente fragmentación de intereses e identidades en el mundo del trabajo. Más aún, lejos de una mirada normativa y restringida que relacionaría directamente la representación sindical con la democracia interna, es necesario abrir la discusión en torno a situaciones intermedias donde puede haber representación en entornos de oligarquías de facto (Linz, 1998), donde los trabajadores no participan y ni siquiera saben cuáles son sus intereses a representar.

Pero antes de revisar qué señalan los teóricos de la democracia sindical sobre la democracia sindical representativa es indispensable revisar el concepto de representación en el ámbito de los sindicatos, el cual no se puede “importar” de forma directa de la teoría de la representación política. Como veremos seguidamente es necesario hacer un conjunto de precisiones que nos conducirán al concepto de *representación funcional*. Hecha esta breve precisión conceptual, revisaremos el estado de la cuestión en torno a la relación entre democracia sindical y representación.

El vocablo representación tiene su origen etimológico de la palabra re-presentación entendido como “hacer presente otra vez”. Significa “hacer presente en algún sentido algo que, sin embargo, no está presente literalmente o de hecho” (Pitkin, 1985:10). Sus elementos fundamentales son:

- La parte que es representada: los trabajadores sindicalizados, los trabajadores en general, etc.
- La parte que representa: el delegado, el representante sindical, el sindicato, la confederación etc.
- Lo que es representado: intereses, perspectivas, opiniones, temas, derechos humanos, principios, valores, etc.
- El contexto de la actividad de representación: la arena laboral y la política (a través de cargos en el Poder Ejecutivo, el Poder Legislativo, los partidos políticos, etc).

Si bien la mayoría de los teóricos de la representación se centran en la representación política a partir de las instancias formales de gobierno y su diseño (Rousseau, Hobbes, Skinner, J.S Mill, James Mill, Rehfeld, Manin), en este trabajo nos centraremos en un significado mucho más acotado de la representación en el ámbito de los sindicatos.

En efecto, para evitar el problema de estiramiento del concepto de “representación” no podemos asimilar automáticamente el concepto clásico de representación política-electoral con el tipo de representación que ejercen los sindicatos, la cual (retomando a Sartori, 2010) es de naturaleza funcional. Ésta se define en virtud de un “sustantivo actuar” (Pitkin, 1985) en la defensa de los intereses de un grupo, que tiene una posición determinada a partir de su inserción en el empleo, no de la pertenencia a una nación o de la voluntad de un pueblo declarado soberano. El objeto de esta representación es adquirir beneficios y en orden de prioridad mejores salarios, estabilidad laboral y seguridad social. En este sentido, a diferencia de la representación política-electoral donde se plantea la existencia de los intereses de la nación o de los bienes públicos, en la representación funcional lo que está en juego son los intereses de un grupo de personas en virtud de su posición económica como trabajadores. Lo que se representa, retomando a Sartori (2010:272) no es otra cosa que “lo que el elector es (existencialmente)”, y por consiguiente lo que se representa es un oficio, clase o un grupo.

Una vez hechas estas precisiones, la representación funcional o profesional (Sartori, 2010) en el sindicalismo, para ser democrática, necesariamente debe ser electiva, es decir, emerger a partir de elecciones competitivas que la invistan de legitimidad (Bensusán y Subiñas, 2014). Lo contrario implica regímenes sindicales no representativos de los trabajadores sino una inversión de la noción misma de representación (sindicatos impuestos desde arriba o de protección patronal). Ello implica asumir que la representación funcional necesariamente debe ser voluntaria, sujetándose a constreñimientos que permiten que el representado (el trabajador) cuente con un conjunto de derechos y libertades formalmente reconocidos (en el Estatuto), entre los que se encuentra la capacidad para actuar y controlar quién lo representa, y donde la función de los representantes es alcanzar mejores condiciones de trabajo, entre otros medios, a través de la negociación contractual y la implementación del convenio colectivo, así como la participación en los comités de empresas o instancias tripartitas de administración o justicia laboral. Esta precisión es importante, puesto que los electores (las y los trabajadores) deciden agremiarse y votan principalmente buscando su beneficio, en virtud de sus intereses particulares o de una profesión en particular, no como

ciudadanos que pugnan por una diversidad de intereses en términos de políticas públicas o persiguen el interés general. De hecho, en virtud de su organización e instituciones políticas internas, esta representación funcional se fragmenta en distintas partes:

- Los delegados (departamentales, de especialidad, de regiones o territorios)
- Los consejos
- Las comisiones
- Las corrientes políticas
- Los comités de lucha o de base

En el caso de los sindicatos la representación funcional supone un proceso complejo en el cual el sindicato suplente a los trabajadores representándolos frente a los empleadores o las autoridades, y cuyos resultados tienen un impacto directo en las condiciones materiales de los propios trabajadores sindicalizados. Por consiguiente, la representación funcional en los sindicatos es un tipo de representación restringida a la materia de trabajo, que intersecta con la representación político-electoral sin ser asimilable a la misma en la medida que lo que se representa son fundamentalmente los intereses de un colectivo organizado y, en el caso de los sindicatos, desde una posición como fuerza de trabajo.

Por consiguiente, la naturaleza de la representación funcional es también política, aunque no sea sinónimo de representación político-electoral. Si bien la representación funcional sindical por su naturaleza está restringida a un sustantivo actuar en materia de trabajo, también está atravesada por la representación política¹⁴ (sin ser asimilable a ésta) en virtud de que implica un contenido político en el sentido de que existe una correlación de fuerzas en disputa, pero también porque se inserta en un conflicto redistributivo y porque los trabajadores organizados devienen sujetos políticos que pueden buscar la transformación del sistema en el que están insertos, no sólo ventajas materiales. Por lo tanto, si bien la representación funcional y la representación política-electoral no son conceptualmente lo mismo, en los hechos existe una clara interrelación, la cual quedará más clara más adelante en el presente trabajo (Bensusán y Subiñas, 2014).

Hecha esta aclaración teórico-conceptual, veamos qué consensos y disensos existen respecto de la democracia sindical representativa o en su caso la relación entre democracia sindical y la representación, la cual es de naturaleza funcional e intersecta con la representación política.

Uno de los primeros teóricos en plantear el problema de la representación en las organizaciones formalmente democráticas es Robert Michels (1972). Este autor, desde una perspectiva fuertemente determinista, asume que existe un conflicto estructural entre los intereses de la élite dirigente y los de la mayoría de sus miembros. Es decir, es imposible hablar de democracia y de representación de sus miembros en organizaciones de gran tamaño debido a que los representantes (“élite en el poder”) desarrollan sus propios intereses y objetivos a partir de su posición de privilegio. En consecuencia, su actuar no refleja la voluntad de los representados (“las masas”), sino una estrategia conservadora orientada a proteger sus propios intereses y la sobrevivencia de la propia organización. A lo sumo, la conducta de los líderes es reflejo de conservadurismo democrático, en contraste con una deseable política defensiva de los intereses de sus miembros.

Este primer abordaje del problema de la democracia y la representación plantea la imposibilidad de la convivencia de ambos en organizaciones de gran tamaño. En su lugar, la representación es

¹⁴ Adicionalmente a los factores señalados por Crouch (1982) para la entrada de los sindicatos en la política, Alejandro Pizzorno (1978) identifica otros de carácter organizativo como el grado de centralización y el peso de la mano de obra obrera en la base sindicalizada. Según este autor, cuanto más grande y más centralizado es el sindicato, éste dispondrá de mayores oportunidades para ocuparse de los problemas políticos generales y cuantos más obreros no calificados estén presentes en la base de sindicalizados, mayor disposición tendrá el sindicato para actuar como instrumento de poder político (Pizzorno, 1978:82).

suplida por la “ley de hierro de la oligarquía”, donde ante una masa ignorante una élite es sucedida por otra en el poder (democracia elitista). Sin embargo, no todos los teóricos estarán de acuerdo con esta aseveración tan pesimista y sobredeterminista. Como el propio Lipset (1972) reconoce en la introducción a la obra de Michels, si bien la mayoría de analistas de los sindicatos estarían de acuerdo con la existencia oligarquías en el gobierno sindical, ello no es condición necesaria para que dejen de representar: “éstos siguen satisfaciendo su función primordial desde el punto de vista de los intereses de sus miembros”.

En particular, Allen (1954) en réplica a Michels (1972) sostuvo que el objetivo de los sindicatos es proteger los intereses de sus miembros, no proporcionarles el ejercicio de un gobierno propio. Es decir, lo que este autor plantea es que los sindicatos a través de sus dirigentes deben de cumplir con la función social de representar a sus miembros, no de ser organizaciones democráticas. Por consiguiente, no podría plantearse la existencia de un conflicto entre democracia sindical y representación. Sin embargo, en escritos posteriores el propio Allen rectificó y reconoció que la existencia de constreñimientos fuertes sobre la actuación de los representantes puede ser un incentivo importante para un desempeño representativo de los intereses de sus miembros.

En esta discusión sobre el problema de la representatividad del gobierno al interior de las organizaciones, Lipset (1972) retoma el argumento de Alvin Gouldner (1961), al señalar que en toda organización es condición necesaria que los gobernados aprueben (en alguna medida) los actos de sus gobernantes. Es decir, la aprobación de los miembros es una condición necesaria, por lo que la existencia de una gran distancia entre los dirigentes y sus miembros no sería sostenible en el tiempo. Otra cuestión diferente, como señala este mismo autor, es que no existan alternativas genuinas por las que puedan elegir sus miembros (Lipset, 1972:32): “la ausencia de todo grupo de oposición organizado, en la mayor parte de los gremios y otras asociaciones privadas, impide que los miembros elijan un líder que comparta sus opiniones”. Asimismo se presenta el problema de cómo medir objetivamente la existencia de una ruptura entre los intereses de los dirigentes y los de sus miembros. En otras palabras ¿cómo se puede observar el conservadurismo democrático propio de los líderes que desvían a la organización de su meta y de los intereses de sus miembros? O ¿hasta dónde las expectativas de los propios trabajadores se vuelven conservadoras en virtud de un entorno amenazante para la sobrevivencia el sindicato?

Esta problematización de Lipset necesariamente nos conduce a interrogarnos sobre la posibilidad de que exista representación no democrática, o lo que es lo mismo una representación funcional sin democracia sindical. En términos lógicos es imposible hablar de representación funcional sin democracia sindical en la medida que ésta es voluntaria y electiva, pero sí sería factible plantear la existencia de una representación sindical no democrática. Con ello nos estamos refiriendo a situaciones en las que los miembros afiliados al sindicato apoyan la existencia de una oligarquía (corrupción, ausencia de transparencia, etc), que cumple con el objetivo primario de la mejora colectiva de las condiciones de sus miembros. Un caso ilustrativo es el del SNTE liderado por Elba Esther Gordillo en México, analizado por Bensusán y Tapia (2013). En este mismo sentido Seidman (1946) y Oppenheim (1951) subrayan también la importancia de la actitud de las bases:

“(…) A pesar de lo poderosa que puede ser una dictadura sindical, a nivel local o nacional, tarde o temprano ésta puede ser derrocada a partir de la determinación de sus miembros; la dificultad se encuentra en que aquellos líderes dictatoriales que proporcionan salarios razonablemente buenos y la garantía de mantener el puesto de trabajo pueden contar con una base sindicalizada en su mayoría apática” (Seidman, 1958:231)

En esta problematización es útil la clasificación de Linz (1998) respecto de la distancia entre las preferencias de los líderes y la de sus miembros en contextos democráticos y autocráticos, donde se cuestiona que la democracia procedimental (elecciones libres) sea una condición suficiente para la representación democrática. En particular, tanto en el modelo de “oligarquía de facto moderada”

como en la “democracia no responsiva” Linz identifica un conflicto por la representación a pesar de la existencia de elecciones democráticas. Paradójicamente, en el extremo, este mismo autor concibe la posibilidad de “autocracias responsivas” o “pasivas”, es decir, gobiernos autoritarios pero que atienden los intereses de sus miembros.

Como se observa en la tabla 4, la clasificación de Linz (1998) nos permite problematizar sobre la relación entre régimen democrático y representación y de esta forma plantear la posibilidad de situaciones intermedias o “grises”, que más adelante en el marco teórico de la presente investigación será planteado a partir de la teoría de regímenes híbridos de Levistky y Way (2002) y Diamond (2002).

Tabla 4. Tipo de gobierno y representación de sus miembros

Comportamiento de los líderes respecto de las preferencias de sus miembros	Responsabilidad electoral	
	Hay elecciones con un mínimo de libertad de oposición	No hay elecciones (autocracia)
Líderes y miembros tienen las mismas preferencias	Democracia responsiva	Autocracia responsiva
Los miembros, por ignorancia o indiferencia, no tienen preferencias	Democracia pasiva	Autocracia pasiva
Los miembros no tienen preferencias porque los líderes lo impiden	Oligarquía de facto moderada	Autocracia pseudo-responsiva
Difieren las preferencias de los líderes y sus miembros	Democracia no responsiva u oligarquía de facto	Autocracia no responsiva

Fuente: Linz, 1998:98

Retomando a Linz, la representación de los intereses de los trabajadores no puede darse por sentado en entornos de democracia sindical, pero esta distancia se vuelve aún más incierta en el contexto de globalización económica y la crisis actual. En particular, dentro del debate actual sobre la modernización de los sindicatos, Hyman (1998: 130) cuestiona el modelo tradicional de representación sindical debido a su ineficacia para enfrentar los nuevos problemas y desafíos.

Desde una perspectiva crítica, este autor nos demuestra cómo la representación de los trabajadores implica una agregación de los intereses pero también una jerarquización de los temas de la agenda. En este sentido el sindicato no sólo es la “voz” de los trabajadores (Freeman y Medoff, 1984) sino que éstos actúan como un “filtro” que suprime ciertas demandas y, por consiguiente, redistribuye también los costos y los beneficios de la negociación colectiva entre los propios trabajadores. En el fondo, la determinación de la agenda sindical es un reflejo de las relaciones de poder dentro de la clase obrera (Hyman, 1998:131-132):

“(…) Historiquement (…) dans les nombreux pays, les syndicats sont nés d’une fraction de la main-d’oeuvre, très qualifiée, relativement bien payée, et qui bénéficiait souvent, soit d’une importante sécurité de l’emploi, soit d’une position favorable sur le marché du travail [ceux de l’élite]” (Hyman, 1998:131-132)

En este sentido Hyman coincide con la existencia de una oligarquía, cuyos intereses son defendidos en la negociación colectiva. Sin embargo, también identifica al menos otros tres actores como son; a) los trabajadores del régimen de producción de masa (sindicatos de masa) que tradicionalmente

ha sido el núcleo duro de los sindicatos; b) los trabajadores de la periferia y c) los excluidos. La historia nos muestra que las organizaciones sindicales mayormente han privilegiado la mano de obra que trabaja a tiempo completo, masculina, blanca y relativamente bien cualificada, dentro de sectores dinámicos. Sin embargo, la realidad actual es mucho más diversa y compleja, con una creciente diferenciación interna (Hyman, 1998:135). Desde la década de los noventa se discute sobre la existencia de nuevos tipos de problemas en virtud de tres factores que Hyman resume en (1998:136):

- Un incremento de la diferenciación interna dentro de la mano de obra, vinculado a un creciente individualismo;
- Una intensificación de la competencia, la reestructuración y la desreglamentación que transforma cada vez más las negociaciones entre grupos de la clase obrera en un juego de suma cero, que alienta la búsqueda de soluciones micro a problemas de alcance macro.
- La eliminación de los compromisos igualitaristas dentro de los movimientos sindicales, los cuales son también un reflejo del aumento de la diferenciación interna entre los sindicatos así como el fin de un modelo político y económico socialdemócrata.

Estos factores, como veremos más adelante, son fundamentales para poder entender los factores internos que explican la debilidad de los sindicatos mexicanos, cuyos trabajadores “de cuello blanco” no quieren involucrarse en su mayoría en la política sindical. Ello tiene que ver, evidentemente, con la diferenciación creciente entre el grupo de trabajadores altamente calificados y aquellos más vulnerables que se emplean en trabajos precarios. Mientras los primeros tienen amplias perspectivas de desarrollar una carrera profesional y perciben cualquier tipo de acción sindical contraria a los intereses del empleador como una amenaza a sus expectativas de promoción profesional; los segundos, para quienes la sindicalización es más necesaria, carecen de los recursos necesarios para organizarse colectivamente de forma estable y son a menudo víctimas de represalias.

La reestructuración del trabajo y del empleo en el momento presente ha conducido en este sentido a una doble diferenciación (Hyman, 1998) entre, por un lado, una nueva categoría de trabajadores denominado “proletariado de cuello blanco”, quienes se han visto beneficiados por el surgimiento de nuevas técnicas y cuyas perspectivas de seguridad y bienestar dependen de la voluntad del empleador, no de las demandas tradicionales de los sindicatos. Por otro lado, en contraste, se encuentran aquellos trabajadores que se emplean en formas de trabajo precarias y atípicas, debido al declive de la producción manufacturera, los recortes del sector público y el gran desarrollo de servicios dentro del sector privado. Se trata de una mano de obra periférica que en la mayoría de países enfrenta grandes dificultades para sindicalizarse.

Adicionalmente, otro factor fundamental a considerar es el creciente individualismo de los trabajadores, quienes en virtud de una transformación sociocultural tienen una orientación mucho más individualista en oposición a los valores tradicionales de solidaridad y colectivismo propios del sindicalismo. Más aún, se produce también un segundo nivel de diferenciación donde el trabajador promedio ya no comparte redes de amigos dentro de su lugar de trabajo (como en el modelo de Lipset) sino que por lo común “vive a una distancia considerable de sus amigos; tiene una vida familiar muy reservada o un círculo de amigos sin vínculo con su trabajo, y tiene actividades culturales o de ocio muy diferentes a la de sus compañeros de trabajo” (traducción propia de Hyman, 1998: 138). Ello supone una clara división entre el trabajo y las redes de amigos que podrían sostener el apoyo al sindicalismo.

Este escenario nos pone en una situación mucho más compleja en el momento de analizar la representación sindical en contextos democráticos en virtud de la heterogeneidad y creciente diferenciación dentro del grupo de trabajadores, donde las formas tradicionales de “solidaridad

mecánica”¹⁵ se han visto desplazadas por la necesidad de adoptar nuevas estrategias. Ello implica tener una mirada mucho más amplia de la agenda sindical, tradicionalmente centrada en las demandas de mejora material como el salario (“bread and butter”). En efecto, supone transitar de un tipo de sindicalismo centrado en representar a los trabajadores a través de la provisión de servicios en el espacio del trabajo y la negociación colectiva en torno a los salarios, las horas y las condiciones de trabajo, basado en una organización de arriba hacia abajo, una baja participación relativa de sus miembros y un énfasis centrado en el líder (Hyman, 2005) hacia un modelo que trastoca estos legados del pasado (básicamente el modelo de *business unionism*) y por tanto la relación entre representante y representado. En el contexto presente la agenda sindical incluye al menos las siguientes dimensiones (Fiorito, Gallagher y Fukami, 1988; Hyman, 1998):

- *Los temas tradicionales de “bread and butter”*: salarios, prestaciones, seguridad en el empleo, etc. Se corresponde con aquellos asuntos que son objeto de la negociación colectiva sindicato-empendedor. (Fiorito, Gallagher y Fukami, 1988; Hyman, 1998).
- *La calidad del trabajo*: los intereses y la voz de los trabajadores, lo cual incluye cualquier tipo de esfuerzo para hacer el trabajo interesante (motivación). Entre ellos se incluye el estatus, los aspectos de procedimiento en el trabajo y las expectativas de futuro. Por ejemplo, supone el reconocimiento de ciertos derechos que restringen el uso de un autoritarismo arbitrario por parte del empleador y que garantizan la protección del empleado, la justicia en los mecanismos de promoción, las oportunidades de formación y la división del trabajo. (Fiorito, Gallagher y Fukami, 1988; Hyman, 1998).
- *La calidad de la comunicación entre los líderes sindicales y las bases*. (Fiorito, Gallagher y Fukami, 1988).
- *El rol del Estado*, que incluye el reconocimiento de un salario social, la acción política de los sindicatos y las políticas macroeconómicas que determinan la situación del mercado de trabajo (Hyman, 1998).
- *Los temas que no tienen relación directa con el estatus de trabajador* y que conciernen a otros aspectos de la vida personal y social: el medioambiente, el consumo, los medios de comunicación local, etc. (Hyman, 1998).

En los hechos, el sindicalismo ha privilegiado aquellos temas relacionados directamente con el trabajo de sus miembros y ha ignorado la representación de un conjunto de intereses mucho más amplios, entre ellos la agenda de género. En este sentido podría afirmarse la democracia sindical tradicional ha representado los intereses de una minoría de trabajadores que se encuentran en una posición de ventaja y que hoy en día tienen menor interés por la acción colectiva y la solidaridad de clase. Ello no significa que la democracia sindical se contraponga a una representación funcional más amplia, pero está claro que la redefinición de la agenda sindical demanda de importantes cambios entre los que se debe de considerar una descentralización y una amplia participación de las bases (Hyman, 1998:134). En definitiva, retomando a Hyman, la discusión actual en torno a la representación sindical se plantea en términos del posible el tránsito del modelo tradicional de *business unionism* - que es responsivo respecto de las demandas de las bases y en buena medida burocrático - al modelo de *social movement unionism* - que se basa en una amplia participación y democratización desde las bases hacia arriba -.

¹⁵ Ésta emergía en los sindicatos de trabajadores manuales masculinos de las grandes industrias (Hyman, 1998:145), donde se privilegiaba los intereses materiales de este grupo de trabajadores dominantes.

Veamos entonces cuál es el estado de la cuestión sobre la democracia y la representación sindical en México, sobre la cual se escribió profusamente en cierto momento de la historia del sindicalismo en el país.

2.5. La democracia y la representación sindical en México

Si bien la investigación sobre la democracia sindical en México es muy limitada, los estudios que se han realizado reflejan una enorme heterogeneidad de experiencias a partir de estudios de caso en el sector siderúrgico (Bizberg, 1989); el sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM) (De la Garza, 2002); la zona industrial norponiente de la Ciudad de México (Gómez y Ruiz, 1989); la Asociación Sindical de Sobrecargos de Aviación (ASSA) y la Asociación Sindical de Pilotos Aviadores (ASPA) (Leyva, 2002); el Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social (SNTSS) (Ravelo y Sánchez, 2001); el sindicalismo bancario (Bouzas, 2001); el Sindicato Independiente de Trabajadores de la Universidad Autónoma de México (SITUAM) (Gatica, 2002); las corrientes opositoras en el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (Del Campo, 1989; Alarid, 2001; Muñoz, 2005); el sindicalismo en la Universidad Pedagógica Nacional (Jiménez, 2002); el Sindicato Mexicano de Electricistas (SME) (Sánchez, 1989; Melgoza, 2002); el sindicalismo en la industria textil (Arciniega, 2001); el sindicalismo en el Instituto Mexicano del Petróleo (Páramo, 2001; Novelo, 2002); el sindicalismo en la Ruta 100 (Cuellar, 2002); en Aguascalientes (Gutiérrez, 2003) y el Sindicato de Trabajadores de la Universidad Nacional Autónoma de México (STUNAM) (Basurto, 2006), entre algunos otros. En contraste con la visión anglosajona, mucho más centrada en las instituciones y los procesos políticos al interior del sindicato desde una perspectiva pluralista (Lispert et al, 1956), en México ha predominado la mirada más cercana a la sociología marxista del sindicalismo.

En particular, desde la perspectiva de De la Garza (2001) es posible identificar varios elementos que han estado presentes en buena parte de las experiencias de democracia sindical mexicana.

Primero, como veremos en el capítulo de análisis del contexto, la sobredeterminación de la función estatal en las relaciones industriales se tradujo en que los sindicatos se volvieran parte del Estado y “que la lucha de clases [fuera] substituida por la negociación al interior del Estado social” (de la Garza, 2001:10). Los sindicatos no eran una correa de transmisión directa de los intereses de los trabajadores, sino que dicha representatividad dependía de la capacidad de los dirigentes sindicales de lograr buenos intercambios materiales y simbólicos en la negociación con el Estado. En consecuencia “la representatividad en México fue decidida desde afuera de la clase obrera, desde el Estado. (...) Se trata de una capacidad de representación no directa” (De la Garza, 2001:10) y por tanto no asociada a la idea de democracia sindical y a decisiones de las bases. De esta forma, lo que predominantemente hallábamos en el sindicalismo oficial mexicano era una oligarquía, muy piramidal, que en virtud de los ciclos económicos y del modelo económico representaba los intereses de los trabajadores en términos de beneficios materiales para sus agremiados. En contraste, según De la Garza (2001), en el sindicalismo independiente la representación sindical dependía de una cuestión ideológica donde “el verdadero representante [sindical] no era el que podía constatar de forma empírica a través de la consulta de los trabajadores o por los resultados materiales de las luchas, sino que el poseía la ideología correcta que permitía deducir el qué hacer en la coyuntura” (De la Garza, 2001:11). Es decir, desde el sindicalismo independiente la representación sindical tampoco se asociaba con la democracia formal, sino con un problema ideológico de hacer conciencia de clase, de convertir a los trabajadores a una doctrina.

Según De la Garza (2001) para el sindicalismo independiente (no de protección patronal) la democracia tampoco habría constituido un fin en sí mismo, sino un medio para deslegitimar al charrismo sindical y avanzar en la lucha de clases.

“Una decisión democrática no es simplemente la votada por la mayoría de trabajadores sin fraudes o presiones, sino específicamente cuando es propuesta por la cúpula intelectual, basada en una teoría correcta y un análisis que la base no puede hacer por sí misma (...) Por ello al sindicalismo independiente preocupó más la toma del poder, haciendo un uso instrumental del concepto de democracia” (De la Garza, 2001:11-12).

Un segundo elemento a destacar es la emergencia, a partir de la década de los ochenta, de nuevas formas de representación como las comisiones mixtas de productividad y producción y el resurgimiento de modelos descentralizados a partir de la figura del delegado departamental (De la Garza, 2001:13-17). Lo interesante en este contexto post-Estado social es que ahora los sindicatos mexicanos no solo deben de hacer frente a la reestructuración de la producción y la modernización, sino a la presión por la productividad y la calidad que amplía la agenda sindical más allá del contrato colectivo (business unionism).

Por consiguiente, desde esta mirada marxista del sindicalismo mexicano la discusión, en principio, pareciera omitir la idea de democracia como mecanismo de toma de decisiones predominante en los debates pluralistas en la academia estadounidense e inglesa. De hecho en México esta discusión se ha dado básicamente a nivel teórico con los trabajos de Bensusán (2000) y De la Garza (2001), quienes retoman los debates que se ha dado en el ámbito internacional para poder vislumbrar posibles escenarios futuros para el sindicalismo mexicano. Sin embargo, en ninguno de estos análisis de corte teórico encontramos una propuesta de cómo estudiar las instituciones políticas al interior de los sindicatos y de qué forma este nivel de análisis se relaciona con los procesos políticos y económicos del entorno. De hecho, los estudiosos de los sindicatos mexicanos se han concentrado principalmente en la comprensión del proceso histórico en virtud del cual ha funcionado un modelo corporativo autoritario de relaciones industriales (Bizberg, 1990; Bensusán, 1995; Middlebrook, 1995; Rendón, 2005; Bensusán, 2010; Bensusán y Middlebrook, 2013; Bensusán y Cook, 2013, entre otros) y sus actores principales, entre ellos la CTM (Aziz, 1990) y la resistencia del movimiento insurgente (Vallejo, 1967; Novelo, 1989; Trejo, 1990).

El hecho de que la literatura sobre el sindicalismo mexicano se haya enfocado predominantemente en el análisis de los procesos hacia afuera de las organizaciones sindicales se explica también por la naturaleza hermética de éstos, quienes tradicionalmente han mostrado recelo y desconfianza para ser estudiados. Por ello existe un amplio conocimiento sobre los actores, procesos y características del régimen de relaciones laborales mexicano, y en particular los límites que éste impone para la emergencia de sindicatos democráticos y las amenazas constantes a las que se encuentran sometidos. Sin embargo, en este balance del estado de la cuestión no se cuenta con una propuesta teórica que permita dar cuenta de cómo opera la política en los sindicatos democráticos y de qué forma este subsistema político se relaciona con la democracia mexicana (o macrodemocracia en términos de Sartori).

Llegados a este punto, para poder profundizar en la comprensión del problema de la representación funcional que ejercen los sindicatos en la actualidad nos pareció pertinente seleccionar un tema particular, que es crucial y pertinente en virtud de las transformaciones actuales del mercado de trabajo en México y en el mundo: la agenda de género en la representación sindical.

2.6. La agenda de género en la representación sindical

Para poder entender la posición de desventaja de las mujeres en el mercado de trabajo, y en la política sindical en particular, es fundamental revisar las perspectivas teóricas que han abordado este tema.

Sin lugar a dudas, como veremos seguidamente, la literatura revisada coincide en la mayoría de variables organizacionales necesarias para el avance de la agenda de género en el sindicalismo. Se corresponde fundamentalmente con las relaciones de poder, la subjetividad y la estructura social al interior de los sindicatos y, por tanto, con un conjunto de determinantes estructurales internos (Hyman, 1997) que explican que en esencia la acción de los representantes sindicales está influida por una inercia conservadora con relación al contenido de la negociación colectiva dentro de “las reglas del juego” (Heery y Kelly, 1988). En efecto, frente a esta postura *estructuralista* otros autores como Heery y Kelly (1988) parten de una postura *voluntarista*, donde el avance de la agenda de género se explica en cierta medida por la orientación y valores de las propias mujeres sindicalistas. Es decir, Heery y Kelly frente a Vega, Munro y otras estudiosas, consideran que la mayor presencia de las mujeres en cargos de representación sindical se traduce en una mayor orientación hacia la agenda de género. No obstante, en la presente investigación matizaremos esta aseveración a partir de considerar que si bien la perspectiva voluntarista nos revela una condición necesaria de la ampliación de los contenidos de la negociación colectiva, esta visión es insuficiente si no se toman en consideración los condicionantes estructurales tanto organizativos (dinámica interna) como de las relaciones externas del sindicato con otros actores del contexto (dinámica externa).

En efecto, las perspectivas de estudio del tema de agenda de género sindical tienen un potencial explicativo limitado si no se toma en consideración *el enfoque de la contingencia* (Goodman y Sandberg, 1981; Ginsberg y Venkatraman, 1985; Jarley, Fiorito y Delaney, 2000; Monnot, Wagner y Beehr, 2011), es decir, cómo las organizaciones sindicales se ubican en un entorno externo más amplio donde su sobrevivencia es un imperativo permanente. En particular, el estudio de la representación sindical a partir del caso de la agenda de género exige tomar en consideración no solamente las condiciones necesarias para la transformación interna, sino el imperativo organizacional de la sobrevivencia. Ello implica, por tanto, tomar en cuenta la existencia al mismo tiempo de una tensión contradictoria entre *el cambio*, a través de la nueva agenda transformadora de las mujeres, y *el mantenimiento del estatus quo*, donde el sindicato busca sobrevivir en virtud del entorno externo en el que opera actualmente. No obstante, salvo algunos estudios como el de Kirton y Healy (1999) la mayoría de investigaciones sobre el género en el sindicalismo no toma en consideración esta doble tensión inherente a las organizaciones como unidades de análisis:

“Al interior de los sindicatos, el imperativo organizacional de la sobrevivencia numérica puede restringir los efectos transformadores del género y al igual que la cultura [patriarcal] puede resultar desempoderante. Afuera del sindicato, la existencia de un mercado de trabajo y/o patrón hostiles se traducen en un entorno limitante para el activismo de las mujeres” (Kirton y Healy, 1999:44) [traducción propia].

En particular, las teorías clásicas que se basan en la clase social como categoría de análisis (perspectiva neomarxista y neoweberiana) resultan insatisfactorias para poder responder por qué las mujeres tienen una menor participación en el sindicalismo y el tipo de desigualdades que enfrentan en el trabajo. En efecto, como nos advierte Kirton (2006:2) desde las teorías de clase no es posible analizar la desigualdad salarial entre mujeres y hombres, la segregación de género y la menor presencia de mujeres en el mercado laboral formal, pero tampoco las relaciones de género en los sindicatos, que se traducen en una menor tasa de sindicalización femenina y una subrepresentación de las mujeres en la toma de decisiones.

Con respecto a las teorías neoclásicas que asumen el enfoque de elección racional, la argumentación respecto del papel de la mujer en el trabajo también resulta inadecuada. Precisamente, desde la teoría neoclásica del capital humano se asume que la posición de mujeres y hombres en el mercado de trabajo depende de sus preferencias y elecciones individuales, a partir de sus percepciones subjetivas, creencias y valores. Por consiguiente, si éstas prefieren dedicar más horas a sus familias o interrumpir su carrera profesional debido a la crianza de los hijos, ello se explica a partir de una elección individual. Es decir, no se toman en consideración los determinantes estructurales de la construcción social de las relaciones de género ni las relaciones de poder, pues se parte de la consideración que los individuos eligen libremente en el mercado de trabajo con base en sus capacidades y preferencias.

En virtud de esta perspectiva neoclásica, los liderazgos femeninos en la política sindical se explican a partir de la elección de las propias mujeres, quienes al igual que sus pares masculinos no tienen responsabilidades familiares (mujeres solteras, sin hijos o bien mujeres maduras con hijos adultos).

La teoría feminista, como nos propone Kirton (2006:4) es la que nos ofrece elementos de análisis mucho más adecuados para comprender el género en el trabajo y el sindicalismo. En particular, es posible distinguir al menos tres corrientes de análisis que abordan el problema de las mujeres en este ámbito (Walby, 1990; Calas y Smircich, 1996):

- El feminismo radical
- El feminismo marxista
- El feminismo liberal

Para el *feminismo radical* la causa fundamental de la opresión de las mujeres en el mercado de trabajo es el patriarcado, el cual es entendido como una estructura de opresión y dominación de las mujeres en todos los contextos de la vida (públicos y privados), donde éstas quedan sujetas al poder masculino. La solución se encuentra en la organización y participación de las propias mujeres en “grupos de autoconciencia”, donde pueden pensar acerca de sus vidas y al margen de las instituciones y valores masculinos dominantes. En la práctica ello supone también poder organizarse como sindicato de mujeres pero también otro tipo de medidas como el diseño de cuotas en los órganos de gobierno, las delegaciones, medidas de representación proporcional en el sistema electoral sindical y el diseño de comités de mujeres (Kirton, 2006: 24). De esta forma se busca primero, que el grupo subrepresentado, en este caso las mujeres trabajadoras, puedan reunirse en un entorno seguro que les permita identificar sus necesidades y sus agendas y segundo, se legitima la representación de las mujeres como grupo social oprimido. Sin embargo, este enfoque radical ha sido también duramente criticado porque conduce a la “guetización”, es decir, a la creación de estructuras para las mujeres que las mantiene inmovilizadas, inefectivas y aisladas, manteniéndose de esta forma una oligarquía masculina y, por consiguiente, el estatus quo.

El *feminismo marxista* tiene sus raíces en el marxismo ortodoxo, desde el cual se plantea que las desigualdades entre los sexos en el ámbito del trabajo son consecuencia de las desigualdades de clase. En la construcción de una teoría feminista de raíz marxista, las teóricas se cuestionaron en qué medida el marxismo era una teoría válida para entender la opresión de las mujeres, e incluso si el método histórico materialista era un instrumento adecuado. Para construir una síntesis entre ambos paradigmas teóricos (feminismo y marxismo) se retomó el concepto de patriarcado del feminismo radical, el cual es entendido como un sistema de dominación donde los hombres poseían el poderío económico. Se trataba de un “patriarcado capitalista”, que se basaba en la unión de dos sistemas de dominación: de clase y sexual. En términos teóricos, ello se traduce en la emergencia de *las teorías del doble sistema* (Iris Young, 1981 citada Sánchez, 2008) donde, a partir de una comprensión dialéctica entre sexo y clase, hay una explicación dual de la subordinación de las mujeres (Sánchez et al., 2008). Es la unión del patriarcado y del capitalismo lo que explica el origen de la subordinación de las mujeres en el ámbito laboral, no únicamente la opresión de clase como

afirmaban los marxistas. De este modo hay una “superestructura” ideológica (patriarcado) y económica (capitalismo) donde la explotación de clases se combina con una ideología de género preexistente. En otras palabras, el patriarcado es previo a la división de clases.

El *feminismo liberal*, cuya herencia ilustrada le hace compartir ciertas bases con el liberalismo clásico (racionalidad, el individualismo y la universalidad de derechos), vindica una política de derechos individuales como son el derecho a la autodeterminación, la educación y la igualdad de oportunidades. A diferencia del feminismo radical y el socialista, la posición de desventaja de las mujeres en el ámbito del trabajo se explica a partir de un nivel micro donde se reproducen prejuicios y actitudes, los cuales se traducen una injusta adjudicación de derechos y oportunidades. Por consiguiente, la demanda fundamental es la igualdad como fuerza emancipadora de las mujeres, sin la cual no es posible pensar en un agente autónomo ni un sujeto con capacidad de tener preferencias. Entre las medidas del enfoque liberal se incluyen (Kirton, 2006): la provisión de cuidados para los hijos, la creación de un observatorio de género, cursos de formación para mujeres sindicalistas, entre otros que buscan generar nuevas habilidades para el liderazgo sindical. Este enfoque del feminismo liberal (modelo del déficit) se centra en corregir las “deficiencias” o falta de habilidades de las mujeres para incorporarse a un movimiento sindical mayoritariamente masculino. En contraste, el enfoque del feminismo radical (modelo proactivo) busca un reconocimiento del carácter específico del género en el mundo del trabajo y la organización colectiva de las propias mujeres con el objeto de transformar las estructuras dominantes. De esta forma, mientras la perspectiva feminista radical se busca transformar la existencia de una oligarquía masculina en el sindicalismo, desde la mirada liberal el objetivo es integrar a las mujeres a partir de un entrenamiento que facilita su asimilación al estatus quo y la cooptación en una agenda esencialmente masculina. Como veremos en el esquema que se presenta a continuación, el modelo proactivo de las radicales ofrece un mayor potencial para la transformación del problema de la desigualdad de género en el sindicalismo (Briskin, 1993; Kirton, 2006).

Tabla 5. Enfoques feministas en el sindicalismo

Enfoque	Objetivo	Medidas	Agenda de género
Radical	Organización autónoma de las propias mujeres trabajadoras, quienes toman conciencia de su opresión y necesidades específicas como grupo. <i>Transformación de la corriente principal en el sindicalismo</i>	Transformación directa de la estructura y procesos al interior del gobierno del sindicato (cuotas, unidad de género, representación proporcional, etc.). <i>Modelo proactivo</i>	Incorporación y transformación de los temas de la agenda sindical dominante <i>(setting agenda o agenda transformadora)</i>
Liberal	Nivelar las capacidades de las mujeres, quienes se encuentran en desventaja frente a los hombres para ser líderes sindicales. <i>Asimilación de las mujeres a las capacidades masculinas</i>	Eliminación de las barreras a la competencia femenina: medidas de apoyo a la madre trabajadora (guarderías, permisos) y cursos de capacitación sindical. <i>Modelo del déficit</i>	Cooptación por la agenda masculina <i>(integrating agenda o agenda integracionista)</i>

Fuente: elaboración propia a partir de Kirton (2006) y Lombardo (2005).

Lo anterior no necesariamente se ha traducido en una alianza permanente entre el movimiento obrero y el movimiento feminista, donde históricamente han emergido abundantes conflictos y tensiones. Boris y Orleck (2011:34) aportan evidencia histórica para entender esta tensa alianza a partir del caso de las activistas del movimiento obrero y el movimiento sufragista en los Estados Unidos: mientras la mayoría de trabajadoras se identificaban con el socialismo y el anarquismo, sus aliadas sufragistas defendían medidas reformistas del régimen, con distancia de la política revolucionaria. Una vez que las mujeres estadounidenses logran el reconocimiento de derecho a votar en 1920, la alianza entre feministas y mujeres del movimiento obrero se vio fuertemente resentida. Sin embargo, en la década de los 60 y 70 se produjo una reactivación de la relación entre sindicalistas y feministas, que dejará una importante impronta con la creación de comisiones de la mujer al interior de los sindicatos, la conformación de redes y asociaciones y la ampliación de la agenda feminista (Boris y Orleck, 2011:35-38). Esta última, la agenda feminista o de género en el sindicalismo es precisamente la que nos interesará ahondar como estudio de caso en la presente investigación.

En particular, para poder entender la agenda de género en el sindicalismo es preciso estudiar la *negociación colectiva* en tanto institución laboral que constituye un instrumento fundamental para poder proteger los derechos de los trabajadores, garantizando condiciones básicas de igualdad, tales como el mismo salario por igual trabajo, la equidad en la promoción de puesto de trabajo, la eliminación de prácticas discriminatorias en el proceso de selección y la protección de la maternidad, entre otros (Abramo y Rangel, 2005). De hecho, el caso de la agenda de género (a través de la negociación colectiva) nos permite adentrarnos no sólo en las *estructuras* de la democracia sindical sino en el *proceso* y sus *resultados*, puesto que la integración formal de las mujeres en las instituciones democráticas no es una garantía de su inclusión interna, donde una oligarquía tradicionalmente masculina controla las reglas del poder.

En particular, entre las cláusulas referidas a la igualdad de género contenidas en la negociación colectiva (a través de los convenios colectivos) se identifican las siguientes (Mauricio, 2010:29):

- La prohibición de exigir prueba de embarazo para acceder a un empleo.
- El permiso de ausencia para realizar controles médicos prenatales.
- La disminución de la jornada de trabajo.
- La prohibición de realizar tareas que puedan afectar a la salud de la madre y el niño
- La protección de la maternidad y la paternidad.
- La duración de la licencia de maternidad.
- La protección de mujer embarazada y lactante contra el despido.
- La licencia de paternidad (instauración y regulación de la duración).
- La protección del padre contra el despido en el período de nacimiento de su hijo.
- La integridad del salario durante la licencia de maternidad.
- La extensión de los horarios destinados a la lactancia.
- La duración y calidad de los servicios de guardería infantil.

El objetivo de estas cláusulas ha sido la protección de la mujer trabajadora en calidad de madre. Sin embargo, el avance ha sido más lento en comparación con otros temas que cuestionan las relaciones de género tradicionales, como son:

- La conciliación de la vida laboral y familiar de mujeres y hombres.
- Las sanciones en caso de acoso sexual.
- La igualdad de oportunidades a partir de acciones afirmativas.
- El sistema de promoción o evaluación del desempeño con perspectiva de género.

- La igualdad de género en las condiciones de trabajo.
- El reconocimiento de responsabilidades familiares compartidas de mujeres y hombres.

A diferencia de Europa, Estados Unidos y Canadá, donde las cláusulas de igualdad de género han tenido un mayor desarrollo, en América Latina el avance ha sido muy lento y ha estado centrado principalmente en la protección de la mujer trabajadora en su condición de madre. En ello han tenido que ver las crisis económicas en la región y el debilitamiento del proceso de negociación colectiva a raíz de reformas estructurales de corte neoliberal que fueron implantadas durante la década de los noventa. Asimismo, como advierte Mauricio (2010) los temas de género en el sindicalismo enfrentan la resistencia de los propios representantes de los trabajadores, que son poco sensibles a estos temas, y el rechazo del patrón. En aquellos casos en los cuáles se incluyen cláusulas relativas a la no discriminación su valor es mayormente enunciativo, para reafirmar los principios que establecen los Convenios de la OIT o lo que señala la legislación nacional sin el despliegue de mecanismos concretos para su aplicación. De esta forma, las negociaciones colectivas suelen centrarse en el mejor de los casos en las demandas de los trabajadores con relación a la seguridad en el empleo y la defensa de salarios reales.

Otros factores que han sido señalados para explicar la debilidad de la agenda de género en el sindicalismo son los elevados grados de informalidad y precariedad que enfrentan la mayoría de mujeres latinoamericanas en el mercado de trabajo, pero también la baja participación femenina en la dirigencia sindical y la capacidad de negociación de las organizaciones sindicales (Mauricio, 2010; Abramo y Rangel, 2005; Munro, 2001). En particular, se identifican cuatro obstáculos fundamentales al activismo de las mujeres en los sindicatos: las responsabilidades familiares, la segregación laboral, la cultura masculina al interior de los sindicatos y la existencia de estereotipos tradicionales (Briskin, 2009). En consecuencia. Las mujeres que ocupan efectivamente cargos de toma de decisiones al interior del sindicato son las más jóvenes, quienes no tienen responsabilidades familiares o aquellas más mayores cuyos hijos ya son adultos, produciéndose de esta forma un sesgo en la edad y el ciclo reproductivo en las mujeres que participan en la política sindical (Kirton and Healy, 1999).

Con el objeto de profundizar en el análisis de la agenda sindical de género, Abramo y Rangel (2005) nos proponen una tipología que se divide en cuatro categorías o grupos.

El primer grupo incluye los temas de agenda relacionados con la *maternidad y la paternidad*, y por tanto aquellas cláusulas asociadas con la licencia por maternidad, la salud de la mujer durante el embarazo, los derechos paternos con relación al cuidado infantil, las prestaciones sociales de guardería, la licencia de paternidad, entre otros.

El segundo grupo se concentra en las *responsabilidades familiares más allá del nacimiento*, que incluye prestaciones y licencias para atender a hijos y familiares dependientes. El objetivo de estas medidas es promover un mayor equilibrio en la distribución de responsabilidades familiares entre mujeres y hombres, evitando que éstas sigan recayendo de forma exclusiva en las mujeres y que puedan ser causa de discriminación en la contratación de trabajadores de ambos sexos. Por consiguiente se busca promover un mayor equilibrio entre familia y trabajo.

El tercer grupo se refiere a cláusulas relativas a las *condiciones de trabajo*, y por tanto la regulación de salario, la capacitación, la jornada laboral, la seguridad e higiene (salud ocupacional), la política de ascensos y remuneraciones y el acoso sexual. Dentro del contenido de estas cláusulas se incluye también la salud de la mujer que no está relacionada con el embarazo y la lactancia.

El último grupo abarca el tema de *la igualdad y no discriminación* en un sentido general y programático, donde se reafirma la prohibición de discriminación por género y se busca promover la igualdad en un sentido más amplio. Este tipo de cláusulas incluyen aspectos fundamentales como

la prohibición de discriminación salarial, los criterios de admisión, las oportunidades de promoción y capacitación por razones de sexo, edad, raza o estado civil, etc. El instrumento fundamental para avanzar en estos temas son los planes de igualdad al interior de los sindicatos.

Si bien todos estos temas de la agenda de género en el sindicalismo son fundamentales, el marco de referencia más avanzado corresponde a las cláusulas sobre igualdad y no discriminación. Sin embargo su desarrollo ha sido mucho menor en el contexto latinoamericano, donde Rangel y Abramo (1995) identifican al menos cinco variables cruciales para entender la debilidad o fortaleza de la agenda sindical de género:

- La mayor o menor presencia de mujeres en la fuerza de trabajo (para esa empresa o sector productivo).
- El grado de participación de las mujeres en la dirigencia sindical.
- La mayor o menor capacidad de organización y representación de los intereses de las mujeres y los asuntos de género en las estrategias y políticas sindicales.
- La sensibilidad del patrón frente al tema de género.
- La capacidad o fuerza negociadora del sindicato en general.

Respecto de estas variables, hay quienes como Vega (2005) consideran que la variable crucial no es la presencia de mujeres en los sindicatos para que pueda producirse un avance en las disposiciones de igualdad de género en la negociación colectiva, sino la capacidad de negociación del movimiento de trabajadores. En otras palabras, esta autora asume que la existencia de una masa crítica de trabajadoras sindicalizadas no es un variable crucial para el avance de la agenda de género en el sindicalismo, sino el poder de negociación colectiva de dicho grupo. En particular, Vega identifica un conjunto de requisitos mínimos que considera necesarios para compatibilidad de la igualdad de género y la negociación colectiva (Vega, 2005:87-88):

- La existencia de libertad sindical, sin discriminación, que en la práctica permita de forma efectiva la representación del conjunto de trabajadores y la consideración de la diversidad de necesidades de hombres y mujeres.
- Un marco legal adecuado que haga posible la afiliación sindical, la negociación colectiva en todos los niveles y reglas omnicomprendivas. Es decir, un adecuado marco jurídico y administrativo que permitan normas antidiscriminatorias sancionatorias y preventivas.
- La formación de todos los actores que participan en la negociación colectiva en temas de género.
- La prevalencia de un clima de colaboración y de creación de acuerdos, no de confrontación directa.
- El involucramiento del Estado como observador y facilitador del mismo proceso de negociación, que en ocasiones puede fungir como asesor para la consecución de la igualdad efectiva.
- El compromiso con la igualdad de género por parte de todos los involucrados en la negociación colectiva, lo cual incluye tanto a quienes negocian como a las bases sindicalizadas.

Lo anterior no significa que en las negociaciones colectivas deban de prevalecer los intereses de grupos particulares (las mujeres) por encima de la consideración de los intereses generales del conjunto de trabajadores. No se trata de negociar por cada trabajador sino incorporar la igualdad de género como un valor en el conjunto de reivindicaciones sindicales. De esta forma se busca avanzar en la incorporación real de la demanda de género, más allá de la retórica y la formalidad del derecho a la igualdad y no discriminación o, en el peor de los casos, de la incorporación de cláusulas protectoras de la mujer al mismo nivel que un menor de edad. En la práctica lo que sucede en la mayoría de sindicatos es que:

“la representación y la dirigencia sindical son asumidas mayoritariamente en numerosos países y no sólo de la región por hombres, incluso en empresas con alta proporción de mano de obra femenina. Curiosamente, son las mismas mujeres quienes deciden, sobre la base de papeles educativos tradicionales, que el hombre es quien detenta mayor capacidad de representación y más dotes de negociación y por eso en muchas ocasiones vota, sin dudar, para que éste sea su representante” (Vega, 2005:90)

Asimismo, otras variables inherentes a la dinámica interna que han sido identificadas como condicionantes de la agenda de género, a partir de estudios de caso son:

- El poder de establecer la agenda, en virtud del cual se establecen límites a los tipos de asuntos que pueden incorporarse legítimamente a la negociación colectiva (Munro, 2001).
- El acceso de las propias mujeres sindicalistas a discursos feministas que les permita comprender su experiencia e identificar sus intereses específicos como parte de la agenda sindical (Cockburns, 1991).
- La oportunidad de las representantes sindicales para adquirir nuevas habilidades y conocimientos especializados que les permita crear un liderazgo fuerte. (Munro, 2011)
- La existencia de un espacio de asuntos de género o de la mujer al interior del sindicato donde las propias mujeres puedan articular sus preocupaciones e intereses y de este modo ampliar la agenda de asuntos a tratar en la negociación colectiva (Munro, 2001). A mayor activismo de la instancia de género del sindicato a favor de los derechos políticos de las mujeres, mayor es la proporción de mujeres que logran ser electas en cargos de dirigencia. (Blaschke, 2011)
- El tamaño el sindicato, que a su vez tiene un impacto en el grado de segregación en las estructuras de toma de decisiones del sindicato. A mayor tamaño, menor segregación en los cargos de la cúpula sindical y por tanto mayor probabilidad de que una mujer pueda ser electa en calidad de representante. (Blaschke, 2011)
- El diseño de una cuota de género efectiva en el Estatuto. (Blaschke, 2011)
- Los liderazgos femeninos al interior del sindicato. (Brickner, 2010)
- El apoyo del Secretario General a las iniciativas de género (Brickner, 2010)

De esta forma, en la revisión del estado de la cuestión en torno a la agenda de género parece claro que ello es resultado de la interacción de variables organizacionales pero también de elementos coyunturales y contextuales. Falta, sin lugar a dudas, una teoría que nos permita incorporar la mirada organizacional y el análisis del contexto en el estudio de la representación sindical y del tema de género en particular.

Veamos seguidamente cuál es la situación de la agenda de género en México, el cual ha sido referente internacional en materia de avance de las políticas de igualdad de género.

2.7. La agenda de género en materia laboral en México

Como veremos seguidamente, si bien en los hechos en México han habido notables avances en materia de diseño de políticas públicas e institucionalidad de género, lo que nos muestran las estadísticas sobre presencia de mujeres y hombres en la dirigencia sindical es que la mayoría de sindicatos están liderados por hombres y que la agenda que éstos representan no incluye la diversidad de demandas de sus bases sindicalizadas, incluso cuando la mayoría son de trabajadores sindicalizados son mujeres¹⁶. Este es precisamente uno de los factores cruciales que – como ya vimos - la literatura sobre los estudios de género en la agenda sindical ha señalado con mayor énfasis, retomando el argumento de Phillips (1998) sobre *la política de la presencia*, es decir, la importancia de que los grupos en desventaja cuenten con representantes en las instancias de toma de decisiones, y la hipótesis de *la masa crítica* de Moss Kanter (1977) que condiciona la efectividad de dicha presencia en espacios de poder cuando dichos grupos alcanzan como mínimo el 30% de la representación. El tema de género en definitiva no ha tenido el avance esperado en las organizaciones sindicales mexicanas.

Para el análisis del género en el mercado de trabajo mexicano es importante considerar dos categorías fundamentales que nos permiten analizar la discriminación de las mujeres, como la *segregación vertical* - donde mayores proporciones de mujeres se encuentran en los cargos subordinados y los hombres en los de toma de decisiones - y la *segregación horizontal* – que se expresa en la concentración en las mujeres de los ocupaciones consideradas como típicamente femeninas en términos culturales, así como la concentración en los hombres de las ocupaciones consideradas típicamente masculinas. Su relevancia radica en que esta desigualdad en virtud del género en el mercado de trabajo se ha traducido no sólo en una situación de injusticia social y de pérdida de bienestar social, sino en un costo en términos de eficiencia al no permitir que una parte importante de la fuerza de trabajo pueda incorporarse plenamente en condiciones de equidad (Mauricio, 2010).

Algunas manifestaciones de los problemas que enfrentan las mujeres en el mercado de trabajo¹⁷ son *una elevada presencia en el sector informal*, donde tienden a trabajar por cuenta propia o sin remuneración, en condiciones de alta precariedad laboral. Según datos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) de 2014, el 48% de la población económicamente activa urbana en México son mujeres ocupadas sectores de baja productividad (sector informal), frente a un 38% de los hombres en esta misma situación. Al mismo tiempo, aquellas que tienen un mayor nivel educativo y logran incorporarse al sector formal enfrentan menores oportunidades que sus pares masculinos para desarrollar una carrera profesional ascendente en virtud de la discriminación de género. Ello significa que por el hecho de ser mujer no pueden acceder a ciertas ocupaciones (consideradas culturalmente “poco femeninas”) o a los puestos de mayor jerarquía (“techos de cristal”), a pesar de contar con los mismos años de escolaridad que sus pares masculinos.

A ello además se suman *las brechas salariales*, que paradójicamente son mayores conforme aumentan los años de escolaridad. Según los datos más recientes de la CEPAL, para el año 2012 en América Latina el ingreso medio del grupo de mujeres con mayor número de años de escolaridad (13 años y más) se correspondía con el 69.5 del ingreso de sus pares masculinos, una brecha salarial que es incluso mayor en el promedio en el contexto mexicano con el 67.8. A esta situación de

¹⁶ Según datos del Observatorio de Igualdad de Género la CEPAL, en el año 2013 la Población Económicamente Activa (PEA) en México corresponde al 43.20%.

<http://interwp.cepal.org/sisgen/ConsultaIntegrada.asp?idAplicacion=11&idioma=e>

¹⁷ Sin lugar a dudas, una de las tendencias más importantes durante las últimas décadas ha sido el incremento de la tasa de participación de las mujeres en el mercado de trabajo, lo cual se ha traducido a su vez en un crecimiento de la Población Económicamente Activa (PEA) femenina.

desventaja en la remuneración se añade una mayor inestabilidad en el empleo en virtud del ciclo de vida de las mujeres, quienes interrumpen más frecuentemente su carrera profesional y difícilmente logran mejorar su posición cuando se incorporan nuevamente en el mercado laboral después de ser madres.

Tabla 6. Relación del ingreso medio entre los sexos por años de instrucción en América Latina

	Promedio	0 a 5 años	6 a 9 años	10 a 12 años	13 años y más
2002	74.3	72.2	66.7	69.3	61.2
2005	74.0	67.9	66.2	67.5	63.7
2008	74.1	66.7	64.3	66.9	63.8
2010	76.6	67.4	67.1	69.7	67.9
2012	77.2	67.1	66.3	69.6	69.5

Fuente: CEPAL, consultado el 14/12/2014 en <http://interwp.cepal.org/sisgen/ConsultaIntegrada.asp?idAplicacion=11&idioma=e>

Tabla 7. Relación del ingreso medio entre los sexos por años de instrucción en México

	Promedio	0 a 5 años	6 a 9 años	10 a 12 años	13 años y más
2002	63.8	51.8	61.0	61.3	63.5
2004	65.3	60.4	63.9	69.7	52.7
2005	60.9	59.7	63.2	69.6	47.3
2006	62.6	48.2	61.0	69.2	56.2
2008	65.1	72.1	61.8	69.1	52.8
2010	73.9	74.3	66.4	75.0	64.8
2012	70.3	65.3	59.1	72.5	67.8

Fuente: CEPAL, consultado el 14/12/2014 en <http://interwp.cepal.org/sisgen/ConsultaIntegrada.asp?idAplicacion=11&idioma=e>

Ante estas múltiples manifestaciones de la discriminación de las mujeres en el mercado de trabajo, en las instituciones laborales se han incorporado – al menos formalmente – responsabilidades y obligaciones por parte de los Estados. En particular, éstos, han ratificado acuerdos internacionales y han aprobado legislación nacional que protege los derechos de la mujer trabajadora.

En el ámbito regional e internacional es importante destacar los Convenios¹⁸, recomendaciones internacionales y la agenda de Trabajo Decente de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), donde se han protegido inicialmente los derechos de la madre trabajadora, pero conforme a transcurrido el tiempo se han regulado también el derecho a la igual remuneración por igual trabajo,

¹⁸ Convenio 100 sobre la Igualdad en la remuneración, OIT, 1951; Convenio 111 sobre la discriminación (empleo y remuneración), OIT, 1958; Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, ONU, 1966; Convención sobre la Eliminación de todas las formas de discriminación contra la Mujer, ONU, 1979; Convención interamericana para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra la mujer (Belén do Pará), OEA, 1994; entre otras.

el derecho a la no discriminación y los derechos de los trabajadores con responsabilidades familiares, entre otros. Asimismo, otros instrumentos internacionales fundamentales son las Conferencias Interamericanas de los Ministros de Trabajo de la Organización de Estados Americanos (OEA); el Mercado Común del Sur (MERCOSUR) y la Convención para la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW). Ello conforma lo que se conoce como los derechos fundamentales laborales (Bensusán, 2013), que buscan garantizar un estándar mínimo de libertades y derechos independientemente del desarrollo de cada país, incluida la igualdad de género.

En la legislación nacional la mayoría de países se ha incorporado la protección de la maternidad, donde México no ha sido la excepción al regular en su Constitución Política (Art. 123)¹⁹ y la legislación secundaria (Ley Federal del Trabajo (LFT) Art.132.XXVII; Art. 133.XV; Arts.164-172) los derechos de la madre trabajadora. De hecho, en la legislación laboral mexicana se incluye un capítulo sobre los derechos de la mujer trabajadora que se centra fundamentalmente en la salvaguarda de las condiciones de trabajo durante el embarazo y las prestaciones sociales correspondientes. No obstante, en la reforma laboral de 2012 se introdujeron como principios generales *el trabajo digno o decente*²⁰ impulsado por OIT y la *tutela de la igualdad sustantiva*²¹ de las trabajadoras y trabajadores frente al patrón, cuyo reconocimiento contribuye a una interpretación conforme el estándar más amplio de los derechos laborales.

En la política nacional el instrumento fundamental para la inclusión de la dimensión de género es el *Plan Nacional de Desarrollo*, donde los países establecen sus prioridades de gobierno para el próximo sexenio y pueden incluir ejes rectores y planes sectoriales. En México, ello se ha traducido en un eje rector del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, donde se afirma que “es inconcebible aspirar a llevar a México hacia su máximo potencial cuando más de la mitad de su población se enfrenta a brechas de género en todos los ámbitos. Éste es el primer Plan Nacional de Desarrollo que incorpora una perspectiva de género como principio esencial. Es decir, se contempla la necesidad de realizar acciones especiales orientadas a garantizar los derechos de las mujeres y evitar que las diferencias de género sean causa de desigualdad, exclusión o discriminación”. Como resultado de este compromiso, se aprobó el programa PROIGUALDAD 2013-2018 en tanto estrategia que busca hacer transversal (transversalizar) la igualdad de género en todos los programas, acciones y políticas de gobierno. En particular nos interesa destacar dos estrategias y líneas de acción del gobierno federal con relación a la agenda de género en los sindicatos:

Estrategia 1.2. Promover acciones afirmativas para garantizar el ejercicio de los derechos de las mujeres y evitar la discriminación.

Línea de acción 1.2.7. Promover cuotas de género en los sindicatos para asegurar la representación de las mujeres en negociaciones contractuales colectivas.

Estrategia 3.2.Promover el acceso de las mujeres al empleo decente.

¹⁹ Art. 123.A.V. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos: “Las mujeres durante el embarazo no realizarán trabajos que exijan un esfuerzo considerable y signifiquen un peligro para su salud en relación con la gestación; gozarán forzosamente de un descanso de seis semanas anteriores a la fecha fijada aproximadamente para el parto y seis semanas posteriores al mismo, debiendo percibir su salario íntegro y conservar su empleo y los derechos que hubieren adquirido por la relación de trabajo. En el periodo de lactancia tendrán dos descansos extraordinarios por día, de medio hora cada uno para alimentar a sus hijos”.

²⁰ Art. 2 Ley Federal del trabajo: “El trabajo digno o decente también incluye el respeto irrestricto a los derechos colectivos de los trabajadores, tales como la libertad de asociación, autonomía, el derecho a la huelga y de contratación colectiva”.

²¹ Art. 2 Ley Federal del Trabajo: “La igualdad sustantiva es la que se logra eliminando la discriminación contra las mujeres que menoscaba o anula el reconocimiento, goce o ejercicio de sus derechos humanos y las libertades fundamentales en el ámbito laboral. Supone el acceso a las mismas oportunidades, considerando las diferencias biológicas, sociales y culturales de mujeres y hombres”.

Línea de acción 3.2.6. Promover la incorporación de cláusulas que incluyan los intereses y demandas de las mujeres en contratos colectivos.

Línea de acción 3.3.7. Promover acciones afirmativas para facilitar la participación de las mujeres sindicalizadas en los mecanismos de concertación entre los sectores productivos.

Línea de acción 3.2.8. Promover acciones afirmativas para incrementar la participación de las mujeres en espacios laborales tradicionalmente muy masculinizados.

Lo anterior implica que si bien el marco normativo mexicano en materia de trabajo regula fundamentalmente los derechos de la madre trabajadora, su planeación de políticas públicas incluye una agenda mucho más amplia (como la agenda de género en los sindicatos y la participación de las mujeres sindicalistas en la negociación colectiva) y una institucionalidad de género encargada de su implementación a través del Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES) y la *Dirección General para la Igualdad Laboral*²² de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social del gobierno federal.

En los hechos, como se observa en las tablas que se muestran a continuación, en México las mujeres han tenido una presencia escasa en la política sindical y sus principales instancias de poder.

Tabla 8. Representación de mujeres en el gobierno de las principales confederaciones/federaciones sindicales en México

Nombre	Total integrantes del Comité Ejecutivo Nacional	Número y porcentaje de mujeres	Institucionalidad de género
Confederación Regional Obrera Mexicana	25	1 (4%)	No
Federación de sindicatos de Trabajadores al Servicio el Estado	53	3 (5.7%)	No
Unión Nacional de Trabajadores	32	2 (6.2%)	Secretaría de Equidad de Género
Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos	13	1 (7.7%)	No
Congreso del Trabajo	34	4 (11.8%)	Secretaría de las Mujeres
Confederación de Trabajadores de México	17	2 (11.8%)	Secretaría de Acción Femenil
Federación Democrática de Sindicatos de Servidores Públicos	19	4 (21.1%)	No

²² La Dirección General para la Igualdad Laboral tiene por objetivo “promover la incorporación de políticas y prácticas de igualdad laboral entre mujeres y hombres, así como la inclusión de grupos en situación de vulnerabilidad laboral, para fomentar la equidad en el ingreso, movilidad y permanencia en el empleo, en condiciones de trabajo decente”. Consultado 29-12-2014 en http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/areas_atencion/areas_atencion/inclusion_laboral/igualdad_laboral/DGIL_stps.html.

Nombre	Total integrantes del Comité Ejecutivo Nacional	Número y porcentaje de mujeres	Institucionalidad de género
Confederación Regional Obrera Mexicana	25	1 (4%)	No
Federación de sindicatos de Trabajadores al Servicio el Estado	53	3 (5.7%)	No
Unión Nacional de Trabajadores	32	2 (6.2%)	Secretaría de Equidad de Género
Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos	13	1 (7.7%)	No
Frente Auténtico del Trabajo	6	2 (33%)	Coordinadora Nacional de Equidad de Género

Fuente: López (2007:50)

Como se puede observar, en los Comités Ejecutivos Nacionales, en promedio participan sólo 2.3 mujeres. Esta baja presencia femenina en la cúpula de los sindicatos es incluso más baja en los sindicatos corporativos, como se ilustra en la tabla 9.

Tabla 9. Mujeres en las Secretarías Generales por central obrera en México

Central Obrera	Núm. Sindicatos	Núm. Sindicatos con mujeres en el cargo de Secretario General
C.T.M.	349	8 (2.2. %)
C.R.O.C.	156	5 (3.2%)
C.R.O.M.	147	5 (3.4%)
Independiente	571	20 (3.5%)
Total	1,223	

Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, abril 2013
http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/tramites/aso_sindicales.html

Este dato muestra mejores resultados cuando se analiza la presencia de mujeres en el órgano de gobierno de los sindicatos vinculados a la Unión Nacional de Trabajadores (UNT), entre ellos el STRM, el Sintrametlife y la ASSA que serán parte de las unidades de análisis de la presente investigación.

Tabla 10. Presencia de mujeres en el gobierno de los sindicatos independientes en México (2007)

Sindicato	Total integrantes del Consejo Ejecutivo Nacional	Número y porcentaje de mujeres	Institucionalidad de género
Sindicato Mexicano de Electricistas	9	0	Comisión Mixta Auxiliar de la Mujer
Alianza de Tranviarios de México	120	2 (1.7%)	Secretaria de Género
Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación	75	8 (10.7%)	No
Sindicato Único de Trabajadores del Gobierno del Distrito Federal	62	9 (14.5%)	Secretaria de Acción Femenil y Desarrollo de la Mujer
Sindicato de Trabajadores de la UNAM	19	3 (15.8%)	Secretaria de Acción para la Mujer
Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social	18	3 (16.7%)	Secretaria de Acción Femenil
Sindicato Nacional de Trabajadores del Sistema de Transporte Colectivo Metro	23	6 (26.1%)	Secretaria de la Mujer
Sindicato Nacional de Trabajadores de la Secretaria de Salud	95 secciones sindicales	25 (26.3%)	Se desconoce
Sindicato Independiente de Trabajadores del Instituto Mexicano de la Radio	10	3 (30%)	Se desconoce
Sindicato Nacional de Trabajadores del ISSSTE	25	8 (32%)	Secretario de Acción Femenil
Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana	12	4 (33%)	Secretaria de Género
Sindicato Independiente de Trabajadores de la UAM	10	6 (60%)	No

Fuente: López (2007:50)

En el análisis de la tabla 10 se observa que salvo el caso del Sindicato Independiente de la UAM, ninguno de ellos cuenta con una participación equilibrada de mujeres y hombres en sus órganos de gobierno, lo cual es más contrastante cuando se analiza el número de mujeres que han ocupado el cargo de Secretario General. En la mayoría de sindicatos, como el STRM, SNTSS, SME, STUNAM, ATM, nunca una mujer ha ocupado el cargo de Secretaria General a pesar de la importancia de las mujeres en las bases sindicalizadas. Dos casos excepcionales, entre otros, son la ASSA (Sindicato de Sobrecargos de Aviación) y el SINTRAMETLIFE, que en su historia cuentan con mujeres en el cargo de Secretario General.

En definitiva, en el contexto mexicano, si bien las mujeres constituyen una proporción grande y creciente de la población económica activa (43% en 2014), las trabajadoras continúan estando insuficientemente sindicalizadas y representadas en las organizaciones sindicales. Precisamente esta situación ha llevado a plantear la existencia de un déficit democrático (Cockburn, 1991) bajo el argumento de que los sindicatos no pueden ser considerados democráticos si las mujeres carecen de capacidad de influencia y no participan en la toma de decisiones. Por ello el tema de la agenda

de género es más pertinente que nunca para profundizar en el desempeño de la democracia sindical y su dimensión sustantiva con relación a la representación sindical. Para ello resultará indispensable construir una teoría adecuada que incorpore los vacíos que fueron identificados en el estado del arte y en particular, la interacción de variables organizativas de la literatura sobre democracia sindical y el género y elementos coyunturales correspondientes al contexto del sindicalismo. Como veremos a continuación, para estudiar la democracia sindical en tanto un tema del debate actual sobre la crisis del sindicalismo es necesario ir más allá de lo normativo e incorporar el peso no solamente del entorno sino de su historia a través de sus legados.

3. UNA TEORÍA PARA EL ESTUDIO DE LA DEMOCRACIA EN LAS ORGANIZACIONES EN EL CONTEXTO ACTUAL

En este capítulo se presenta la teoría que permite explicar cómo opera la democracia sindical mexicana en tanto proceso político complejo, con tensiones y contradicciones internas, y como actor que interactúa estratégicamente en un nuevo escenario neoliberal. En esta propuesta se retoma la perspectiva de investigaciones como la de Farber (1986), Murillo (2005) y otros que analizan las limitaciones democráticas que padecen los sindicatos en su proceso político interno en virtud de las alianzas, los recursos y la competencia impuesta por un nuevo entorno de incertidumbre, donde las reformas de mercado ya han sido implementadas, pero los viejos legados autoritarios permanecen (Caraway y otros, 2015). Ello implica asumir que los sindicatos no necesariamente son agentes democráticos y de representación perfecta de los trabajadores (Murillo, 2005:18), dado que no es condición necesaria para su existencia que las preferencias de los líderes sindicales coincidan con las de las bases. A ello además se suma una nueva competencia por el liderazgo entre los sindicatos (no necesariamente democráticos) y dentro del mismo sindicato en la elección de la estrategia a seguir (grupos opositores y facciones dentro del sindicato).

En efecto este análisis de la democracia sindical como proceso político complejo en un nuevo contexto neoliberal implica un análisis y comparación en múltiples niveles. Como veremos con mayor detalle en el capítulo metodológico, se ha elaborado un diseño de investigación que permite comparar experiencias de la democracia sindical en diferentes sindicatos individuales, en distintos sectores de la economía, en su dinámica interna y en su interacción con el mismo entorno económico y político mexicano. De esta forma, retomando en parte a Murillo (2005:30), el diseño de la investigación en múltiples niveles permite combinar la comparación entre sindicatos y dentro de ellos (entre distintos sectores de la economía y diferentes diseños organizativos) y de esta forma comprobar los efectos del nivel macro y a la vez que probar la presente teoría en el nivel micro. De este modo se multiplican el número de observaciones y análisis dentro del caso de la democracia sindical mexicana y la representación de género.

Para ello en este capítulo se presenta la propuesta teórica para el estudio de la democracia sindical como proceso político complejo en las organizaciones de trabajadores, que parte fundamentalmente de la perspectiva neoinstitucionalista (Mahoney, 2000; Caraway y otros, 2015; Levitsky y Way, 2002; Levitsky y Murrillo, 2002) y de la contingencia (Fiorito y otros, 1988).

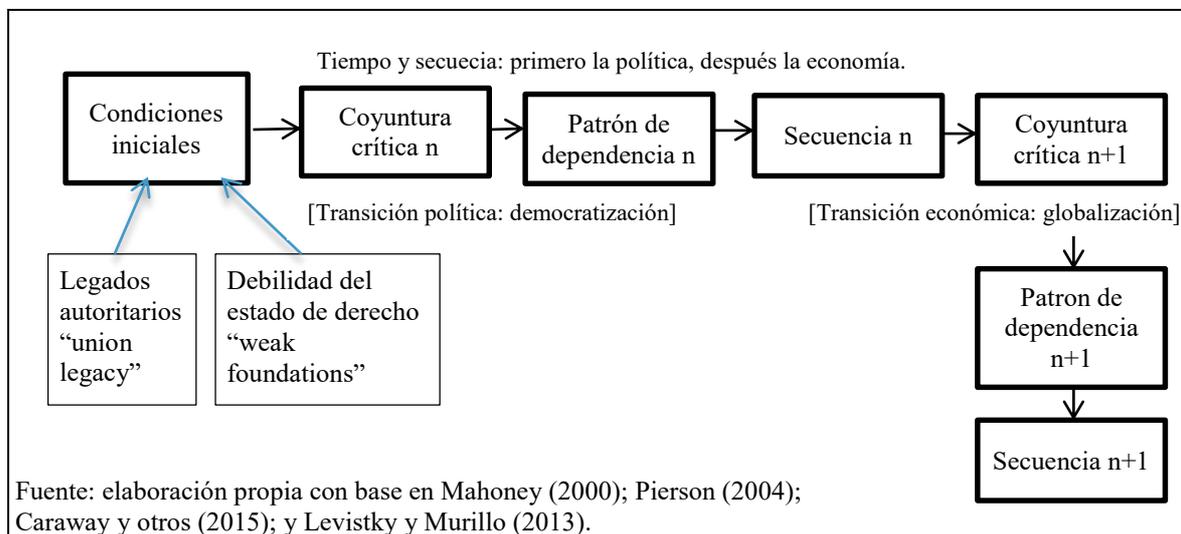
3.1. Una teoría neoinstitucional para explicar la dinámica política interna de los sindicatos

A continuación se muestra cómo la perspectiva neoinstitucionalista histórica es útil para construir una teoría para el estudio de la política en las organizaciones sindicales, considerando procesos políticos complejos como la democracia y la representación.

En primer lugar, para poder comprender la democracia sindical como un proceso político excepcional es útil partir de una teoría sobre el cambio institucional que permita rescatar la importancia de la historia y cómo los eventos del pasado afectan al futuro. En particular, la postura neoinstitucionalista de autores como Mahoney (2000), Pierson (2004) y Collier y Collier (1991) aplicada a la Ciencia Política nos aporta una primera aproximación que permite fundamentar en términos teóricos la primera cuestión de por qué a pesar del legado posrevolucionario de corte autoritario en el ámbito del trabajo fue posible que emergieran y perduraran algunas organizaciones sindicales con formas o prácticas cercanas a la democracia sindical en México. Esta mirada neoinstitucionalista para comprender la naturaleza excepcional de la democracia sindical mexicana, no obstante, queda incompleta si no se introducen otros elementos teóricos como el funcionamiento de los legados autoritarios (“union legacy) (Caraway y otros, 2015) y las instituciones en entornos

debilidad del estado de derecho (“weak foundations”) (Levitsky y Murillo, 2013; Helmke y Levitsky, 2004). Veamos seguidamente cuál es la aproximación teórica en particular que se propone en la presente investigación (figura 1).

Figura 1. Aproximación neoinstitucionalista histórica para el estudio de la doble transición en los sindicatos mexicanos



Retomando a Mahoney (2000:459), lo anterior no significa que las condiciones iniciales (o la configuración de las variables al inicio) sean absolutamente determinantes de los resultados posteriores en el sentido de que éstas sean el único factor causal. Al contrario, como este mismo autor y otros precisan (Collier y Collier, 1991) es necesario distinguir la existencia de coyunturas críticas entendidas como un periodo en el cual se despliegan importantes procesos causales y una opción en particular es seleccionada entre otras alternativas, posicionando los futuros eventos en dicha dirección. De esta forma la existencia de coyunturas críticas limita los posibles resultados futuros y con cada coyuntura crítica se inicia una nueva secuencia o patrón de dependencia. En particular, en la conceptualización de Mahoney (2000:510-511) los patrones de dependencia (“path dependence”) se caracterizan por tres componentes: primero, conlleva el estudio de los procesos causales que son altamente sensibles a las condiciones iniciales en una secuencia histórica, lo cual implica que el patrón de dependencia inicial tiene un peso mucho mayor que los cambios posteriores y que “el orden de los eventos hace la diferencia” (Mahoney, 2000:511). Ello implica, por tanto, asumir que transitar hacia un modelo de democracia sindical no tiene las mismas implicaciones si ello se hace antes de la privatización de la empresa o posteriormente. En definitiva, la secuencia importa.

¿Por qué la secuencia es tan importante en el rastreo de los procesos históricos? Pierson (2004) subraya un factor que es fundamental para el análisis que aquí se propone: la irreversibilidad. Por ejemplo, cuando se produce un cambio social de largo aliento como la democratización (o la adopción de un nuevo modelo económico) la secuencia importa en la medida que dicha transformación conlleva una inercia positiva de reforzamiento. Es decir, con el paso del tiempo aquellas alternativas que no fueron seleccionadas resultan más difíciles de alcanzar.

Asimismo, el estudio de la secuencia en procesos históricos de larga duración cobra una gran relevancia al permitir conectar eventos que aparentemente son independientes y poner a prueba nuevas hipótesis y variables. El tipo de argumento que se desprende, retomando a Pierson (2004:71-74) es el de “filling-up of the political space” (ocupar el espacio político), en virtud del cual el éxito en la política depende de la competencia entre actores sociales para ocupar el espacio político, por

lo que llegar primero otorga una ventaja competitiva que se refuerza con el paso del tiempo. Ello aplicado al ámbito de la transición a la democracia implica que aquellas organizaciones que se democratizan primero cuentan con mayores ventajas para su institucionalización que aquellas que llegan más tarde. Si bien para Pierson ello puede venir acompañado de costos iniciales relativamente altos, ser los primeros permite explotar ciertas oportunidades que solo están disponibles en determinadas coyunturas. Más aún, otros dos factores que explican la importancia del momento y la secuencia son (Pierson, 2004:75):

- Primero, los recursos disponibles por parte de los actores en dicho momento, lo cual sirve para determinar cual es el repertorio de posibles respuestas.
- Una vez se ha adoptado una respuesta, ésta misma genera una dinámica de autoreforzamiento que ubica a la política en una inercia de largo plazo.

De manera que esta aproximación neoinstitucionalista permite rescatar la relevancia de los *procesos*, la *secuencia* y el *tiempo*, elementos que sin lugar a dudas son fundamentales para estudiar la democracia sindical mexicana con relación a su entorno. En particular, permite estudiar la cuestión central de cuál es el orden de la secuencia (¿reforma democratizadora o cambio del modelo económico?) y segundo, cuáles son los patrones de dependencia que se desprenden de cada una de las coyunturas de cambio que tendrán efectos en el largo plazo y en los rasgos actuales de la democracia sindical mexicana, la cual asumimos como un régimen híbrido.

Segundo, regresando a Mahoney, los eventos históricos iniciales que preceden a una coyuntura crítica y un patrón de dependencia no pueden ser explicados o anticipados sobre la base de los eventos previos. Si bien las condiciones iniciales tienen una importancia decisiva para los resultados posteriores de la secuencia, es imposible poder anticipar los resultados a partir de éstas. En este sentido, cuando se produce una transición política hacia la democracia sindical como un proceso excepcional, ello no se puede anticipar a partir de eventos previos. Hay un elemento de indeterminación. Sin embargo, el análisis comparado de varias experiencias de democracia sindical como proceso histórico sujeto a coyunturas críticas nos permite identificar los patrones de dependencia que son comunes a dicho fenómeno en un contexto determinado como el mexicano.

Tercero, Mahoney subraya que una vez que tiene lugar un evento histórico contingente, la secuencia que se desprende de este patrón de dependencia está marcada por patrones relativamente deterministas, es decir, una “inercia”. Esta inercia puede ser de reforzamiento en el sentido de que involucra una serie de mecanismos que reproducen un patrón institucional determinado a lo largo del tiempo, o bien de carácter reactivo, la cual comprende mecanismos de reacción y contrarreacción que se traducen en una “inversión” del patrón de dependencia. En la presente investigación nos centraremos en el primer tipo de inercias, pues son las que nos permiten entender las limitaciones y debilidad de la democracia sindical mexicana en el presente.

Es importante subrayar que el hecho de hablar de “coyuntura crítica” se debe a que una vez se ha seleccionado una determinada opción se vuelve progresivamente más difícil regresar al punto inicial donde había todo un conjunto de opciones disponibles. Por tanto, si se opta por la vía de la democratización del gobierno del sindicato, posteriormente es más costoso regresar a un gobierno vertical o de simulación patronal. Sin embargo, como advierte el propio Mahoney, dentro del patrón de dependencia es importante distinguir por un lado *las causas de la reproducción institucional* y por otro lado, *los procesos* que detonaron la elección de dicha institución. Esta distinción es fundamental puesto que la inercia institucional puede persistir a pesar de la ausencia de las fuerzas que dieron lugar a su origen.

Lejos de la perspectiva utilitaria que asume que las instituciones se reproducen a partir de una lógica racional de coste-beneficio por parte de los actores, para el estudio de los procesos políticos en los

sindicatos resulta más adecuada la explicación centrada en el poder (Mahoney, 2000:517). Desde esta perspectiva, el *mecanismo de reproducción* de las instituciones se encuentra en un grupo de actores que pertenecen a una elite de poder y que se ven favorecidos por la reproducción de dichas instituciones. Si bien la mayoría de los individuos y los grupos pueden preferir un cambio en dicha inercia institucional, en la medida que exista una elite que se beneficie de dicho arreglo ésta se continuará reproduciendo en el tiempo. Ello resultará particularmente útil para entender, por ejemplo, por qué permanecen ciertas instituciones y prácticas en el mundo del trabajo que perjudican a la mayoría de trabajadores, pero que redundan en importantes ventajas para la elite gobernante, cierto grupo de poder en las empresas privadas y una élite de representantes sindicales verticales.

Precisamente, con el objeto de profundizar en este análisis de los mecanismos de reproducción se incorpora la tipología de Pierson (2004:97) que permite distinguir entre procesos causales con horizontes de largo plazo (“causas largas”), resultados con horizontes de largo plazo (“resultados largos”) o con una separación temporal significativa entre causas clave y el resultado que nos interesa explicar.

Tabla 11. Categorías en procesos de largo plazo

Categoría	Horizonte temporal	Separación temporal	Breve descripción
Causas acumuladas	Largas (causas) Largos (resultados)	No	El cambio en una variable es continuo pero extremadamente gradual. Ejemplo: demografía, migración, alfabetización, perspectivas culturales.
Cadenas causales	Largas (causas) Cortos (resultados)	No	“x” inicia la secuencia a,b,c, lo cual conduce a “y”, por lo que “x” conlleva “y”. De manera que varios procesos inciden en el resultado que queremos explicar, pero de manera indirecta y durante un largo periodo de tiempo. Ejemplo: la Industrialización en Europa
Efecto umbral	Largas (causas) Cortos (resultados)	No	En muchos casos las fuerzas incrementales o acumulativas no producen cambios incrementales relevantes, de hecho tienen un impacto modesto hasta que alcanzan un nivel crítico que conducen a cambios de mayor alcance. Ejemplo: un cambio demográfico puede convertirse en la causa principal de un resultado inesperado, como una revolución.
Resultados acumulados	Cortas (causas) Largos (resultados)	No	Se trata de procesos políticos que se conforman de forma lenta, a partir de una estructura acumulativa. Ejemplo: los argumentos centrados en el reemplazo generacional, donde cierto grupo de edad está expuesto a un estímulo que tiene consecuencias de largo aliento.
Efectos estructurales	Cortas (causas) Cortos (resultados)	Sí	El elemento clave es la existencia de cierta estructura o relaciones entre estructuras, se manera que se establece una relación de causalidad entre las estructuras y los procesos políticos que se quieren explicar.

Categoría	Horizonte temporal	Separación temporal	Breve descripción
Patrón de dependencia (retroalimentación positiva)	Corta (para una causa histórica) Larga (para el proceso de autoreforzamiento)	Sí	Se trata de una causalidad histórica, donde la dinámica que se desprende de un evento o proceso en un punto en el tiempo se reproduce y se refuerza a sí misma incluso en ausencia de la causa que lo originó. Ejemplo: las reglas del juego en las instituciones, los patrones de movilización política.

Fuente: Pierson, 2004:97 (traducción propia)

Esta categorización que propone Pierson es particularmente útil para poder profundizar con mayor rigor en el estudio de las coyunturas críticas y distinguir diferentes dinámicas en virtud de sus causas y los procesos políticos que se derivan de las mismas. En particular, para el análisis de los hallazgos de la presente investigación (capítulos 6, 7 y 8) se utilizarán dos de las categorías: las causas largas a partir de los umbrales y causas cortas a partir de procesos acumulados.

Asimismo, si bien la investigación se propone arrojar luz sobre cómo operan las coyunturas críticas en procesos de doble transición, también hay que subrayar el carácter impredecible de este tipo de arreglos institucionales, que operan según la siguiente dinámica inercial (Mahoney, 2000:521): la institución en un inicio empodera a un determinado grupo y perjudica a otros, donde el grupo aventajado utiliza este poder adicional para expandir aún más dicha institución. Esta expansión de la institución se traduce entonces en un incremento todavía mayor del poder del grupo favorecido por la institución. Por consiguiente dicho grupo alienta aún más la expansión de dicha institución. En la medida que el origen de cualquier arreglo institucional es accidental, no predecible a partir de los arreglos de poder preexistentes, esta secuencia de empoderamiento puede reproducirse con el grupo que antes se encontraba subordinado. Este tipo de patrón de dependencia basado en el poder nos permite entender, en particular, cómo en el mundo del trabajo las instituciones que regulan su funcionamiento reflejan una estructura de poder en la sociedad, donde una élite reducida de empresarios se beneficia del sistema.

La posibilidad del cambio en este tipo de instituciones basadas en el poder tiene lugar cuando se alcanza el umbral de un punto crítico, tras el cual el autoreforzamiento da lugar a una etapa de conflicto y cambio institucional. Por ejemplo, la reproducción de las instituciones dominantes en el mundo del trabajo conduciría a un estadio en el cual los grupos de trabajadores en desventaja alcanzarían confrontar y cambiar dicho arreglo institucional, tal y como se produjo en la coyuntura de la insurgencia sindical en la década de los setenta en México o recientemente con los jornaleros del Valle de San Quintín²³.

Para completar este modelo teórico neoinstitucionalista histórico para el estudio de la democracia sindical es imprescindible considerar dos conceptos fundamentales, que son parte de las condiciones iniciales: los *legados autoritarios* (Caraway y otros, 2015), los cuales como veremos seguidamente operan como parte de los patrones de dependencia que restringen los proyectos de democracia sindical, y la *debilidad del estado de derecho* (Levitsky y Murillo, 2013) como elemento que facilita la reproducción y adaptación de dichos legados autoritarios a los nuevos contextos.

²³ http://www.milenio.com/politica/conflicto_jornalero-San_Quintin-jornaleros_San_Quintin-fresa_San_Quintin_0_488951390.html

Por **legados autoritarios** se entiende a “los actores, las instituciones formales, las prácticas informales y los marcos culturales o ideológicos que los regímenes recientemente democráticos heredan de los regímenes autoritarios e influyen en la política en el periodo democrático” (Caraway y otros, 2015: 7). De esta forma, los legados autoritarios incluyen no sólo a las instituciones sino a aquellos grupos tradicionales/conservadores que tienen poder e influencia y por tanto sobreviven a la transición democrática afectando a su calidad y sus prácticas (Cesarini y Hite, 2004 citado en Caraway y otros, 2015:7).

Desde esta perspectiva histórico-institucionalista, los legados autoritarios operan como causas históricas que despliegan sus efectos en un momento en el tiempo, estableciendo un conjunto de instituciones que persisten y se reproducen por sí mismas sin la necesidad de que concurren las causas que la originaron. Sus efectos por tanto no son constantes, ya que su reproducción, reconfiguración y adaptación depende fundamentalmente de los actores con poder en el sistema. Esta dinámica es particularmente importante para los legados autoritarios, puesto que por definición se insertan en un entorno totalmente diferente al pasado autoritario en el que se sostenían (Cesarini y Hite, 2004 citado en Caraway y otros, 2015:9).

No obstante, a diferencia de Collier y Collier (1991) que aplican el modelo neoinstitucionalista al mundo del trabajo para argumentar sobre la importancia de la incorporación inicial del trabajo en el diseño institucional para el funcionamiento posterior del sindicalismo democrático, nuestro interés se encuentra en los efectos que tienen los procesos recientes de doble transición (democratización y globalización) en regímenes postautoritarios sobre la democracia sindical. Para ello se retoma a Caraway y otros (2015) quienes se asumen como punto de partida que los legados autoritarios tendrán efectos perdurables en las oportunidades y capacidades de las organizaciones sindicales para enfrentar la doble transición, en particular en cuanto a los “recursos organizacionales, trabajadores sindicalizados, relaciones con los partidos políticos, ideología y capacidades de movilización” (Caraway y otros, 2015:4). Por consiguiente, el centro de la presente investigación se encuentra en cómo ciertos “path dependence” de naturaleza autoritaria permanecen y de adaptan a partir (y a pesar) de procesos de doble transición que despliegan nuevos patrones de dependencia. Es decir, al menos para el mundo del trabajo, el conjunto de instituciones formales e informales que anteceden al cambio democrático no desaparecen con la llegada de una coyuntura de transición democrática, sino que evolucionan a lo largo del tiempo, interactuando con los cambios más recientes. Entre las dimensiones Caraway y otros (2015) proponen tres que consideran centrales, donde los dos primeros serán retomados en la presente investigación:

- **Los sindicatos legado** son aquellos sindicatos que tenían alianzas con el régimen autoritario y que sobreviven en el periodo democrático. Algunos de sus rasgos son: una fuerte dependencia del Estado y el empleador; la existencia de vínculos débiles respecto de su base de trabajadores y una posición de ventaja respecto del sindicalismo independiente gracias a una serie de recursos materiales y ventajas legales heredados del periodo autoritario. Éstos, como se observará en los capítulos de análisis (6, 7 y 8) tendrán un rol fundamental sobre la capacidad del sindicalismo democrático para enfrentar los retos económicos y políticos de la postransición (Caraway, 2012: 279) (Caraway y otros, 2015).
- **La ley laboral**, la cual en sí misma suele ser parte de los legados autoritarios que se hereda de los regímenes autoritarios y que conforman el nuevo marco de la política laboral en nuevos contextos democráticos, donde los “sindicatos legado” suelen salir beneficiados.
- **Los legados ideológicos**, los cuales son útiles para comprender cómo los trabajadores y los ciudadanos perciben el rol de los sindicatos en la sociedad pero también como los

propios actores del mundo del trabajo definen y buscan sus intereses o porque hacen determinadas acciones o abandonan ciertos cursos de acción.

La incorporación de los legados autoritarios en este marco teórico implica asumir también que los nuevos regímenes democráticos no empiezan desde cero, es decir, habiendo eliminado todo el conjunto de instituciones, prácticas y actores del régimen autoritario. Es decir, el pasado autoritario continúa influyendo en el presente democrático, incluyendo la democracia sindical como proceso político. Ello ha dado a hablar del término “regímenes híbridos” (Diamond, 2002), donde el legado autoritario continúa influyendo a través de una mezcla, hibridación, recombinación, bricolaje de lo viejo (autoritarismo) con lo nuevo (la democracia liberal).

Por **regímenes híbridos** nos referimos, en términos de Diamond (2002), a un sistema político que combina elementos democráticos y autoritarios al mismo tiempo, en concreto una democracia electoral con restricciones en su funcionamiento. Ello ha dado a hablar de “semidemocracias”, “democracia virtual”, “democracia electoral”, “semiautoritarismo”, “autoritarismo blando” e incluso “democracia aliberal” (Levitsky y Way, 2002: 51). Se trata de regímenes políticos que ocupan una “zona gris” y que en el caso de América Latina, según estos autores, tiene su razón de ser en el modelo de transición democrática de la tercera ola donde el propio régimen oligárquico contribuyó y diseñó las instituciones de la democracia liberal (Diamond, 2002:23). Si bien este proceso de transición hacia el ideal de poliarquía (Dahl, 1989) se habría iniciado con un incremento de la competencia política, seguido de una expansión de la participación en la arena electoral y en la población civil, ésta se habría visto limitada debido a la intervención de la propia élite de poder que limita y controla dicho pluralismo: con restricciones a los grupos opositores, en la equidad en la contienda electoral, en la labor opositora de la sociedad civil organizada, y por supuesto que en la autonomía de las organizaciones sindicales, entre otros.

Lo anterior implica asumir que los regímenes híbridos son en cierta medida “seudodemocráticos” en la medida que si bien cuentan formalmente con instituciones políticas democráticas, en particular un sistema de elecciones libres y justas, en los hechos se impone un control autoritario a través de prácticas e instituciones informales. Como señala Diamond (2002), si bien no es imposible que la oposición pueda ganar las elecciones, ello exige un esfuerzo extraordinario movilización, unidad y dominio de habilidades políticas que no serían indispensables en un entorno democrático.

Entre los regímenes híbridos destaca el “**autoritarismo competitivo**” (Levitsky y Way, 2002), que ha caracterizado hasta la década de los noventa al caso mexicano y cuyos rasgos principales según Levitsky y Way (2002) son:

- la aceptación de las reglas formales democráticas para la obtención y el ejercicio del poder político al mismo tiempo que son vulneradas de forma sistemática por quienes ostentan el poder;
- la represión absoluta de las libertades civiles y en particular del ejercicio de la oposición por parte de los medios de comunicación, los partidos opositores y la sociedad civil organizada;
- la existencia de bajos niveles de rendición de cuentas a nivel horizontal (pesos y contrapesos), lo cual se traduce en gobiernos que acumulan un exceso de poder y abuso (democracias delegativas según O’Donnell);
- la vulneración de las reglas formales democráticas a través de mecanismos informales como el soborno, la cooptación, el acoso, la extorsión y la persecución.

Estos rasgos se traducen inevitablemente en una tensión constante y, por tanto, en inestabilidad al interior del propio régimen debido a la convivencia, por un lado, de elecciones libres y la otros poderes independientes (legislativo, judicial y medios de comunicación) y por otro lado, de métodos autocráticos de control y represión de la oposición. Si bien la represión es costosa por sus consecuencias legales y la percepción pública de su legitimidad, a la vez necesaria para la sobrevivencia del propio régimen autoritario. Más aún, aunque la salida de las élites autocráticas puede abrir un espacio de oportunidad para el cambio de régimen, no es una condición suficiente para la transición hacia la democracia.

Esta teoría sobre los regímenes híbridos implica asumir un claro cuestionamiento al paradigma clásico de la transición democrática (Carothers, 2002), en particular al supuesto de que cualquier distanciamiento de un régimen autoritario deba de ser interpretado como un acercamiento a la democracia, en tanto un proceso natural hacia el cual avanzan los países por etapas. Lejos del determinismo de este modelo, es mucho más útil la crítica de Carothers (2002) para poder entender la política mexicana y la democracia sindical en particular. Al respecto nos interesa rescatar algunos elementos de la perspectiva de Carothers que serán útiles para el análisis de la presente investigación.

Primero, si bien la existencia de elecciones libres es parte de las reformas fundamentales para la formación de una democracia liberal, no hay que confundir éstas con el resultado mismo de la “democracia”. Las instituciones electorales juegan un rol fundamental en otorgar legitimidad al gobierno posdictatorial y en ampliar la participación política y la rendición de cuentas de las instituciones del Estado hacia sus ciudadanos, pero por sí mismas no son suficientes para completar todo el conjunto de reformas que implica un régimen democrático. Prueba de ello es el desempeño de aquellos países que aunque han logrado instaurar elecciones libres, la participación ciudadana más allá de la contienda electoral es muy débil, con una amplia distancia entre la élite política y el resto de la población debido en buena medida a la prevalencia de liderazgos partidarios personalistas, la tradición cultural y una brecha estructural en la distribución de la riqueza. Como advierte Carothers, las elecciones por sí mismas poco pueden hacer para resolver estos problemas.

Segundo, el funcionamiento del Estado es una pre-condición necesaria para que puedan desplegar sus efectos las reformas centradas en el rediseño de las instituciones del Estado, entre las que se incluyen la creación de instituciones electorales, la reforma del congreso y del sistema judicial. En efecto, una descentralización o debilitamiento del poder ejecutivo en favor de mayores controles de la rama legislativa se traducen en un fracaso, puesto que únicamente permite que las élites del poder se resistan a las fuerzas reformadoras. Antes de plantearse la redistribución del poder y el establecimiento de pesos y contrapesos, Carothers subraya la importancia de la construcción del Estado, cuya fortaleza y estabilidad son condiciones previas indispensables a cualquier otro tipo de reforma democratizadora.

Tercero, los legados económicos, sociales, culturales e institucionales tienen un impacto fundamental en las oportunidades y las posibilidades de éxito de una reforma democratizadora. Ignorar la importancia de esta herencia del pasado para Carothers (2002:16) es prácticamente una condena al fracaso. El éxito de los procesos de transición a la democracia no depende únicamente de las intenciones y de la buena voluntad de sus élites políticas, los legados también cuentan. Por consiguiente, este autor afirma que sí existen precondiciones para la democracia, entre las que destacan el desarrollo económico y la existencia previa de pluralismo político.

Relacionado con este tercer factor, Carothers descarta también la importancia de las reformas socioeconómicas y los programas de privatización, los cuales como veremos en el caso mexicano tienen implicaciones fundamentales en la redistribución del poder en la sociedad, en la consolidación de la misma élite política y el debilitamiento de actores centrales que deberían de jugar un rol de contrapeso como son los sindicatos democráticos que defienden los derechos

legítimos de los trabajadores. Entre los efectos más perturbadores de este tipo de reformas en el ámbito socioeconómico Carothers señala la reforma pensiones, la legislación laboral, la bancaria y en materia fiscal, entre otras.

En suma, lejos de la postura normativa clásica sobre la transición a la democracia, la posición de Carothers (2002) y otros como Levitsky y Way (2002) y Diamond (2002) nos permite fundamentar en términos teóricos la posibilidad de que en regímenes híbridos como el mexicano, donde su modelo de democracia electoral adolece de importantes debilidades en el ejercicio de derechos y libertades ciudadanas, emerjan organizaciones sindicales con “democracias híbridas”, que combinan elementos de la democracia procedimental con ciertos legados autoritarios. Éstas lejos del ideal de democracia sindical pluralista de Lipset deben ser analizadas como formas perdurables de regímenes híbridos (Carothers, 2002). Es decir, se parte de una aproximación teórica que busca dar una respuesta a la baja calidad de la democracia en el sindicalismo como parte de un proceso político institucionalizado donde perduran instituciones liberales (formales) y prácticas autoritarias (instituciones informales sustitutas) (Helmke y Levistky, 2004) y una aplicación discrecional *de facto* del estado de derecho (Levistky y Murillo, 2013:101; De esta forma, como resultado de una macrodemocracia mexicana “híbrida” sólo podríamos inferir dos posibles regímenes sindicales (microdemocracia): uno *abiertamente autoritario*, en manos de una élite corporativa o el propio empleador; y otro de *naturaleza híbrida* que combina instituciones de la democracia electoral con prácticas e instituciones autoritarias.

Finalmente, para poder trasladar esta teoría sobre los regímenes híbridos del nivel macro (sistema político) a un nivel meso (organizacional) será necesario considerar un nivel adicional de análisis: la interacción de la democracia sindical con su entorno. De esta forma nos proponemos analizar por separado las variables relacionadas con lo contingente, con el entorno creado a partir de la liberalización económica y la globalización.

3.2. Una teoría basada en la aproximación de la contingencia para explicar la interacción de la democracia sindical con su entorno

Una vez hemos presentado la perspectiva teórica a partir de cual analizaremos el problema de la democracia y la representación sindical en tanto procesos políticos complejos dependientes de un conjunto de variables organizativas internas, es necesario completar dicho modelo con una teoría que permita estudiar de forma sistemática la influencia del entorno. Para ello hemos recurrido a la teoría de la contingencia aplicada al estudio de las relaciones laborales (Boxall, 2008; Jarley, Fiorito y Delaney, 1997; Goodman y Sandberg, 1981; Ginsberg y Venkatraman, 1985; Monnot, Wagner y Beehr, 2010).

Esta mirada a partir de la perspectiva de la contingencia busca superar las críticas que se han hecho al estudio de la democracia en las organizaciones, la cual retomando a Fiorito y otros (1997:832) debe ser vista como una variable estratégica que es contingente a los imperativos internos y externos. Ello implica no tomar en cuenta la aproximación dominante que considera el sistema representativo al interior de las organizaciones sindicales como algo dado que puede entrar en conflicto con el sistema burocrático (“ley de hierro”) sino, retomando también a Knoke (citado en Jarley, Fiorito y Delaney, 1997:834) partir de que “los sistemas representativos (incluidos los sindicatos) son el resultado de los imperativos internos y del entorno”.

Para el estudio de la relación de las organizaciones con su entorno el concepto de *estrategia sindical* (Boxall, 2008) es central ya que nos permite ubicar al sindicato en contextos más amplios con los cuales interactúa, a partir de un conjunto de elecciones sobre fines y medios. En particular, al recurrir al término estrategia sindical nos referimos a un conjunto consistente de comportamientos a través de los cuales las organizaciones se acomodan en su entorno en un momento determinado,

y por lo tanto refiere a formas particulares de cómo la organización interactúa con su contexto (Boxall, 2008). En este sentido asumimos que las organizaciones sindicales se relacionan con su entorno a partir de la elección entre un conjunto de acciones disponibles y por tanto, los sindicatos en tanto que organizaciones no están totalmente determinados por su entorno. Al contrario, éstos deben ser conceptualizados como actores estratégicos, con fortalezas y debilidades respecto de su contexto y cuyas decisiones se tornan estratégicas cuando de ello depende la sobrevivencia del propio proyecto sindical.

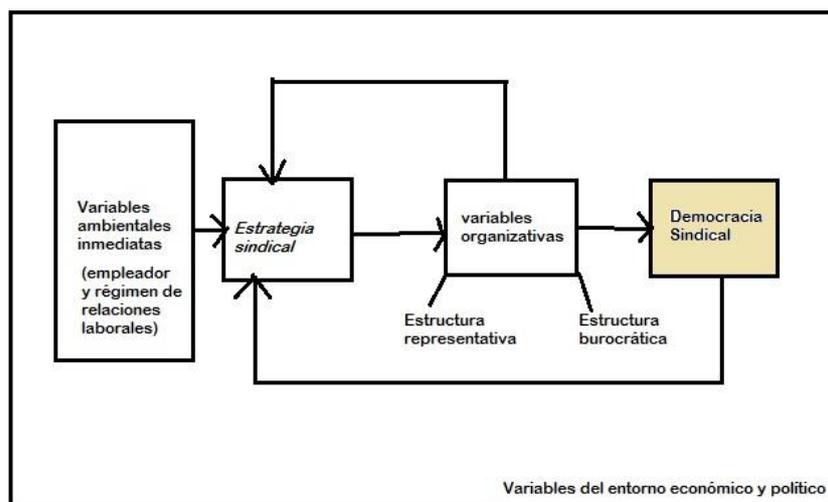
En particular, retomando a este mismo autor (Boxall, 2008:211) es importante considerar al menos cuatro tipos de contextos que son centrales para el estudio de la contingencia en los sindicatos:

- El del *empleador*, donde hay una estructura corporativa y una ideología de empresa con la cual el sindicato debe de interceder;
- El del *trabajador* y el *movimiento sindical*, que incluye la predisposición de los trabajadores (sindicalizados y no sindicalizados), el grado de satisfacción y las relaciones políticas con otros sindicatos.
- El *económico*, que contiene la evolución del salario real, los niveles de desempleo, las condiciones de mercado de la empresa, el cambio tecnológico y las transformaciones en la estructura de ocupación.
- El *socio-político*, que supone un sistema de relaciones laborales (nacional e internacional), una dinámica de poder en la sociedad más amplia, el apoyo y oposición del Estado a los sindicatos, otras organizaciones sociales (como las organizaciones no gubernamentales de defensa de los derechos humanos laborales, entre otros).

Esta distinción analítica es fundamental dado que los sindicatos no solamente están influenciados por el régimen de relaciones laborales y la relación que establecen con el empleador, sino que también están sometidos a la influencia del sistema económico y político del país en cuestión. De hecho, los sindicatos más poderosos históricamente han tenido un rol fundamental en la definición de la política económica y el diseño de políticas públicas. En la actualidad, sin embargo, este panorama no es el dominante dado que en la mayoría de países ya han sido implementadas reformas económicas de corte neoliberal que debilitan notablemente las estrategias previamente disponibles. Ello implica asumir que el comportamiento de los sindicatos obedece a una lógica de estrategia, la cual es dinámica en función no sólo de los múltiples actores con los cuales interactúa sino la evolución en el tiempo. Es decir, la estrategia sindical también se verá influenciada por la actual etapa de crisis y renovación sindical que enfrentan los sindicatos en el mundo.

Sobre este punto, antes de abordar las dimensiones que son relevantes considerar en el estudio de la relación de los sindicatos con su entorno, es importante presentar el modelo a partir del cual estudiaremos la influencia del entorno sobre la democracia sindical.

Figura 2. Modelo de estudio de la contingencia de la democracia sindical



Fuente: elaboración propia a partir de Jarley, Fiorito y Delaney (1997), Ginsberg y Venkatraman (1985) y Boxall (2008)

En este modelo subyace una mirada de la democracia sindical como parte de un patrón de relaciones contingentes, que funciona a partir de un modelo sistémico con tres niveles: la dimensión ambiental, la organizativa y política. Ello permite tomar distancia de aproximaciones que se centran esencialmente en las contingencias ambientales dominantes y omiten la interdependencia entre diferentes contextos: primero, la influencia de las variables ambientales inmediatas sobre la estrategia sindical, segundo, el peso de la dinámica organizacional en la definición de dicha estrategia, y tercero, el tipo de gobierno sobre la definición de la estrategia. De este modo el modelo nos permite poner a prueba cómo las variables del entorno influyen en la democracia sindical a través de su estrategia, asumiendo que los sindicatos son actores estratégicos, que interactúan en múltiples contextos al mismo tiempo.

Un primer contexto que debemos considerar es la relación del sindicato con respecto a los trabajadores y la empresa, donde los dos tipos de elección relevante según Boxall y Haynes (1997) en entornos neoliberales se encuentra por un lado, entre el sindicalismo de servicios o sindicalismo de movilización con relación a los trabajadores, y por el otro lado, el grado de cooperación o confrontación respecto al empleador. De esta forma, más allá del sindicalismo clásico que busca la mejora de las condiciones de trabajo de las bases sindicalizadas a partir de una estrategia de confrontación con el empleador, existe otra forma de hacer sindicalismo que entraña distintos grados y formas de cooperación con la empresa (“partnership unionism” o “consultancy unionism”). En este escenario, la peor situación se correspondería con aquella donde el empleador tiene una actitud agresiva y de rechazo del sindicato y por su parte los propios trabajadores están desmovilizados y no participan en las actividades del sindicato. Ello, como veremos en la presente investigación, tendrá un importante impacto en los recursos de poder del sindicato para defender la representación de las bases y de forma particular en la calidad de su democracia interna.

A partir de lo anterior, es útil retomar la tipología que nos propone Willman (2001), la cual da cuenta no sólo del grado de conflictividad en la interacción con el contexto de la empresa sino de los recursos de poder y las estrategias disponibles para los sindicatos.

Figura 3. La estrategia sindical frente a la estrategia del empleador

	Empleador		
	Cooperativo	Confrontativo	
Trabajadores sindicalizados	Activos	A Una representación amplia Facilidades y acuerdos Descuentos en nomina Políticamente poderoso al interior del sindicato	C Pocas facilidades Alta participación de los lideres Alta probabilidad de conflicto
	Pasivos	B Amplias facilidades Una representación limitada Alta participación de los lideres	D Potencial desconocimiento Bajo perfil político

Fuente: Willman, 2001:103 citado en Boxall, 2008.

Esta figura 3 nos permite identificar la posición de los sindicatos a partir de una interacción estratégica con la empresa y sus propios recursos de poder internos. Sin embargo, ello no necesariamente debe conducirnos a asumir que dichos comportamientos se explican únicamente a partir de un cálculo racional de costos y beneficios. La aproximación contingente de las relaciones laborales nos permite considerar también el peso de la tradición y las rutinas (Goodman y Sandberg, 1981). Como nos advierten Goodman y Sandberg (1981:148), si bien los sindicatos actúan bajo restricciones presupuestarias, este factor no es el más importante en la definición de su estrategia. En particular, el grado de agresividad de los sindicatos medido en prevalencia del número de huelgas depende en buena medida del activismo de sus miembros, su grado de cohesión interna, el grado de sindicalización entre los trabajadores de la empresa y la disposición de un fondo para huelgas y una amplia compensación pública en caso de desempleo. Para estos autores la conflictividad entre la empresa y el sindicato se puede resumir en la siguiente figura 4:

Figura 4. Los recursos de la empresa frente a los del sindicato

		Agresividad sindical		
		alta	media	baja
Recursos de la empresa	alto	Probabilidad de huelga		El sindicato cede
	medio			
	bajo	La empresa cede		Acomodamiento

Fuente: Goodman y Sandberg (1981:148)

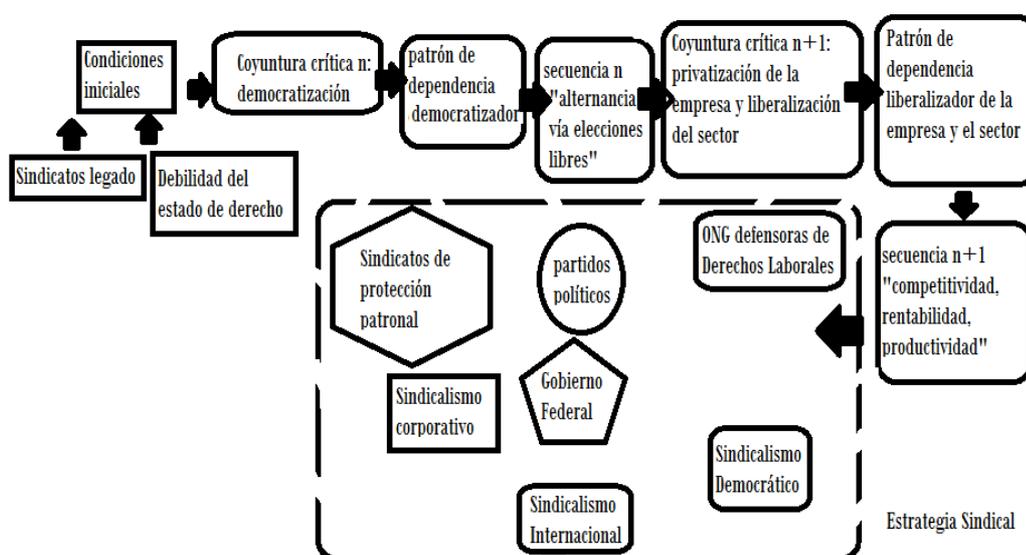
Un segundo contexto se corresponde con las variables del entorno más amplio que incluye el estado de la economía del país, los factores del mercado (exceso o baja demanda), la política de defensa de la competencia, el grado de liberalización del sector económico en el cual se ubica la empresa, entre otros aspectos como son la inflación y la estabilidad de la moneda.

Un tercer entorno es el político (Bensusán y Middlebrook, 2013) donde es preciso considerar a los actores centrales del sistema político entre los que destacan los partidos políticos, el gobierno, el congreso y, por supuesto, la autoridad en materia laboral que dicta la política pública en la materia (Secretaría del Trabajo, Juntas de Conciliación y Arbitraje y Comisión de Salarios Mínimos). Asimismo, con relación al ambiente sindical es preciso incorporar en el análisis no solamente la organización del sindicalismo democrático independiente, frente a un sindicalismo

mayoritariamente vertical (corporativo) y de simulación (pro-patronal), sino las alianzas que establecen los sindicatos con organizaciones no gubernamentales de defensa de los derechos de los trabajadores y los vínculos con el sindicalismo internacional del sector económico al que pertenecen y algunos Organismos Internacionales fundamentales como la Organización Internacional del Trabajo.

En síntesis, el modelo teórico-analítico que se propone para el estudio de la democracia en las organizaciones y de la democracia sindical es el que se resume en la figura 5 que se presenta a continuación:

Figura 5. Modelo teórico para el estudio de la democracia sindical



Como se observa, el punto de partida a partir del cual emergen las organizaciones sindicales tiene un peso fundamental en su trayectoria posterior, en particular los legados autoritarios y la debilidad del estado de derecho. No obstante, estas condiciones iniciales no son inmutables, puesto que en transcurrir de su historia transitan por coyunturas críticas, que aplicado al contexto mexicano conlleva “una doble transición” conforme la siguiente secuencia: primero el largo de la autonomía y la democratización interna y, segundo, la privatización y liberalización del sector económico al cual pertenece la empresa. Emerge de esta forma un patrón de dependencia donde los legados del pasado continúan estando presentes a pesar de las transformaciones más recientes. No obstante, en este análisis no se debe de perder de vista la influencia del entorno en el cual se inserta la organización sindical y en virtud del cual ésta define su estrategia, es decir, la interacción del sindicato con otros actores y procesos de su entorno. De esta forma, la democracia sindical debe de ser estudiada a partir de un marco teórico-analítico en el cual no solamente las variables internas tienen un peso fundamental, en virtud de una secuencia histórica de transformaciones, sino la interacción con factores externos en el momento presente. Es decir, la democracia sindical es tanto un proceso político-organizativo como un actor político en un marco más amplio de interacción con otros actores en el mundo del trabajo.

4. LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Preguntas de investigación e hipótesis

Si bien Bensusán y Middlebrook ahondan en la relevancia del régimen de relaciones laborales y la relación con el Estado para entender el comportamiento de los sindicatos como actores políticos, es preciso estudiar qué sucede en su interior como organizaciones con un propio sistema político y cómo las transformaciones del sistema político mexicano en su dimensión electoral y de la política económica han influido o no en las posibilidades de democracia sindical.

El problema de investigación que se plantea a continuación surge precisamente de la revisión de diversos estudios sobre los *sindicatos y la política mexicana* (Bensusán y Middlebrook, 2013; Bizberg, 1990; Aziz; 1989; Basurto, 2006; Trejo, 1986; De la Garza, 2001), los cuales dejan abiertos importantes interrogantes sobre cómo se comportan *los sindicatos en la política interna*, es decir, al ser examinados en su propio sistema de gobierno. En particular, en el presente estudio nos interesa ahondar en varias cuestiones relacionadas con la dinámica política al interior de los sindicatos.

Preguntas

- Primero, ¿por qué a pesar del legado posrevolucionario de corte autoritario en el ámbito del trabajo ha sido posible que emerjan y perduren algunas organizaciones sindicales con formas o prácticas de democracia sindical? (los legados autoritarios).
- Segundo, en un entorno macropolítico y económico adverso al sindicalismo democrático ¿qué tipo de democracia sindical ha podido emerger y persistir hasta nuestros días? (la calidad de la democracia).
- Tercero, ¿qué efectos puede tener la existencia de un tipo de democracia sindical híbrida, con intrusiones autoritarias, en la representación en el mundo del trabajo? (la relación entre transición democrática y representación).

Para responder estas tres cuestiones se ha diseñado un modelo de análisis que nos permite profundizar en el conocimiento de cómo funcionan las instituciones políticas en el ámbito de las organizaciones y cómo éstas interactúan con el sistema político en general. En particular se tomarán en consideración al sindicato como una organización política con una dinámica interna, pero que al mismo tiempo está expuesta a la presión de condicionantes externos. En este sentido, lejos de un enfoque determinista donde el tipo de régimen de relaciones laborales explica o es la causa del tipo de instituciones políticas existentes en el gobierno de los sindicatos, se parte de un enfoque sistémico que toma en consideración no sólo las variables internas, sino la interacción del sistema político al interior de las organizaciones sindicales con el sistema económico y político del país.

La hipótesis de partida

El punto de partida que asume la presente investigación es,

Primero, la democracia sindical es un proceso político excepcional del sindicalismo mexicano que se explica por la combinación de *coyunturas críticas* (Mahoney, 2000; Pierson, 2004) específicas, donde la negociación política y los liderazgos jugaron un rol fundamental para su impulso, en un marco de *debilidad del estado de derecho* (*weak foundations*) (Levitsky y Murillo, 2013).

Segundo, las experiencias de democracia sindical como el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM), la Asociación Sindical de Sobrecargos de Aviación (ASSA) y el Sindicato de Trabajadores de Metlife (Sintrametlife) no han podido desprenderse de instituciones y prácticas (formales e informales) de autoritarismo y verticalismo de su pasado como *sindicatos legado* (Caraway y otros, 2015) y de su propia incapacidad para innovar a partir de un entorno de gobernabilidad autoritaria y de profundización de la desregulación de la economía y de las condiciones de trabajo.

Por consiguiente, este tipo de democracia sindical mexicana se caracteriza por su naturaleza *híbrida* (Levitsky y Way, 2002; Diamond, 2002), donde coexisten algunos elementos de la ley de hierro de Michels (oligarquía, burocratización y autoritarismo) con ciertas prácticas de democracia sindical pluralista de Lipset (1956) (elección libre de representantes, existencia de oposición, rendición de cuentas), lo cual debe ser estudiado como una práctica institucionalizada (Carothers, 2002) y permanente, aunque excepcional, del sindicalismo mexicano. En consecuencia, lejos del ideal de la calidad de la democracia y el ejercicio sustantivo de derechos, las experiencias de democracia sindical mexicana estudiadas se caracterizan fundamentalmente por su alcance restringido en unas pocas organizaciones, donde se hace evidente su debilidad, aislamiento y carácter contradictorio.

Por último, el desempeño de la democracia sindical mexicana en términos de representación sustantiva de los intereses de sus miembros ha sido muy restringida y precaria, puesto que incluso cuando se cumplen los requisitos de la teoría de la masa crítica de Kanter (1977), a partir del caso de la agenda de género, está no logra cumplir con los supuestos teóricos.

Como se probará en la presente investigación, esta desnaturalización del ideal de democracia sindical en México no es ociosa, sino que es resultado de los legados autoritarios y corporativos que quedaron blindados en la doble transición económica y política mexicana, pero también se explica por su incapacidad para transitar hacia un nuevo sindicalismo (“organizing model”). Para ello, el trabajo se organizó con la estructura que se detalla a continuación.

El tipo de argumento que se desprende, por consiguiente, adquiere la forma de la necesidad o de condiciones suficientes (Geering, 2004). Es decir, a partir de tomar en consideración determinadas circunstancias presentes en los casos se busca conocer por qué si bien éstas son necesarias, no son condiciones suficientes (Sartori, 2010:60). De esta forma el tipo de explicación causal adquiere la forma de una *indeterminación causal*, donde partimos de afirmar que dada la causa “a” sólo es probable que se produzca el efecto “b”. En particular la experiencia mexicana nos permite mostrar que la democracia sindical o ciertas formas y prácticas democráticas son una premisa necesaria para la representación. Sin embargo, ésta no es suficiente dada la presencia de otras variables vinculadas al entorno de la doble transición.

Es importante asimismo precisar que ante la falta de un estado del arte que identifique todas las condiciones suficientes para la existencia de democracias sindicales representativas, el tipo de investigación que se propone a continuación es de naturaleza exploratoria, considerando para ello el estudio del impacto en el mundo del trabajo de la doble transición mexicana reconstruido por Bensusán y Middlebrook (2013) y Bizberg (1990) entre otros.

4.2. La perspectiva de estudio

Dado que el tema de interés de la investigación se centra en las instituciones políticas en el mundo del trabajo, el presente estudio partirá de la perspectiva de la sociología política donde el centro de interés no son las condiciones de trabajo (sociología del trabajo), sino cómo funcionan en la práctica las instituciones en el sistema político al interior del sindicato, cómo éstas interactúan con el sistema político más amplio y de qué forma ello impacta en la calidad de la representación de los intereses

de los trabajadores. Por consiguiente, se recuperará la visión sistémica de la política, sin dejar de hacer con rigor las distinciones analíticas necesarias en virtud del nivel de estudio, es decir, sin caer en un estiramiento de conceptos fundamentales como el de democracia y representación política. Por consiguiente, se partirá de una revisión de la literatura sobre las instituciones políticas en las organizaciones, donde se retomarán las consideraciones analíticas necesarias.

Asimismo el enfoque sistémico del proceso político al interior de los sindicatos nos permitirá analizar qué sucede en un sistema político donde interactúan una variedad de actores individuales e instituciones y prácticas políticas. Por tanto, el énfasis del análisis se encontrará en las instituciones (incentivos, restricciones), las interacciones (actores) y los resultados (representación y calidad de la democracia) que se derivan en la arena laboral como sistema político complejo.

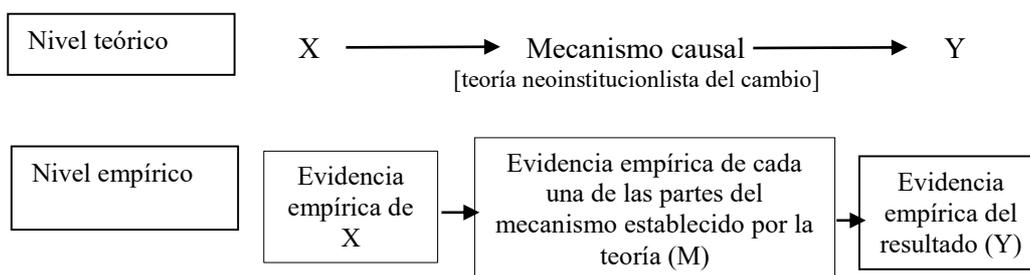
4.2.1. La metodología de análisis: rastreo de procesos históricos (*process tracing*)

Para poner a prueba las hipótesis planteadas inicialmente se utilizará la metodología de rastreo de procesos históricos, también conocida como “*process tracing*”, donde el investigador combina generalizaciones previas con observaciones específicas en un caso, lo cual permite hacer inferencias causales sobre dicho caso (Mahoney, 2012). Se trata de hacer inferencias a partir de una secuencia de eventos históricos, es decir, “de evaluar hipótesis respecto de las causas de un proceso histórico específico a partir de un caso particular” (Mahoney, 2012:571)

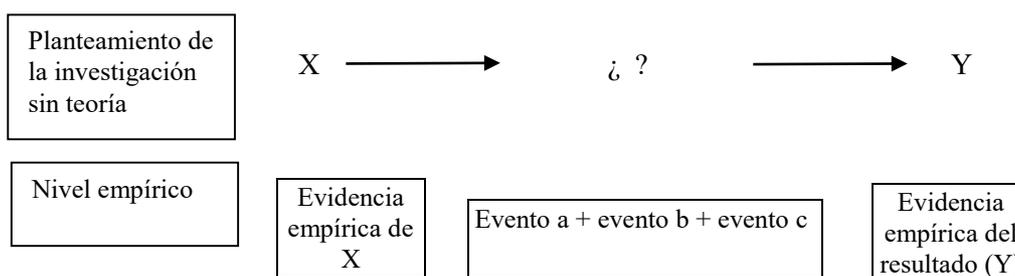
En esta labor de poner a prueba inferencias causales cobra una particular relevancia la identificación del *mecanismo causal*, el cual para Mahoney no es otra cosa que los pasos que intervienen entre la causa inicial y el resultado final. El poder identificar estos pasos intervinientes es fundamental para que a través de las pruebas de *process tracing* sea posible inferir una conexión de causalidad entre dos eventos. Para ello, el rastreo de procesos históricos en la presente investigación estará guiado por la teoría neoinstitucionalista que se presentó en el capítulo anterior. En términos esquemáticos el planteamiento es el que se refleja en el modelo 1 del siguiente esquema:

Figura 6. La teoría en el análisis del *process tracing*

Modelo 1. *Process tracing* guiado por la teoría



Modelo 2. Process tracing empírico



Fuente: elaboración propia a partir de Derek Beach (2014).
 Congreso Internacional de la Internaciotal Political Science Asociation

Mahoney nos propone dos tipos de prueba: la hoop test y la smoking gun test.

La primera prueba que se aplicará es la “hoop test”, la cual identifica una condición cuya presencia es necesaria para que la hipótesis sea cierta. En este tipo de prueba se analiza la presencia de evidencia relativa a uno o mas mecanismos intervinientes (M) que conectan “X” y “Y”. Estas observaciones dentro del caso son fundamentales para poder evaluar hipótesis causales, por ejemplo “X es necesaria para Y”.

Para poder pasar la prueba del “hoop test” se tienen que cumplir que “X debe ser necesaria tanto para M como para Y”. La credibilidad de este tipo de test surge del hecho que si bien está en duda que X sea necesario para Y, el estatus de M es suficiente para Y y de X es necesario para M. Estos hallazgos pueden ser utilizados para hacer inferencia lógica (deductiva) sobre si X es necesario para Y. En particular Mahoney considera que dicha inferencia es posible porque si X realmente es necesaria para Y, entonces también es necesaria para todos los mecanismos intervinientes que son suficientes para Y.

Figura 7 Esquema del Hoop Test



Premisa: X es necesaria para M
 Premisa: M es suficiente para Y
 Inferencia: X es necesaria para Y

La prueba de “hoop test” se basa en dos interrogantes básicos: primero, el investigador se pregunta si el caso posee todas las condiciones que se sabe que son necesarias para que exista la causa o el resultado. Estas condiciones son parte del diagnóstico (evidencia) que deben estar presentes si la causa o el resultado son ciertos. Segundo, para inferir la existencia de una causa o un resultado, el investigador también se pregunta sobre de evidencia auxiliar que deben de ser posible de rastrear en caso de haber existido. Ello se basa en la idea de que a menudo las causas y los resultados son suficientes para ciertos procesos subsecuentes que en sí mismos no son objeto de nuestro interés como investigador. Por consiguiente, si el investigador puede demostrar que uno o varios de estos procesos auxiliares no están presentes, entonces puede inferir con seguridad que la causa o el resultado que está investigando en realidad no sucedieron. Por consiguiente, una condición

necesaria para la validez de una hipótesis respecto de la existencia de una causa o un resultado es la presencia de algún proceso auxiliar para el cual la causa o el resultado es suficiente.

Para ilustrar este análisis Mahoney pone el ejemplo de Dreze y Sen respecto del estatus de las mujeres en el estado de Kerala en la India. Para poder poner a prueba la existencia de esta variable rastrearon procesos históricos observables como el nivel relativo de alfabetismo femenino o el nivel de esperanza de vida de las mujeres. Los autores observaron que en la India estos indicadores tienen un mal desempeño en general, sin embargo en el estado de Kerala tiene buenos resultados en ambos indicadores y por tanto pasa el “hoop test”.

La segunda prueba que nos propone Mahoney es la “smoking gun test”, la cual nos permite evaluar las conexiones causales a partir de la existencia de mecanismos causales entre X y Y.

En el supuesto de que la hipótesis tome la forma de condición necesaria para producir el resultado, la labor del investigador consistirá en identificar el mecanismo (M) que es necesario para generar el resultado (Y). A continuación deberá de determinar si la causa (X) en sí misma es necesaria para el mecanismo (M) y en caso afirmativo se infiere que ésta (X) es necesaria para el resultado (Y). Sería imposible desde la lógica que X fuera necesario para el mecanismo (M) pero no para el resultado (Y).

El punto de partida de esta segunda prueba es que aunque puede que no sepamos si X es necesario para Y, sí es posible conocer o establecer que M es necesario para Y. A continuación podemos explorar si X es necesario para M, lo cual es más fácil de responder que la cuestión de si X es necesario para Y. Ello es cierto para Mahoney en la medida que X y M son eventos históricos más próximos en el tiempo y es más fácil establecer una conexión causal entre ambos. La conexión causal entre eventos próximos en el tiempo es a menudo mucho más obvia inductivamente, en particular bajo argumentos de condiciones necesarias.

En cambio, cuando tenemos una hipótesis formulada bajo la premisa de que la causa (X) (o una combinación de causas) es suficiente para lograr un resultado (Y), el smoking gun tests opera de la siguiente forma: es preciso identificar un mecanismo causal (M) más cercano que sea suficiente para el resultado. Entonces, si se muestra que la causa (X) es suficiente para el mecanismo (M) y si el mecanismo (M) es suficiente para el resultado, entonces la causa (X) en sí misma debe ser suficiente para el resultado (Y). Sería imposible lógicamente que la causa fuera suficiente para el mecanismo (M) pero no para el resultado (Y).

En suma, las pruebas de process tracing se realizarán a partir de rastrear evidencia relativa al mecanismo causal, el cual sirve de base para afirmar o refutar la inferencia causal en la cual se basa el conjunto de hipótesis de las cuales parte la presente investigación basada en un estudio de caso.

4.2.2. El método y tipo de estudio de caso

Una vez que hemos dejado claras cuáles son las premisas de análisis, consideramos que el tipo de estudio más adecuado para analizar los procesos políticos al interior de los sindicatos es el estudio de caso, el cual consiste en “el estudio en profundidad de una única unidad (o un fenómeno acotado) donde el investigador busca elucidar las variables de un fenómeno más amplio” (Gerring, 2004:341).

El presente estudio el fenómeno particular que nos interesa investigar es la democracia sindical desde una perspectiva centrada en la sociología de las instituciones políticas, en particular en la representación desde el mundo del trabajo y su relación con los efectos de la doble transición

económica y política en México en el periodo 1980-2015. Por consiguiente, en el presente estudio de caso se analizará en profundidad la democracia sindical con la finalidad de contribuir a la comprensión de su relación con la representación en el marco más amplio del proceso de la doble transición mexicana.

En particular, en el diseño de la muestra del estudio de caso se tomarán en consideración varias unidades de observación cruciales: tres organizaciones sindicales mexicanas que han experimentado reformas de naturaleza democratizadora en su interior y que tienen una relación de autonomía respecto del sindicalismo corporativo. Es importante precisar, no obstante, que si bien las unidades seleccionadas no son perfectamente representativas del universo del sindicalismo democrático mexicano, sí son cruciales para las dimensiones consideradas en el modelo de estudio. De hecho, dentro de cada una de las unidades se realizarán numerosas observaciones que incluirán: sus legados autoritarios y las coyunturas críticas (Pierson, 2004) que enfrentaron en el periodo que comprende la doble transición; las variables que caracterizan su forma de gobierno democrático; y la interacción entre sus prácticas democráticas y la representación de las y los trabajadores. Ello nos permitirá extraer inferencias en virtud de distintos niveles de análisis, donde el sindicalismo democrático será nuestra población bajo estudio y de la cual extraemos una muestra (tres sindicatos) para observar asimismo un caso que – como veremos seguidamente – consideramos crucial: la agenda de género y la representación de las mujeres. Es decir, en el presente diseño se consideró un caso dentro del caso: la agenda de género en la democracia sindical mexicana.

La selección del caso de la agenda de género y la representación de las mujeres para estudiar la democracia sindical en México en el contexto de la doble transición se justifica por varios elementos. En primer lugar, la creciente presencia de las mujeres en la población económicamente activa se ha traducido también en nuevas demandas y problemas en virtud de la actual estructura del mercado de trabajo que no permite una adecuada conciliación de responsabilidades domésticas y laborales, o la discriminación salarial, entre otros. En consecuencia la mayor presencia femenina en el mercado laboral también se traduce en nuevas necesidades y por consiguiente nuevos temas de agenda.

En segundo lugar, el caso de la agenda de género permite poner a prueba a partir de un diseño teórico crucial la relación entre representación y democracia. En particular, en este estudio de caso se tuvieron en cuenta las dimensiones centrales de la representación (Pitkin, 1985) para poder analizar su relación con la democracia sindical donde se asume que a mayor democracia mayor representación de las mujeres y avance de la agenda de género.

El tipo de estudio de caso se corresponde con lo que Gerring (2004) denomina *un único estudio de caso sin variación temporal pero con variación espacial*, dado que el estudio se centra en conocer el tipo de gobierno que existe efectivamente en un determinado momento del tiempo (2015) en el sindicalismo democrático mexicano, considerando una variación interna espacial (tres sindicatos) donde además hay múltiples niveles de análisis internos: los legados autoritarios, los elementos de la democracia sindical y la interacción entre democracia y representación. De esta forma se espera poder estudiar en intensidad, con una perspectiva comparada interna, el problema inicialmente planteado en torno a las instituciones políticas en las organizaciones sindicales.

Si bien la inclusión del caso de la agenda de género y la representación de las mujeres permite el uso tanto de técnicas de análisis cuantitativas como cualitativas, sin que esta elección demerite la validez del conocimiento resultante, en la presente investigación consideraremos únicamente técnicas de corte cualitativo:

- *Realización de 67 entrevistas en profundidad*. En una primera etapa desarrollada en el año 2014 con líderes sindicales, se entrevistó a treinta y dos mujeres con cargos en el CEN y cuatro hombres con liderazgos formales en la dirección sindical. En una segunda etapa en 2015 se completó un

total de veinticinco entrevistas entre trabajadores sindicalizados y hombres que ocupan cargos en el CEN. En el Anexo se detalla el nombre y cargo de las 67 personas entrevistadas en la Ciudad de México entre 2014-2015.

Tabla 12 Resumen de entrevistas en profundidad realizadas entre 2014 y 2015

Organización sindical	Miembros en el CEN	% mujeres en el CEN	No. Mujeres con cargos en el CEN entrevistadas	No.Líderes (Hombres) entrevistados	No. De trabajadores de sindicalizados entrevistados	Total entrevistados
STRM	29	51%	14	5	3	22
ASSA	31	58%	10	1	6	17
Sintrametlife	9	66%	8	1	12	21
Total			32	7	21	60

Nota: la distribución de la cantidad de entrevistas por sindicato dependió de la disposición y apertura de cada una de las organizaciones sindicales consideradas.

Además de estas entrevistas con trabajadores y representantes sindicales, se tuvo acceso a entrevistas en profundidad con el asesor legal de dichos sindicatos: el abogado laboralista Arturo Alcalde Justiniani.

- *La observación no participante* de la sede del Sindicato y durante el desarrollo de Asambleas Generales fue otra de las técnicas de investigación aplicadas. En uno de los sindicatos (ASSA) fue imposible poder acceder a una Asamblea General.

- *La revisión documental* fue fundamental para el análisis de las instituciones formales que regulan el sindicato pero también para el estudio de su historia y procesos políticos internos. Entre los documentos revisados se incluye:

- Estatutos vigentes
- Estatutos previos (en virtud de la disponibilidad desde el momento de la insurgencia democratizadora)
- Contrato colectivo vigente y el correspondiente al periodo anterior
- Reglamento de condiciones de trabajo
- Planillas ganadoras desagregadas por sexo en los procesos electorales (desde 1980)
- Revista interna del sindicato
- Página web institucional y cuentas de Facebook y Twitter del sindicato y/o del Secretario General
- Material fotográfico de Asambleas
- Revista del sindicato

De hecho, en la práctica estas son las únicas técnicas viables para estudiar la política al interior de los sindicatos mexicanos si se toma en consideración la falta de fuentes de información estadística disponibles. La mayoría de sindicatos democráticos no cuentan con una hemeroteca o un compendio estadístico sistematizado y confiable que permita hacer regresiones con rigor académico. Asimismo, en la exploración de fuentes de información de acceso público (Secretaría

del Trabajo y Previsión Social²⁴) los datos disponibles de registros de sindicatos no están actualizado ni se dispone de la información completa.

Sobre este punto es importante subrayar que la elección de la técnica de entrevistas en profundidad nos permite no solamente explorar en detalle la interpretación de la política sindical por parte de las mujeres sino además ser consistentes con la metodología feminista que exige dar voz a las propias mujeres.

En una etapa posterior de análisis de la información se optó por la herramienta Atlas-ti, la cual permitió clasificar cada una de las categorías, dimensiones y sub-dimensiones identificadas en la transcripción de las entrevistas individuales y el análisis del discurso escrito en la documentación institucional seleccionada (Estatutos, Contratos Colectivos, planillas de representantes, revista sindical, protocolos internos, etc). De esta forma, se trata de una investigación de corte cualitativo a partir del diseño de un estudio de caso crucial, el cual detallaremos a continuación.

4.2.3. Las variables en el diseño del caso dentro del caso: la agenda de género en el sindicalismo democrático

En concreto, la presente investigación incorporará nuevos elementos que no han sido considerados por la literatura, donde para poder analizar la representación sindical es indispensable retomar la importancia teórica que tiene la democracia sindical como condición necesaria e indispensable para la representación de género:

- La existencia de liderazgos femeninos en el gobierno de la organización sindical (CEN).
- Las prevalencia de una institucionalidad y/o prácticas de democracia sindical.
- La creación de una institucionalidad de género o de asuntos de la mujer.
- Una base sindicalizada donde las mujeres son mayoría (masa crítica)

Por consiguiente, es en virtud de estas variables que se diseñó un *estudio de caso crucial* entendido como un caso preelegido con el objetivo de confirmar o refutar la relación entre democracia sindical y representación.

4.2.4. La selección de unidades cruciales y la perspectiva comparada

En efecto, en el diseño de la presente investigación se han tomado en consideración aquellas unidades de observación que son representativas del fenómeno bajo estudio: las organizaciones sindicales que excepcionalmente han transitado por reformas democratizadoras, que son autónomas del sindicalismo corporativo y del Estado y donde la presencia de las mujeres en su órgano de gobierno y en sus bases es significativa. Se trata, por tanto, de unidades representativas del fenómeno a investigar, la democracia sindical, lo cual facilita la obtención de evidencia para el establecimiento de proposiciones de tipo causal de mayor alcance. Con ello se busca potenciar el alcance del tipo de inferencia que se desprende del análisis.

En particular, las tres unidades de observación seleccionadas para el estudio de caso son:

- El Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM),

²⁴ Entre las fuentes consultadas se encuentra la página de registro de organizaciones sindicales del gobierno federal: http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/tramites/aso_sindicales.html.

- La Asociación Sindical de Sobrecargos de Aviación de México (ASSA)
- El Sindicato de Trabajadores de Metlife (Sintrametlife)

Cada una de estas organizaciones sindicales cumple con todas las condiciones teóricas necesarias para la representación de la agenda de género como estudio de caso crucial: gobiernos democráticos, base sindicalizada con mayoría de mujeres, liderazgos femeninos en el poder y una institucionalidad de género. Se trata, por tanto, de un diseño de “sistemas más similares” o mejor conocido como *most similar systems* (Przeworski y Tenue, 1982; Sartori y Morlino, 1994) donde las unidades seleccionadas comparten un conjunto de variables teóricas que se consideran determinantes para el fenómeno a explicar, en este caso la democracia sindical y la representación de los intereses de las bases sindicalizadas, las mujeres. Se trata de “sistemas cercanos, es decir, similares en la mayor cantidad de características posibles, lo que permite dejar de lado un alto número de variables bajo la cláusula *ceteris paribus*, es decir, declarándolas iguales (Sartori y Morlino, 1994:40). Con esta estrategia, como advierten Przeworski y Teune (1982) se busca minimizar el número de variables experimentales y estudiar la variación concomitante²⁵ (Wright Mills, 1859). En definitiva, se trata de una estrategia “maximin” que nos permite primero, estudiar en profundidad el comportamiento de un conjunto de variables (en tanto condiciones necesarias) en el desempeño de la democracia sindical y la representación; y segundo, anticipar en virtud de las diferencias, cuáles son las condiciones suficientes o causas del mal desempeño de la democracia sindical en México, a partir de un estudio de caso crucial. Los resultados posibles, según Przeworski y Tenue (1982,34) son:

- “Los factores [variables] que son comunes a las unidades de análisis son irrelevantes en la determinación del comportamiento que se desea explicar debido a la existencia de distintos patrones de comportamiento que se observan entre dichos sistemas [o unidades].
- Cualquier conjunto de variables que diferencia estos sistemas [o unidades] de una forma que se corresponde con diferencias en el comportamiento pueden ser consideradas variables explicativas de estos patrones de comportamiento. (...) Aunque el número de diferencias entre sistemas similares es limitado, éstas serán invariablemente suficientes para sobredeterminar el fenómeno dependiente”.

En consecuencia, el enfoque de la presente investigación es inevitablemente comparado en la medida que se parte de un estudio de caso crucial a partir de tres unidades de observación que son comparables (bastante similares) respecto de un conjunto propiedades o características teóricas que han sido previamente descritas y que se resumen brevemente a continuación.

²⁵ Si un fenómeno varía de cierta manera y otro fenómeno varía de una manera similar, este es la causa o el efecto del otro fenómeno o los dos fenómenos se conectan causalmente (C. Wright Mills, 1859:233).

Tabla 13. Unidades y variables para el análisis

Organización sindical	Gobierno democrático	Mayoría de mujeres en la base sindicalizada	Mujeres en la dirigencia sindical	Pertenencia a la UNT	Número total de trabajadores	Trabajadores sindicalizados	Miembros del CEN	Sector de la economía
STRM	Sí	Sí	Sí	Sí	55,504	55,504 (cláusula de exclusión)	29	Telecomunicaciones
ASSA	Sí	Sí	Sí	Sí	4,212	4,212 (cláusula de exclusión)*	31	Transporte aéreo de pasajeros
Sintrametlife	Sí	Sí	Sí	Sí	1,200	357 (sin cláusula de exclusión)	9	Seguros

Nota*: según el informe más reciente de Responsabilidad Social Corporativa de Aeromexico, el 73% del personal de esta empresa está sindicalizado en uno de los siguientes tres sindicatos: ASSA, Asociación Sindical de Pilotos de Aviación (ASPA) y el Sindicato Independencia (SI). Fuente: <http://aeromexico.com/mx/descarga/pdf/Informe-GRI-2015-Espanol.pdf>

Nota **: en el Anexo se detalla el listado de las 31 líderes sindicales entrevistadas en cada uno de los sindicatos estudiados.

Lo que justifica esta combinación de la estrategia comparada y el diseño de un estudio de caso crucial a partir de un “sistema más semejante” es la posibilidad de contrastar entidades que poseen atributos o variables que son en parte compartidos (similares) y en parte no compartidos (no comparables), que son cruciales conforme la revisión de la literatura. Ello nos permite controlar el tipo de hipótesis que se desprende de la investigación en tanto indeterminación causal, es decir, especificar las condiciones necesarias para la democracia sindical en el contexto de México, reforzando de esta forma la estrategia metodológica de la investigación.

Es importante mencionar sobre este punto el Sindicato Mexicano de Electricistas (SME), que por su historia de independencia y democracia interna hubiera podido ser considerado un caso ideal de democracia sindical, e incluso un caso extremo (excepcional) en el contexto mexicano. Sin embargo, esta organización sindical fue descartada inicialmente debido a dos motivos: primero, no cuenta en su historia con un proceso de transición del autoritarismo a la democracia sindical, y segundo, no cumplía las variables cruciales del diseño del caso de la agenda de género.

Finalmente, los factores del diseño del caso que fueron operacionalizados en consistencia con la revisión de la literatura fueron los siguientes:

Primero, *la perspectiva formal de la democracia*, que incluye la estructura constitucional (régimen) y el conjunto de derechos civiles y políticos que establecen los estatutos del sindicato a favor de sus miembros o en su caso minorías:

- Organización de elecciones y asambleas
- Reglas para la toma de decisiones
- Recursos de apoyo a la oposición
- Mecanismo de justicia independiente
- Espacios de participación de las bases

Segundo, *la aproximación conductual de la democracia* nos permite incorporar no sólo los liderazgos al interior del sindicato sino otras variables independientes centrales que retoman la revisión de la literatura sobre democracia sindical:

VARIABLES DE LA ESTRUCTURA SOCIAL CRUCIALES EN EL MODELO DE LIPSET (1956)

- La aplicación de la regla de la mayoría y del consenso
- La participación efectiva de las bases y sus obstáculos
- La existencia de organizaciones autónomas dentro del sindicato
- La existencia de oposición interna y sus recursos
- Los incentivos formales e informales para la circulación de las élites en el poder
- La existencia de organizaciones independientes al interior del sindicato
- La prevalencia de comunidades de amigos del sindicato
- Los medios efectivos de comunicación y su centralización en manos de la élite sindical
- La politización de las bases
- La identidad de clase (media) de los trabajadores

VARIABLES INCORPORADAS A PARTIR DE LA REVISIÓN DE LA LITERATURA POSTERIOR (Y CRÍTICAS) A LIPSET (1963):

- La evaluación de la democracia sindical real a partir de los significados, prácticas y valores de sus miembros
- La lógica de lo apropiado en el ejercicio de la representación, el estatus y el poder
- La deliberación en los espacios de participación sindical
- La cultura política de las bases sindicalizadas en el marco de una cultura nacional
- Los liderazgos como función social, no solamente desde una perspectiva elitista
- Las tensiones y la interacción de la organización sindical con su contexto externo

Por último, para el *diseño de las variables de análisis del caso de la agenda de género*, que nos permite poner a prueba la relación entre democracia sindical y representación sustantiva, se tomaron en cuenta varias dimensiones cruciales que permiten reconstruir como el género está presente en la política sindical:

- Las necesidades prácticas y estratégicas de las mujeres trabajadoras
- Los obstáculos para la participación efectiva de las mujeres desde las bases
- La identificación de liderazgos femeninos dentro y fuera de la élite sindical
- La valoración, ideas y prejuicios respecto a los liderazgos femeninos en el sindicato
- La agenda de género o de las mujeres en el sindicato
- La existencia de una institucionalidad de género en el gobierno del sindicato
- La participación de las mujeres en el proceso de conformación de la agenda

Una vez descrita la estrategia metodológica, es indispensable hacer una revisión teórica respecto del estado del arte de la democracia sindical y su relación con la representación ¿cuáles son las condiciones necesarias? ¿Cuáles son los límites y los principales debates en torno a nuestro problema de investigación? Este análisis teórico es fundamental para no caer en errores metodológicos como son el estiramiento de conceptos, como por ejemplo asimilar democracia sindical con la “macrodemocracia” o clasificar incorrectamente las unidades que conforman la muestra de la investigación (Sartori y Morlino, 1994). Por consiguiente, el capítulo teórico que se presenta a continuación responde a la necesidad de comprender mejor la democracia sindical, sus propiedades y atributos y clasificar adecuadamente las variaciones del fenómeno.

4.2.5. Presentación de las unidades bajo estudio

La muestra estuvo conformada por tres unidades de observación cruciales o representativas de la democracia sindical y que además cuentan con una participación paritaria de mujeres en su máxima instancia de gobierno: el Comité Ejecutivo Nacional.

Es importante precisar que en algunas organizaciones sindicales no fue posible recopilar toda esta información debido a que no se encontraba sistematizada o no se disponía de una hemeroteca o centros de estudios del propio sindicato. En este sentido es importante tomar nota que no todos los sindicatos cuentan con un archivo histórico y en la mayoría de ellos no se sistematiza la información.

Además del análisis de la información documental, se utilizaron otras técnicas cualitativas para la construcción de datos relativos a los significados, las prácticas y las instituciones informales: la entrevista semi-estructurada y la observación no participante en las instalaciones del sindicato y durante el desarrollo de Asambleas. En la selección de la muestra de personas entrevistadas se consideró a todas las mujeres que en el momento del estudio (2014-2015) ocupaban un cargo en el Comité Ejecutivo Nacional, completando de esta forma un universo inicial de 13 líderes sindicales telefonistas, 12 líderes sindicales sobrecargos y 6 líderes sindicales en el sector asegurador, lo cual da como resultado 31 mujeres sindicalistas con cargos en el gobierno del sindicato en el CEN.

En una de las unidades de observación, la ASSA, debido a problemas de fractura interna dentro de su órgano de gobierno, no fue posible entrevistar algunas secretarías nacionales que son consideradas hostiles o parte de grupos opositores que golpean al sindicato, lo cual también es un dato revelador de las tensiones y conflictos internos existentes. En el Sintrametlife, debido a su menor tamaño y mayor apertura inicial, fue posible entrevistar a 6 mujeres del CEN y 1 delegada sindical, además de cinco hombres (dos del CEN anterior y tres del CEN actual).

Adicionalmente, estas entrevistas con sindicatos esencialmente democráticos se pudieron contrastar las condiciones de un sindicato de protección patronal (o sindicato blanco), a través de una sesión de grupo de enfoque durante un vuelo de Volaris donde participaron cuatro sobrecargos. Todos ellos accedieron a participar bajo la condición de que no se difundieran datos que permitiera a la empresa identificarlos por temor a represalias. Asimismo se pudo establecer el contacto para ampliar el número de entrevistas con una trabajadora que fue despedida por tratar de sindicalizar a sus compañeros en la ASSA y de este modo describir cómo los sindicatos blancos son también una amenaza a la libertad sindical que enfrentan la ASSA, el STRM y el Sintrametlife.

Tabla 14. Representatividad de la muestra de líderes sindicales entrevistadas

Organización sindical	Sector de la economía	Trabajadores Sindicalizados	Miembros en el CEN	% mujeres en el CEN	No. Mujeres del CEN entrevistadas	No. Hombres del CEN entrevistados
Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana	Telecomunicaciones	55,504 ²⁶ (cláusula de exclusión)	29	51%	13	4
Asociación Sindical de Sobrecargos de Aviación	Transporte aéreo	4,212 ²⁷ (cláusula de exclusión)	31	58%	12	0
Sindicato de Trabajadores de Metlife	Seguros	357 ²⁸ (No aplica de clausula exclusión)	9	66%	6	3
Total					31	8

Nota: las entrevistas fueron realizadas entre mayo de 2013 y abril de 2014. En la ASSA no hubo disponibilidad para entrevistar a hombres que ocupan carteras en el CEN.

Es importante subrayar que en los sindicatos estudiados las mujeres ocupan la titularidad de las carteras más importantes del Comité Ejecutivo Nacional, como son las Secretarías de: Interior, Trabajo, Organización, Tesorería, Conflictos Foráneos, Tribunal de Honor y Justicia, Relaciones Exteriores, entre otras. En el Sintrametlife y la ASSA además las mujeres son más de la mayoría, donde las mujeres detentan el sesenta y seis por ciento y el sesenta por ciento respectivamente de los puestos de poder. En el STRM, como veremos más adelante, las mujeres sin titulares de casi todas las Secretarías del CEN (con excepción de la Secretaría de Prensa y Propaganda, la Secretaría de Instrucción, Formación e Investigación Sindical) pero las mujeres sólo representan el 20% de los miembros del CEN (cuando se incluyen pro-secretarios y vocales).

Tabla 15. Distribución por sexo del CEN del Sintrametlife

Cargo	Sexo
Secretario General (reelecto)	Hombre
Secretaria de Organización	Mujer
Secretaria de Relaciones Laborales	Mujer
Secretaria de Desarrollo Interno	Mujer
Secretario de Educación y Comunicación	Hombre
Secretaria de Finanzas	Mujer

²⁶ Fuente: Registro de Asociaciones Sindicales de la STPS, consultado el 23/3/2016 en http://registrodeasociaciones.stps.gob.mx/regaso/ConsultaRegAsociaciones_1A.asp

²⁷ Fuente: Registro de Asociaciones Sindicales de la STPS, consultado el 23/3/2016 en http://registrodeasociaciones.stps.gob.mx/regaso/ConsultaRegAsociaciones_1A.asp

²⁸ Fuente: Registro de Asociaciones Sindicales de la STPS, consultado el 23/3/2016 en http://registrodeasociaciones.stps.gob.mx/regaso/ConsultaRegAsociaciones_1A.asp

Secretaria de Actas y Acuerdos	Mujer
Secretario de Deportes y Eventos Sociales	Hombre
Secretaria de Relaciones	Mujer

Tabla 16. Distribución por sexo del CEN de la ASSA

Cargo	Sexo
Secretario General (reelecto)	Hombre
Secretario del Trabajo	Hombre
Secretario de Conflictos	Hombre
Secretario de Interior	Mujer
Secretario de Asuntos Técnicos	Mujer
Secretario de Relaciones	Mujer
Secretario de Actas	Mujer
Secretario Tesorero	Mujer
Secretario de Previsión Social	Mujer
Secretario de Prensa	Mujer
Presidente de Hacienda	Mujer
Secretaria de Hacienda	Mujer
Vocal de Hacienda	Mujer
Presidente de Vigilancia	Hombre
Secretario de Vigilancia	Mujer
Vocal de Vigilancia	Mujer
Cultura y Deportes	Hombre
Presidente de Honor y Justicia	Mujer
Vocal de Honor y Justicia	Hombre
Presidente del CMA	Hombre
Vocal Sup.A-CMA	Mujer
Vocal Sup.B-CMA	Mujer
Vocal Sob.CMA	Hombre
Presidente del AVSA	Hombre

Vocal Esb. AVSA	Hombre
Vocal Sob. AVSA	Hombre
Delegación Aeromar	Mujer
Delegación Click	Mujer

Tabla 17. Distribución por sexo del CEN del STRM

Cargo	Sexo
Secretario General (reelecto)	Hombre
Secretaria de Interior	Mujer
Secretaria del Trabajo	Mujer
1r pro-Secretario del Trabajo	Hombre
2º pro-Secretario del Trabajo	Hombre
Secretaria de Conflictos Foráneos	Mujer
1r pro-Secretario de Conflictos Foráneos	Hombre
2º pro-Secretario de Conflictos Foráneos	Hombre
Secretaria de Prestaciones Económicas	Mujer
1r pro-Secretario de Prestaciones Económicas	Hombre
2º pro-Secretario de Prestaciones Económicas	Hombre
3º pro-Secretario de Prestaciones Económicas	Hombre
Secretaria Tesorera	Mujer
Secretario de Organización y Sindicalización	Hombre
Pro-Secretario de Organización y Sindicalización	Hombre
Secretaria de Relaciones Exteriores, Alianzas y Actas	Mujer
Pro-Secretaria de Relaciones Exteriores, Alianzas y Actas	Hombre
Secretario de Prensa y Propaganda	Hombre
Pro-Secretario de Prensa y Propaganda	Hombre
Secretaria de Deportes, Cultura y Recreación	Mujer
1r pro-Secretario de Deportes, Cultura y Recreación	Hombre
2º pro-Secretario de Deportes, Cultura y Recreación	Hombre
1r vocal de Deportes, Cultura y Recreación	Hombre
2º vocal de Deportes, Cultura y Recreación	Hombre
Secretaria de Previsión Social	Mujer
1r pro-Secretario de Previsión Social	Hombre

2º pro-Secretario de Previsión Social	Hombre
Secretario de Instrucción, formación e investigación sindical	Hombre
Pro-Secretario de Instrucción, formación e investigación sindical	Hombre
Secretaria de Equidad de Género	Mujer
Secretaria de Jubilados	Mujer
Presidente del Comité Nacional de Vigilancia	Mujer
1º Secretario del Comité Nacional de Vigilancia	Hombre
2º Secretario del Comité Nacional de Vigilancia	Hombre
3º Secretario del Comité Nacional de Vigilancia	Hombre
4º Secretario del Comité Nacional de Vigilancia	Hombre
Presidente de la Comisión Nacional Autónoma de Hacienda	Hombre
1º Secretario de la Comisión Nacional Autónoma de Hacienda	Hombre
2º Secretario de la Comisión Nacional Autónoma de Hacienda	Hombre
3º Secretario de la Comisión Nacional Autónoma de Hacienda	Hombre
4º Secretario de la Comisión Nacional Autónoma de Hacienda	Hombre
Presidenta de la Comisión Nacional Autónoma de Honor y Justicia	Mujer
1º Secretario de la Comisión Nacional Autónoma de Honor y Justicia	Hombre
2º Secretario de la Comisión Nacional Autónoma de Honor y Justicia	Hombre
1º Vocal de la Comisión Nacional Autónoma de Honor y Justicia	Hombre
2º Vocal de la Comisión Nacional Autónoma de Honor y Justicia	Hombre
Presidente de la Comisión de Capacitación y Nueva Tecnología	Hombre
1º Vocal de la Comisión de Capacitación y Nueva Tecnología	Hombre
2º Vocal de la Comisión de Capacitación y Nueva Tecnología	Hombre
3º Vocal de la Comisión de Capacitación y Nueva Tecnología	Hombre
4º Vocal de la Comisión de Capacitación y Nueva Tecnología	Hombre
Presidente de la Comisión Nacional de Higiene y Seguridad	Hombre
1º Secretario de la Comisión Nacional de Higiene y Seguridad	Hombre
2º Secretario de la Comisión Nacional de Higiene y Seguridad	Hombre
1º Vocal de la Comisión Nacional de Higiene y Seguridad	Hombre
2º Vocal de la Comisión Nacional de Higiene y Seguridad	Hombre
Presidente de la Comisión Nacional de Materia de Trabajo	Hombre
1º Secretario de la Comisión Nacional de Materia de Trabajo	Hombre
2º Secretario de la Comisión Nacional de Materia de Trabajo	Mujer

Presidente de la Comisión Nacional de Calidad, Productividad y Competitividad	Hombre
1r Secretario de la Comisión Nacional de Calidad, Productividad y Competitividad	Hombre
2º Secretario de la Comisión Nacional de Calidad, Productividad y Competitividad	Hombre
3º Secretario de la Comisión Nacional de Calidad, Productividad y Competitividad	Hombre

En el siguiente cuadro 18 puede observarse detalladamente cuáles son las carteras que ocupan las mujeres, que son esencialmente las mismas en los órganos de gobierno:

Tabla 18. Las mujeres en el gobierno de los sindicatos (según cartera)

STRM	ASSA	Sintrametlife
Interior	Interior	Organización
Trabajo	Asuntos Técnicos	Relaciones Laborales
Relaciones Exteriores, Alianzas y Actas	Relaciones	Relaciones
Jubilados	Actas	Actas y Acuerdos
Tesorero	Tesorero	Desarrollo Interno
Previsión Social	Previsión Social	Finanzas
Prestaciones Económicas	Prensa	
Equidad de Género	Presidente Hacienda	
Conflictos Foráneos	Secretario Hacienda	
Deporte, Cultura y Recreación	Vocal Hacienda	
Comité Nacional de Vigilancia	Secretario Vigilancia	
Comisión Nacional de Honor y Justicia	Secretario de Honor y Justicia	
	Vocal Sup.A CMA	
	Vocal Sup.B CMA	
	Vocal Sob.AVSA	
	Delegación Aeromar	

Fuente: elaboración propia a partir de las planillas del Comité Ejecutivo Nacional correspondiente

Antes de abordar el contexto histórico-político en el cual se enmarca el análisis de la presente investigación, es importante subrayar la enorme dificultad para obtener información de las organizaciones sindicales mexicanas, quienes se encuentran en un entorno de amenaza constante, pero también de opacidad y desconfianza. Por dicho motivo, aunque el trabajo de campo se extendió por una duración de dos años, varias fuentes de información no se pudieron conseguir. Estos

factores adversos al proceso mismo de investigar también son parte de la evidencia de un entorno político-institucional desfavorable a la democracia sindical mexicana, la cual debe de ser ubicada en un contexto histórico determinado, el cual veremos en el siguiente capítulo.

5. EL CONTEXTO HISTÓRICO-POLÍTICO: LA DOBLE TRANSICIÓN Y LOS SINDICATOS EN MÉXICO

Antes de abordar cuál el estado del arte en torno a la cuestión de la democracia sindical, es fundamental analizar el contexto en el cual se enmarca el problema de la presente investigación centrado en los límites de la democracia y la representación en el mundo del trabajo. En particular, para entender este problema en el contexto mexicano es indispensable estudiar los mecanismos de control político y administrativo que el Estado instauró en la etapa posrevolucionaria y por tanto, cuáles son las reglas del régimen en el mundo del trabajo y por qué éstas siguen siendo funcionales en el contexto de la doble transición. De esta forma podremos entender los obstáculos y amenazas al sindicalismo democrático actual, su carácter excepcional y su debilidad, y por qué las pocas organizaciones sindicales que persisten en México no han podido desplegar estrategias de defensa de los derechos de los trabajadores más complejas y arriesgadas, como por ejemplo el incremento del salario mínimo o acciones más combativas frente a las reformas privatizadoras emprendidas desde la década de los ochenta.

Lo anterior no significa que en la historia del sindicalismo mexicano no hayan podido existir episodios de insurgencia y lucha a favor de la democratización de las organizaciones obreras y la autonomía frente a los fuertes controles del Estado. Como veremos en el presente capítulo, antes del inicio del proceso de la doble transición, en la década de los setenta hubo una etapa de fuerte crisis y confrontación con el oficialismo corporativo donde excepcionalmente emergieron algunos de los pocos sindicatos democráticos que persisten hoy en día. Esta coyuntura es particularmente importante si se toma en cuenta que en la misma emergieron las organizaciones sindicales que serán objeto de estudio en la presente investigación.

Por consiguiente a lo largo de este capítulo haremos un recorrido del contexto histórico-político del mundo del trabajo desde la década de los setenta hasta nuestros días, el cual también nos permitirá entender la relevancia del tipo de caso planteado en la presente investigación. Como veremos seguidamente, ser un sindicato democrático en el marco del régimen posrevolucionario mexicano parece un proyecto casi imposible en la medida que este tipo de iniciativas entra en tensión con los intereses de la élite gobernante y los empleadores, así como el propio diseño del régimen de relaciones laborales. De esta forma, ser una organización sindical democrática se corresponde con la excepción en virtud del proceso histórico-político, lo cual no resta relevancia a nuestros interrogantes: ¿cuáles son los legados autoritarios que bloquean la democratización de las organizaciones sindicales? o ¿por qué los pocos sindicatos democráticos que existen no cuentan con la capacidad para tener un mejor desempeño en términos de representación sustantiva? Para responder a estos interrogantes, analizaremos, primero, las claves de la represión de la insurgencia sindical democrática durante la década de los setenta, y segundo, los mecanismos legales de control con los que cuenta el Estado en el ámbito del trabajo. Posteriormente veremos cómo el proceso de la doble transición económica y política contribuyó a debilitar más aún el poder de la representación y la negociación sindical, dinamitando definitivamente la influencia y el poder que en el pasado posrevolucionario llegó a desplegar el sindicalismo mexicano.

Para este análisis histórico y del contexto actual nos basaremos principalmente en los trabajos de Middlebrook (1995, 2004), Bensusán (2000, 2004), Bensusán y Middlebrook (2015), Aziz (1990), Bizberg (1990), Trejo (1990) y Millán (1986) quienes han estudiado a lo largo del siglo XX el sindicalismo mexicano en tanto actor social y político.

5.1. El control político y administrativo del Estado sobre las organizaciones obreras

Ante el amplio catálogo de derechos colectivos reconocidos en la Constitución de 1917²⁹, el gobierno posrevolucionario buscó incrementar su capacidad de control del movimiento obrero organizado a través de la construcción de un amplio aparato administrativo y el desarrollo de la legislación secundaria en materia laboral. Estos mecanismos, como veremos seguidamente, no sólo fueron importantes en el pasado sino que continúan siendo funcionales a los intereses del gobierno y del capital de subordinar y controlar el sindicalismo independiente y democrático, el cual busca representar los intereses de sus miembros. Ello implica, por tanto, que el Estado no asuma el rol de mediador de las relaciones de trabajo que le correspondería.

La clave, como veremos más adelante, se encuentra en el modelo mexicano de regulación laboral (Bensusán, 2000:256) que combina, por un lado, una amplia protección normativa de todos los asalariados independientemente de las características de las unidades productivas y la acción colectiva por medio del derecho a la huelga; y por otro lado, el reconocimiento de la intervención tutelar del Estado con un amplio margen de discrecionalidad en la prevención de huelgas y la resolución de conflictos. En definitiva, el estatismo del modelo y la debilidad del estado de derecho que garantice el cumplimiento de los derechos sociales permitieron la reinterpretación y aplicación discrecional de la legalidad, principalmente en el arbitraje de los conflictos y sobretodo en la prevención de los mismos. Sin lugar a dudas, un elemento central de este modelo será la conformación de un sistema de justicia laboral tripartito (con representación del gobierno, el patrón y los trabajadores) que es dependiente del poder ejecutivo. Como nos advierte Bensusán (2000), este espacio permitió la incorporación de la racionalidad material (criterios económicos) en la interpretación y aplicación de la norma, en particular en los conflictos de naturaleza económica como veremos más adelante en una de las unidades bajo estudio, la ASSA frente a la desaparición de Mexicana de Aviación.

A pesar de esta fuerte presencia del Estado en la regulación de las relaciones laborales, la Ley Federal del Trabajo no fue suficiente para poder contener la acción colectiva de los trabajadores dentro de los límites de la política gubernamental. Fue necesaria una fase política de institucionalización de la “flexibilidad corporativa” (Bensusán, 2000:257) en la cual emergieron varios arreglos políticos que reforzaron aún mucho más el rol del Estado en el arbitraje y prevención de los conflictos laborales, evitando de este modo que el derecho a la huelga se convirtiera en el principal instrumento de acción política. En este proceso, sin lugar a dudas, fue central la articulación de este modelo de regulación de las relaciones de trabajo con el sistema político a través de la conformación del partido de Estado (Partido Nacional Revolucionario (PNR)-Partido de la Revolución Mexicana (PRM)- Partido Revolucionario Institucional (PRI)): la corporativización de los trabajadores a través de la afiliación colectiva de los sindicatos (1938). Es decir, por el hecho de pertenecer al sindicato, los trabajadores estaban afiliados de forma automática al partido hegemónico. Al mismo tiempo, gracias a la institucionalización de estos vínculos políticos se lograba que los líderes sindicales se subordinaran y aceptaran que la política gubernamental sería el límite de sus reivindicaciones. Como nos recuerda Aziz, “la institucionalización corporativa (...) trajo consigo también la estabilidad en los mecanismos de control, en lo referente a la permanencia de los líderes, la articulación de demandas y apoyos; además de otros mecanismos importantes que apoyaron la coerción (...)” (Aziz, 1990:117). Un caso destacado es el conflicto en el sindicato ferrocarrilero de 1948, cuando su dirigente cuestionó los efectos de la devaluación del peso sobre los salarios de sus trabajadores y la autoridad intervino para controlar dicho sindicato (Loyo y Pozas, 1977). Posteriormente este control se ejerció sobre

²⁹ En el proceso constituyente el sindicalismo ocupaba una posición que no podía atribuirse a su peso específico, puesto que como nos recuerda Bizberg (1990:110), en 1921 el 71% de la PEA trabajaba en la agricultura frente a un 14% en la industria y 15% en el comercio y servicios. No obstante, la clase obrera era el único sector social organizado que podía servir de contrapeso al ejército.

otros sindicatos, como los mineros, que todavía hacían intentos para evitar que los costos de las políticas gubernamentales fueran pagados por los trabajadores. En consecuencia, al menos hasta la década de los setenta las reivindicaciones aisladas de autonomía y representación de los intereses de los trabajadores se aventuraban una tarea casi imposible. De hecho, dada la importancia estratégica de determinadas organizaciones sindicales para el desarrollo económico del país, por su ubicación como sector económico, el Estado creó mecanismos jurídicos en materia laboral que le permitieran reprimir cualquier tentativa de huelga. En particular, se creó el mecanismo de la requisa de empresas del sector público que estallasen en huelga.

En definitiva, la corporativización de los obreros facilitó el fortalecimiento de la capacidad de control del Estado, el cual incluso pudo hacer uso de la represión contra los movimientos independientes o democráticos con el apoyo de las propias centrales obreras (Aziz, 1990: 117). Por ello hablar de organizaciones sindicales democráticas hoy en día (STRM, ASSA, Sintrametlife) es la excepción en virtud del proceso histórico que describiéremos a continuación, pero también de la presión del entorno.

5.1.1. La represión de la insurgencia sindical

A pesar de este esfuerzo por conformar un modelo corporativo autoritario a partir de la regulación laboral y la incorporación de los sindicatos en el partido hegemónico, el sindicalismo democrático emergerá con ímpetu desde finales de la década de los sesenta y con mucha más fuerza durante los setenta. La lucha por la democracia sindical mexicana será intensa durante este periodo, pero terminará derrotada salvo contadas excepciones.

En el bienio 1958-1959 surgió una amplia emergencia sindical protagonizada por los telegrafistas, los petroleros, los maestros y el más significativo el de los ferrocarrileros, quienes compartían la lucha por “lograr el reconocimiento de sus propios procesos democráticos en la participación de las bases para la elección de sus directivos, controlar sus acciones como clase y tener independencia orgánica del Estado” (Aziz, 1990:117). En particular el movimiento de los ferrocarrileros, quienes buscaban liberarse del control sindical del Estado, logró resultados positivos a finales del sexenio de Ruiz Cortines mediante la negociación laboral. No obstante a inicios de 1959, después de una huelga, el movimiento insurgente tocó los límites del Estado, el cual actuó duramente reprimiendo el proceso democrático y encarcelando a sus líderes. A pesar de ello, la protesta social y el movimiento sindical insurgente emergerá nuevamente con una fuerza incluso mayor en años posteriores.

Los mecanismos corporativos no podrán contener la emergencia de sindicatos democráticos (o la democratización de los que no lo eran), los cuales en varios casos perdurarán hasta nuestros días como casos emblemáticos y excepcionales (entre ellos los tres sindicatos que serán considerados en la presente investigación). Precisamente el análisis de esta etapa de la historia del sindicalismo mexicano nos permitirá comprender la relevancia de esta coyuntura de insurgencia en un contexto de fuerte crisis política y económica, pero donde los sindicatos aún no han perdido toda su fuerza como sucederá posteriormente como consecuencia de la transición del modelo económico. Como veremos más adelante, la consolidación de un proyecto interno democrático en una etapa temprana será esencial para poder perdurar como sindicato democrático ante los desafíos que plantea más adelante la doble transición económica y política.

En 1968, tras décadas de estabilidad institucional, cuando el sistema político estaba bien delimitado y estructurado, se produjo una amplia agitación social donde se cuestionaba la legitimidad del Estado posrevolucionario. Esta movilización provino de un nuevo sector no incorporado en la dinámica corporativa: los estudiantes. Como nos advierte Aziz (1990) esta ruptura de los universitarios estuvo precedida por otros movimientos de protesta como el de los médicos, que en

1965 que reclamaron mejores condiciones laborales en el sector salud, los estudiantes y profesores de la Universidad de Morelia que en 1966 se alzaron en una huelga, en 1967 en la Universidad de Sonora e incluso mucho antes por los ferrocarrileros en 1958-1959.

La insurgencia de los estudiantes mexicanos tenía un componente claramente político, puesto que en sus vindicaciones se cuestionaba la hegemonía vertical del Estado, la represión de las demandas de la sociedad civil, la inadecuación del sistema social y político para representar los intereses de los nuevos sectores sociales y la libertad de los presos políticos³⁰. La respuesta del aparato del Estado no se hizo esperar, el cual condenó y reprimió con toda la fuerza el movimiento hasta su disolución el 2 de octubre en Tlatelolco. (Aziz, 1990:134-135). Sin embargo, esta aplicación de la represión también obligó al Estado a considerar una transformación en las relaciones con la sociedad civil donde era indispensable abrir espacios de participación con intentos reformadores de “apertura democrática” (Aziz, 1990). En este sentido, el gobierno de Echeverría aprobó una renovación de los mecanismos de control político sobre los sindicatos, que incluía debilitar el poder político que la CTM había acumulado durante más de treinta años y nombrar nuevas direcciones en el sindicalismo oficialista (Bizberg, 1990:116). Por consiguiente, esta coyuntura será central para la conquista de la autonomía sindical que como proceso político precede a la democratización de las organizaciones sindicales.

Como cabía esperar, la fuerza represora del Estado se tradujo en un agravamiento de la crisis social y política, a la cual se sumó también una crisis económica a mediados de la década de los 70 fruto del agotamiento del modelo de desarrollo económico implementado durante tres décadas (1940-1970). La estrategia basada en la sustitución de importaciones ya no era sostenible, lo cual impactará en un desplome del Producto Interior Bruto (PIB), el crecimiento de la inflación y la fuerte caída de la inversión. En consecuencia, la crisis del modelo económico impactará en las relaciones entre el Estado y los sindicatos.

Con la aparición en la escena política de los movimientos que conforman la insurgencia sindical, la relación entre el Estado y la CTM entró en una dinámica de creciente conflictividad, aunque la élite gobernante tuvo un rol ambiguo tanto frente a la patronal como ante los movimientos insurgentes y el cetemismo. Precisamente con el discurso aperturista de Echeverría a favor de la democratización sindical, se tensionaron las relaciones con el sindicalismo corporativo de la CTM, que temía perder su monopolio de representación frente a los insurgentes y necesitaba mantener su capacidad de dirección del movimiento obrero organizado en México (Aziz, 1990). Los temores cetemistas no eran para menos, pues no sólo se trataba de una lucha de los propios trabajadores por asumir la dirección de sus organismos sindicales, sino también de la creación de nuevos sindicatos y la pugna por la independencia respecto de las principales centrales sindicales aliadas del gobierno. No obstante, ello no significó que el gobierno estuviera dispuesto a permitir una participación directa y democrática en el seno del sindicalismo, ni que éste se modernizara frente a las viejas prácticas, sino que se trataba de enfrentar las crecientes dificultades de controlar las relaciones de clase ante el deterioro de los salarios y la espiral inflacionaria. Conforme el poder adquisitivo de los trabajadores decrecía, aumentaba la presión social y las luchas por la defensa del salario y la seguridad en el empleo a través del emplazamiento de huelgas. (Millán, 1986).

De esta forma, se enfrentan dos formas de sindicalismo en la década de los setenta: por un lado, el independiente, insurgente, democrático, donde se reúnen distintas posiciones ideológicas y por otro lado, el sindicalismo oficial, subordinado, corporativo. Dentro del primero, Aziz (1990:168) distingue tres tipos de insurgencia sindical:

³⁰ Fue central la demanda de derogación del delito de disolución social con el que encarcelaron a dos dirigentes ferrocarrileros: Vallejo y Campa.

- Los electricistas organizados en torno a Galván, que se transformaron del Sindicato de Trabajadores Electricistas (STERM) al Sindicato Único de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana (SUTERM) y posteriormente a Tendencia Democrática (TD) dentro del SUTERM.
- Los universitarios del Sindicato de Trabajadores de la Universidad Nacional Autónoma de México (STUNAM) y el SPAUNAM (Sindicato del Personal Académico de la Universidad Nacional Autónoma de México).
- Los sindicalistas mineros, de Volkswagen, Spicer, General Motors, Cinsa-Cifunza y varios sindicatos de textiles.

El más importante de estos grupos fue sin duda el de los electricistas de Galván, que enfrentó con mayor fuerza al sindicalismo corporativo, aglutinando el sindicalismo insurgente. El punto más álgido de la insurgencia sindical llegará en 1975 cuando los salarios reales sufrieron una reducción más drástica al quedar por debajo del nivel de 1973. Además del incremento salarial, una de las demandas más sostenidas era la titularidad del contrato colectivo frente a las burocracias sindicales aliadas del gobierno, la vindicación de un nuevo sindicalismo democrático e independiente del Estado, y una transformación de la política económica y de desarrollo del país. En este sentido resulta paradigmático que los temas de la agenda de la insurgencia sindical democrática en la década de los setenta continúan siendo plenamente vigentes en la actualidad, más de cuarenta años después³¹:

- La defensa de la independencia a través del reconocimiento de la titularidad de contratos colectivos de trabajo;
- La conformación de nuevos sindicatos en aquellas empresas o sectores que habían quedado tradicionalmente al margen de la organización sindical (empleados bancarios, trabajadores de confianza, profesionistas);
- La lucha contra la precariedad en las condiciones de trabajo dentro de las centrales sindicales oficiales.

En definitiva, las demandas insurgentes en aquel entonces se concentraban en dos frentes: por un lado, el incremento de los salarios ante la agudización de la crisis inflacionaria y por otro lado, la democracia sindical como resultado de la crisis política y de legitimidad del régimen corporativo posrevolucionario. En los hechos, sin embargo, se produjeron muy pocos cambios en el mundo del trabajo, quedando blindado cualquier oportunidad de una verdadera transición.

Con relación al tema de la redefinición de las relaciones entre el Estado y el sindicalismo, era posible identificar distintas posiciones ideológicas dentro del movimiento insurgente (Millán, 1986):

- *La nacionalista-revolucionaria*, apoyada por los electricistas, que conlleva una acción sindical en contra del imperialismo y el fortalecimiento del Estado a través de la nacionalización de los medios de producción. Su base son los principios de Revolución mexicana como punto de partida para alcanzar el socialismo.

³¹ No obstante, hay que subrayar que estas expectativas generadas en la década de los 70 por el sindicalismo democrático también se han visto frustrada en temas de la agenda sindical como el incremento del salario mínimo. En particular, el STRM junto a otros sindicatos independientes y el sindicalismo oficial corporativo (CTM, CROM, CROC) acudieron a la Comisión Nacional de Salarios Mínimos para solicitar que no se aplicará la iniciativa de incremento del salario mínimo que beneficiaría al conjunto de los trabajadores asalariados.

- *La demócrata-cristiana*, representada por el Frente Auténtico del Trabajo (FAT) que concebía el sindicato como un organismo político neutral frente a los partidos políticos, pero cuya inspiración ideológica y finalista es socialista.
- *La socialista*, de la Federación de Sindicatos Independientes (FSI), que bajo la influencia del Partido Comunista Mexicano concebía la pugna de los sindicatos como parte de una lucha más amplia de la clase trabajadora y sus aliados para la transformación social y la consecución del socialismo. Sin embargo, el papel rector en esta lucha de clases corresponde al partido, no al sindicato.

Este pluralismo ideológico al interior del movimiento insurgente será fundamental para comprender la fuerte politización y movilización de las bases de trabajadores sindicalizados en algunos sindicatos como el STRM, que como veremos más adelante en esta coyuntura lograron transitar a la democracia sindical.

La lucha de los electricistas democráticos (STERM) es particularmente importante no sólo por su carácter emblemático sino porque nos permite identificar cómo operan en la práctica las fuerzas conservadoras corporativas para eliminar cualquier tipo de amenaza al estatus quo institucionalizado en el régimen de relaciones laborales posrevolucionario. Como veremos, algunas de estas tácticas vienen desde los años veinte, bajo la hegemonía cromista y su intento de desaparecer al sindicalismo opositor en los ferrocarriles (Bensusán, 2000) y continúan operando como mostrará el análisis de nuestras unidades de estudio en el presente:

- El bloqueo de todas las vías jurídicas e institucionales con el objeto de impedir la movilización sindical y asegurar su aislamiento del sindicalismo oficial.

De hecho, en abril de 1971 por iniciativa del propio Fidel Velázquez, el STERM fue expulsado del Congreso del Trabajo con el objetivo de aislar a este sindicato combativo del sindicalismo oficial. Sin embargo, el STERM buscó alianzas y organizó en diciembre de 1971 una Jornada Nacional por la Democracia Sindical, que estuvo acompañada de manifestaciones en numerosas ciudades.

- En el ámbito de la justicia laboral, donde las Juntas de Conciliación y Arbitraje juegan un rol fundamental a través de la presencia del sindicalismo oficial y una interpretación restrictiva de las normas que favorece sus intereses.

En el caso del STERM, en octubre de 1971 la Junta Especial de Conciliación y Arbitraje falló en contra, retirándole la titularidad del contrato colectivo en beneficio del Sindicato Nacional de Electricistas, Similares y Conexos, el sindicato oficialista. Sin embargo, Rafael Galván, el líder de los electricistas democráticos o también llamados *Tendencia Democrática*, interpuso un amparo ante la Suprema Corte de Justicia de la Nación contra el fallo emitido por la Junta.

En 1972 el movimiento electricista de *Tendencia Democrática* se convertiría en la vanguardia de la insurgencia obrera y por tanto en el centro de los distintos movimientos insurreccionales que se replicaban a lo largo del país. El STERM propone entonces la creación de la Unión Nacional de Trabajadores con la finalidad de coordinar la insurgencia obrera, lo que implica trascender de un litigio por la titularidad del contrato colectivo a una estrategia política de organización de todo el movimiento insurgente democrático en el país (Millán, 1986:25). Se trataba por tanto, de un conflicto de naturaleza política, no simplemente de una disputa intersindical.

- El desconocimiento del emplazamiento a huelga.

Ante la falta de una resolución de la Suprema Corte, el STERM emplazó a la huelga, la cual fue desconocida por las autoridades antes de que estallara pero obligó al gobierno a intervenir de forma directa en el conflicto. Se conformó el Sindicato Único de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana (SUTERM), el cual otorga una ventaja importante al STERM debido a que permitía integrar toda la industria eléctrica.

- La aplicación de la cláusula de exclusión.

El acoso de la CTM a la *Tendencia Democrática* no concluyó hasta que el galvanismo fue plenamente derrotado. En marzo de 1975 la CTM organizó un Congreso en contubernio con el ex-líder del Sindicato Nacional con la finalidad de que no pudieran participar las secciones democráticas del SUTERM. Fidel Velázquez aprovecha entonces para solicitar la expulsión de Rafael Galván, al cual acusa de ser un líder charro que ha traicionado al movimiento obrero, con su “labor divisionista y contrarrevolucionaria, perversa y falaz” (Millán, 1986:27). Asimismo en esta maniobra política se aprobó también la expulsión de varios líderes galvanistas del antiguo STERM, quienes ocupaban cargos en el Comité Ejecutivo del SUTERM y suponían una amenaza para el charrismo sindical.

Ante la expulsión, los electricistas democráticos respondieron con amplias manifestaciones en la calle y la aprobación de c que significó el programa de acción más acabado del sindicalismo insurgente de los 70, y cuyas acciones continúan siendo vigentes en la actualidad. Su análisis es fundamental para entender los obstáculos que aún persisten frente a cualquier iniciativa de sindicalismo no corporativo y democrático y ante un modelo económico que entra en contradicción con los principios de la Revolución Mexicana. Tanto cuarenta años atrás como en el presente cualquier tentativa de parte de los trabajadores a favor una representación auténtica, democrática y autónoma del control del gobierno y de los empleadores necesariamente deberá de enfrentar una fuerte oposición por parte del régimen instituido. En particular, como veremos en los capítulos de análisis de la presente investigación (capítulos 6, 7 y 8), la independencia del sindicalismo corporativo continúa siendo hoy en día una condición indispensable para la defensa genuina de los intereses de los trabajadores, entre ellos el incremento del salario real, pero también otros puntos de la agenda de los 70 como el fortalecimiento del poder de negociación a partir de la conformación de sindicatos de industria y la garantía de la transparencia en el manejo de los recursos del sindicato.

1. “Democracia e independencia sindical
2. Reorganización general del movimiento obrero: formación de sindicatos nacionales de industria y de una Central Única de Trabajadores.
3. Sindicalización de todos los asalariados.
4. Aumentos generales y escala móvil de salarios.
5. Lucha contra la carestía; congelación en los precios de los artículos de primera necesidad, vigilada por comités populares (...)
6. Defensa, ampliación y perfeccionamiento del sistema de seguridad social.
7. Educación popular y revolucionaria.
8. Vivienda obrera, congelación de rentas, municipalización del transporte colectivo, servicios municipales para todos.
9. Colectivización agraria, fin del latifundismo (...)

10. Expropiación de empresas imperialistas y monopolio estatal del comercio exterior (...)
11. Intervención obrera en la defensa, reorganización, ampliación y desarrollo del sector estatal de la economía.
12. Fiscalización obrera.

Fuente: Basurto (1982:119-121).

La derrota de la insurgencia democrática significó la pérdida de una oportunidad histórica para democratizar el gobierno de los sindicatos y la vida nacional en la década de los 70. Sin este símbolo de lucha por la democracia sindical y la independencia en el plano real y el simbólico, las pugnas insurgentes quedaron como hechos aislados en un mundo de relaciones de trabajo corporativas, donde la mayoría de trabajadores sindicalizados no eligen a sus representantes ni participan de la vida democrática. No obstante, la crónica de la época rescatada por Trejo (1990) y otros autores (Basurto, 2006; Aziz, 1989; Bizberg, 1990; Millán, 1986 entre otros) permite también dar cuenta de la relevancia de la insurgencia sindical y de cómo en diferentes sectores de la economía los trabajadores se rebelaron contra sus líderes por la defensa de sus derechos e intereses. En particular, nos parece importante destacar cómo en esta coyuntura de la década de los 70 varios de los sindicatos que serán objeto de estudio en la presente investigación lograron su independencia y en algunos casos la instalación de un gobierno democrático. La clave del éxito, como veremos a continuación, siempre incluirá un elemento de negociación política en virtud de coyunturas de fuerte crisis de representación.

Es importante subrayar también la relevancia de la autonomía sindical como etapa previa a la democratización. En el marco del modelo sindical mexicano, aunque el pluralismo no pudo ser eliminado, desde principios del siglo XX aquellas corrientes ideológicas y políticas (anarquismo e incluso sindicalismo católico) que no se sometían al “nacionalismo revolucionario” fueron condenadas y sus organizaciones acosadas (Xelhuantzi, 2006:18). No obstante, la década de los 70 fue una etapa decisiva donde se reabrieron espacios para la emergencia del sindicalismo autónomo y democrático. Retomando a Xelhuantzi (2006:22-23), las huelgas y movilizaciones en esta etapa que abarca 1971-1977 pueden clasificarse en la siguiente tipología:

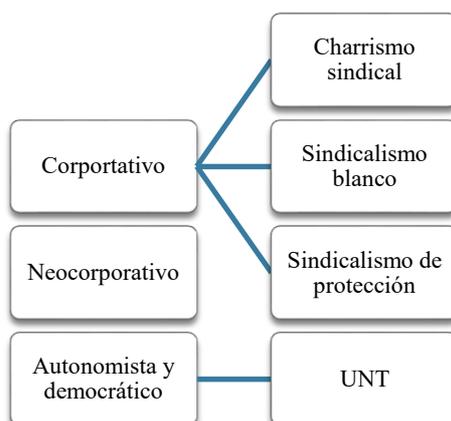
- *De naturaleza esencialmente económica*, donde la democracia sindical es parte de las reivindicaciones entendida como un cambio de dirigentes. Es decir, no se plantea un cambio en la organización interna ni en la agenda sindical. La mayoría de conflictos de la primera década de los 70 se incluiría en este grupo.
- *De carácter reivindicativo y político*, donde la democracia sindical es una demanda ya mucho más elaborada pero restringida en la medida que no hay una ruptura con el modelo corporativo dominante ni los mecanismos de control sobre los sindicatos.
- *Rupturista respecto del modelo corporativo predominante* y reivindicativo de la autonomía sindical respecto del gobierno y del Partido Revolucionario Institucional (PRI). En algunos de estos movimientos tuvo un peso muy importante las corrientes contestatarias de izquierda, como las corrientes al interior de los sindicatos de Spicer o Teléfonos de México.

Asimismo, en perspectiva histórica lo anterior implica que las experiencias de democracia sindical en la actualidad son casos extraordinarios y, por lo mismo, organizaciones debilitadas y aisladas. Si bien los asuntos de la agenda sindical propuesta por Tendencia Democrática siguen siendo plenamente vigentes, sobretudo a raíz de la transición hacia un modelo de economía abierta en la década de los 80, en la actualidad el sindicalismo democrático busca sobrevivir a partir de una estrategia centrada principalmente en la defensa de su contrato colectivo. Ello se verá con mayor detalle en el capítulo 7 sobre la relación entre democracia sindical y representación.

Sobre este punto también es importante precisar que en la actualidad, a pesar de los esfuerzos gubernamentales por reprimir el sindicalismo independiente, subsiste un conjunto heterogéneo de organizaciones con distintas trayectorias en torno al proyecto de “nuevo sindicalismo” de la Unión Nacional de Trabajadores. Como veremos seguidamente, los sindicatos autonomistas y democráticos frente al Congreso del Trabajo (charrismo sindical) son minoritarios.

Para entender el panorama actual del sindicalismo mexicano, la clasificación de los tipos de sindicalismo de Xelhuantzi (2006:33-35) resulta útil:

Figura 8. Clasificación del sindicalismo mexicano en la actualidad



Fuente: elaboración propia a partir de Xelhuantzi (2006)

El **sindicalismo corporativo**, como su propio nombre indica se caracteriza por su carácter subordinado y en extremo controlado institucional, legal y políticamente. Uno de los subtipos es el **charrismo sindical**, el cual que depende básicamente del gobierno y de los empleadores para permanecer en el poder sindical y por consiguiente son organizaciones débiles en la negociación del contrato colectivo, donde la vida sindical es prácticamente nula y el poder se centraliza en la figura del Secretario General. La sindicalización es forzosa pero los trabajadores conocen de su existencia (Xelhuantzi, 2006).

El segundo subtipo es el **sindicalismo blanco** (Ramírez, 2011), el cual tiene su origen en el Estado de Nuevo León en la década de los años 30, por iniciativa de los propios empleadores de la ciudad de Monterrey para frenar el crecimiento no solamente de organizaciones sindicales influenciadas por las corrientes de vanguardia de la izquierda, como el anarquismo o el socialismo, pero también para derrotar a los sindicatos aliados al gobierno (charrismo sindical), de filiación cromista y cetemista que aparecieron en la décadas 1920 y 1930 del siglo XX. Se trata de un sindicalismo colaboracionista y subordinado a los intereses del empleador, cuyos rasgos principales retomando a Ramírez (2011) son: a) el funcionamiento a partir de doctrinas gerenciales de calidad en el servicio, una burocracia profesional y cúpulas cerradas que acostumbran a perpetuarse en el cargo; b) una cultura sindical respetuosa de las formas, incluyendo la elección de delegados, un calendario de asambleas y la revisión salarial bajo un control férreo vertical; y c) la subordinación a la empresa y el apoyo en las tareas de gestión de recursos humanos. En suma “son burocracias grandes y eficientes, con una visión pragmática y limitada a su papel de representación de los intereses de los agremiados, a los que considera sus clientes, (...) controlados de arriba-abajo, subordinados a la empresa (...) con una visión conservadora del orden social, (...) aliándose en diferentes momentos de su historia a partidos políticos de corte conservador”.

El tercer subtipo, siguiendo la clasificación de Xelhuantzi, se corresponde el ***sindicalismo de protección*** el cual cobró gran fuerza durante la década de los 40 en el Estado de México. No obstante, varios especialistas señalan su origen en una etapa mucho más temprana (Bensusán, 2008; De Buen, 2011), siendo parte fundamental del régimen sindical edificado en los años 20 del siglo pasado. Se trata de un modelo que existe desde hace mucho tiempo y que a grandes rasgos implica a) un contrato firmado por el empleador y una persona que detenta el registro sindical; b) la garantía de que los trabajadores no podrán ejercer su derecho a la libertad sindical; y c) un pago al “sindicato” que ofrece estos servicios por medio de las cuotas sindicales cuanto menos (Bouzas, Alfonso y Gaitan, Mercedes, citados en De Buen, 2011:7). Se trata de un acto jurídicamente simulado, que pretende dar una apariencia de legalidad pero que es abiertamente ilegal al violentar varios derechos de los trabajadores (De Buen, 2011:10): primero, el derecho a la libertad sindical, puesto que obliga a los trabajadores a pertenecer a un determinado sindicato; segundo, el derecho a la negociación colectiva, dado que quedan sometidos a la voluntad del empleador con un contrato colectivo de trabajo que retoma las prestaciones mínimas que establece la Ley Federal del Trabajo; y tercero, el derecho a la huelga, dado que este tipo de sindicatos aun cuando pueden presentar un emplazamiento de huelga en realidad lo hacen para cubrir las apariencias. Este tipo de sindicalismo es el que ha tenido mayor expansión en todo el país, con el apoyo de las propias autoridades laborales que de este modo aseguran la paz social (escasos estallidos de huelgas) y control de la inflación (contención salarial).

La consecuencia más clara tanto del sindicalismo blanco como del sindicalismo de protección es la ausencia de una auténtica negociación colectiva, donde los salarios pierden progresivamente poder adquisitivo y se garantiza un orden económico que supuestamente atrae la inversión y los empleos que necesita el país. Sin embargo, como veremos más adelante, estos supuestos no se han cumplido.

Por su parte el **sindicalismo neocorporativo**, aunque comparte el rasgo de la subordinación y control, se presenta con un nuevo discurso innovador y crítico, que incluye demandas de política pública en las que el sindicato funge un rol fundamental como intermediario y principal beneficiario. Si bien este tipo de sindicalismo es más beligerante y ejerce cierta presión política, en los hechos carece de poca autonomía y está controlado. Un ejemplo ilustrativo lo encontramos en el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), el cual en la década de los 90 incluía entre sus demandas políticas públicas en materia educativa.

Por último, el **sindicalismo autonomista** es aquel que tiene una postura confrontativa con el corporativismo y busca la autonomía respecto del gobierno, el empleador y los partidos políticos. Dentro de este tipo de sindicalismo se encuentra el sindicalismo democrático organizado en torno a la Unión Nacional de Trabajadores, que como veremos más adelante (aunque minoritario) es el único espacio donde los trabajadores cuentan con derechos reales para elegir a sus representantes y participar en la toma de decisiones.

En contraposición al oficialismo y la simulación, se encuentran los sindicatos independientes organizados en torno a la Unión Nacional de Trabajadores, que desde su creación en 1997 incorporó sindicatos que han sido tradicionalmente independientes (Frente Auténtico del Trabajo (FAT) y sindicatos universitarios) y agrupaciones que han abandonado el Congreso del Trabajo (STRM, ASSA, Sintrametlife, Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social (SNTSS), entre otros). En tanto proyecto de “un nuevo sindicalismo” esta confederación, que no ha registrada ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS) y por tanto no goza de personalidad jurídica, busca un mayor margen de autonomía frente al Estado y se presenta como un espacio alternativo al Congreso del Trabajo.

La UNT goza de un alto grado de legitimidad en virtud de la diversidad de organizaciones que la integran (gremialistas y movimentistas), el carácter colegiado de su órgano de gobierno, un discurso crítico de la política gubernamental y el rechazo del corporativismo tradicional. Sin embargo, a

pesar de esta rica pluralidad interna y la diversidad de expresiones organizativas, sólo agremia un grupo minoritario del sindicalismo mexicano. En particular, según datos Aguilar (Aguilar, 2010:13) en 2008 la UNT agrupaba 30 asociaciones que representaban a un total de 477 mil trabajadores. Sin embargo, en 2016 (STPS, 2016) tras la salida del Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social (SNTSS) en abril de 2010, esta confederación representaría aproximadamente 103 mil trabajadores³². Entre las principales organizaciones afiliadas se encuentran el Sindicato de Trabajadores de la UNAM (STUNAM) con 27,817 afiliados y el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM) con 55 mil afiliados (STPS, 2016). En contraste, el viejo sindicalismo encabezado por la CTM sigue manteniendo una representación significativa de los trabajadores organizados, pesar del declive de la tasa de sindicalización. Según los datos más recientes de la Dirección General del registro de asociaciones de la STPS, la CTM agrupa en 2016 un total de 775 asociaciones que representan el 25% del total de 3,077 organizaciones sindicales registradas. En cambio, el grupo más importante corresponde al de los sindicatos independientes (1,006 en total), que representa oficialmente el 32%.

Dentro del grupo de sindicatos “independientes”, dado que no pertenecen al Congreso del Trabajo, se encuentran también los sindicatos blancos y los de protección patronal. Éstos, como ya subrayamos, son el resultado de la simulación por parte de los patrones en complicidad con las autoridades para evitar el surgimiento de sindicatos combativos. Su crecimiento ha sido notable a partir de la década de los ochenta, con particular incidencia en el norte del país y en sectores dinámicos de la economía (Bensusán y Alcalde, 2013:171) como las telecomunicaciones, las compañías aéreas de bajo costo, entre otros, y se agrupan en confederaciones nacionales como la FNSI (Federación Nacional de Sindicatos Independientes³³) y la FENASA (Federación Nacional de Asociaciones Sindicales Autónomas), la Confederación de Trabajadores de Sindicatos Independientes (CTSI), la Federación de Trabajadores de Sindicatos Autónomos (FETSA) y la Confederación de Agrupaciones Sindicales Mexicanas (CONASIM).

Tabla 19. Confederaciones y Federaciones de sindicatos blancos en México.

Confederación o Federación	Agremiados
FENASA	40,000
CTSI	360,000
FETSA	30,000
CONSIM	70,000

Fuente: Ramírez, (2011)³⁴

Llegados a este punto es importante revisar la normatividad que regula las relaciones de trabajo en México a partir de la Ley Federal de Trabajo y cuáles son los elementos que inciden en las oportunidades para la emergencia y fortalecimiento del sindicalismo autónomo y democrático.

³² Este cálculo se hizo a partir de descontar el número de trabajadores afiliados al SNTSS, que según datos de la STPS corresponde a 321,531 trabajadores. Fuente: http://registrodeasociaciones.stps.gob.mx/regaso/ConsultaRegAsociaciones_1A.asp consultado 23/3/16.

³³ En el periódico independiente Reporte Índigo se publicó una nota que denuncia este tipo de sindicalismo blanco: <http://www.reporteindigo.com/indigoupdate/articulo/sindicato-blanco-enganos-negros-1>

³⁴ Ramírez, (2011) Consultado en línea 10-12-2014 en http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-73722011000200007

5.1.2. Los mecanismos legales de control

El modelo de regulación de las relaciones laborales mexicano caracterizado como de “flexibilidad corporativa” (Bensusán, 2000), combina una regulación proteccionista con una amplia flexibilidad en el manejo de las relaciones laborales a partir del papel que desempeñan los sindicatos subordinados a las empresas y el gobierno. En particular, Bensusán identifica en el modelo de regulación mexicano situaciones de extrema rigidez formal, que pretenden restringir la discrecional patronal, al mismo tiempo que se instala la flexibilidad extrema por la vía de los hechos, lo cual como veremos a continuación se traduce en un obstáculo fundamental para las pocas organizaciones sindicales democráticas puedan defender los derechos de sus trabajadores

Primero, con relación a la estabilidad laboral, la legislación introduce garantías a favor de la permanencia del trabajador mientras persista la materia de trabajo. En particular, la relación laboral se presume por tiempo indeterminado salvo que - excepcionalmente - la naturaleza de la actividad no sea permanente, en cuyo caso se permite contratar por tiempo u obra determinada. Asimismo, en el supuesto de terminación de la relación laboral, la ley exige la presencia de una causa justificada o en caso contrario el patrón debe de cubrir un régimen de indemnizaciones y bajo determinados supuestos cumplir con el derecho de reinstalación del trabajador.

No obstante, a pesar de esta rigidez en la duración de la relación laboral, dado que la norma impone fuertes restricciones a la libertad de contratación y despido, existe en los hechos un amplio margen de actuación patronal a través de varios mecanismos: la imprecisión de la reglamentación, la interpretación jurisprudencial de los derechos de los trabajadores y la falta de sindicatos fuertes que exijan su cumplimiento (Bensusán, 2000:263). Por ejemplo, cuando no existe un sindicato en la empresa o se cuenta con la presencia de un “sindicato fantasma” o contratos de protección patronal, el patrón puede imponer condiciones de trabajo que son violatorias de la norma, como contratar por duración determinada para la realización de actividades permanentes, no pagar todas las prestaciones sociales y costos salariales que establece la ley, para lograr de esta forma una mayor competitividad. Asimismo, si el trabajador acepta una indemnización y firma un acuerdo con la empresa, no hay oportunidad de defender el derecho de reinstalación por despido injustificado. Esta estrategia busca claramente debilitar a los sindicatos democráticos y combativos como el Sintrametlife, pues una vez el trabajador sindicalizado recibe su liquidación, su plaza sindicalizable desaparece y a menudo el trabajador es recontratado bajo la modalidad de personal de confianza.

Otro tipo de rigidez en el despido de personal es la ausencia de causales legales que permitan la terminación unilateral del contrato por causas económicas o tecnológicas de la empresa. En estos casos debe solicitarse la autorización previa ante la Junta de Conciliación y Arbitraje, que aprobará o rechazará la petición de la empresa de cierre o suspensión temporal. En caso de que sea aprobado un reajuste de personal, deberá de firmarse un convenio entre empresa y sindicato y respetarse la antigüedad de los trabajadores en el puesto, donde resulten afectados los de menor antigüedad. En los hechos, no obstante, debido a la dependencia de las Juntas de Conciliación y Arbitraje del poder ejecutivo, el espacio de mediación y justicia laboral se convierte en una instancia de refrendo de las decisiones empresariales y del apoyo del gobierno en la flexibilización de las condiciones del trabajo. Más aún, ésta ha sido una estrategia efectiva para enfrentar el surgimiento de un sindicalismo democrático como el SRTM en las empresas del grupo CARSO.

A lo anterior se suma la complicidad de ciertas dirigencias sindicales corruptas que negocian sus contratos colectivos sin el conocimiento de los trabajadores. Un caso ilustrativo es el de Volaris, que veremos más adelante, cuyos trabajadores no conocen su Contrato Colectivo y son amenazados con el despido si buscan incorporarse al sindicalismo democrático representado por la ASSA.

Un último recurso que permite la flexibilidad en la contratación es el personal de confianza, que gozan de menor estabilidad que el resto de trabajadores debido a que ante un despido carecen de

derecho de reinstalación y no se les permite formar parte de los sindicatos de trabajadores de base. En este tipo de relación laboral el patrón puede dar por terminada la relación con un amplio margen de discrecionalidad cuando “existe un motivo razonable de pérdida de confianza”, independientemente de que existan algunas de las catorce causales que prevé la Ley. De este modo, la menor estabilidad de los trabajadores de confianza y el hecho de no tener derecho de sindicalización, se ha traducido a que en la práctica las empresas hayan usado ampliamente este tipo de contratación, como en el caso de la aseguradora Metlife que veremos en la presente investigación, que tiene un fuerte impacto negativo en la capacidad negociadora del sindicalismo democrático e independiente. En particular, en el Sintrametlife una forma clara de debilitar al sindicato es ofrecer a los trabajadores sindicalizados un contrato de personal de confianza y no abrir posteriormente la plaza sindicalizable.

Segundo, con respecto a las condiciones mínimas de trabajo, la Ley también establece un conjunto de garantías con relación a las condiciones inderogables para el patrón, el trabajador y la propia autoridad laboral. De este modo, los contratos colectivos no pueden establecer condiciones de trabajo por debajo del estándar mínimo de protección que establece la Ley. Al contrario, en este tipo de instrumentos deben de establecerse límites específicos en la flexibilidad de los tiempos de trabajo, la fijación de salarios, los aspectos técnicos-organizativos o los funcionales (Bensusán, 2000). Sin embargo, en los hechos, en los casos de conflictos colectivos de naturaleza económica, el tribunal laboral puede emitir un laudo donde se modifica el contrato colectivo y por tanto se autoriza a la empresa a bajar las condiciones de trabajo aprobadas previamente, salarios, prestaciones e incluso número de trabajadores contratados. En consecuencia, ello ha permitido que las empresas hayan podido cesar sus actividades con el aval de la Junta de Conciliación y Arbitraje y posteriormente iniciar nuevas actividades con una nueva contratación colectiva con derechos a la baja o incluso con mayoría de trabajadores de confianza. Esta situación es particularmente representativa de la ASSA, uno de los sindicatos considerados en la presente investigación, que ha tenido que enfrentar una de las prácticas más extendidas en la actualidad para abaratar el costo de personal: la imposición de un contrato B donde por el mismo trabajo las y los aeromozos de Aeroméxico perciben hasta un 60% menos de su salario y prestaciones sociales. Como resultado se generó un Conflicto Colectivo de Naturaleza Económica (CCNE) entre la ASSA y Aeroméxico, que permitió a través de un laudo emitido por la JCFA en agosto de 2013 imponer este contrato B a las y los sobrecargos de nuevo ingreso³⁵.

Respecto de la fijación de los salarios, los empleadores han buscado una mayor competitividad a partir de reducir en la medida de lo posible este costo en el costo total de producción. Al respecto, es importante precisar que la mayor competitividad no solamente se obtiene por la vía de menores salarios sino por una mayor productividad de los factores del trabajo. Sin embargo, en México la contención salarial quedó institucionalizada a partir de la Comisión Nacional de Salarios Mínimos, de integración tripartita, la cual históricamente ha sido funcional a la política gubernamental y los reajustes de la economía.

En México, en particular, la actualización de los salarios no se realiza de manera mecánica en virtud de la evolución de la inflación, sino que se establece a partir del concepto legal y constitucional de salario mínimo que “debe de ser suficiente para atender las necesidades normales de un jefe de familia en el orden material, social y cultural y para proveer la educación de los hijos” (Art. 123 fracc.VI de la Constitución y art. 90 de la LFT). Si bien esta concepción normativa podría constituir un factor de rigidez en la fijación de los costos laborales, en los hechos el carácter tripartito de la Comisión Nacional de Salarios y la subordinación de los sindicatos a la política económica del ejecutivo a través de este espacio, ha permitido históricamente que el incremento salarial haya sido muy por debajo de los aumentos de precios finales del consumo. Es decir, la Comisión en la práctica

³⁵ <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas-cartera/2014/impreso/assa-asesta-a-linea-aerea-reves-juridico-111556.html>

se convirtió en un espacio de refrendo de la política de contención salarial del ejecutivo, desde donde también fue posible el control corporativo de los líderes sindicales.

Con relación a la regulación de los tiempos de trabajo, la ley establece que la duración de la jornada será acordada libremente por las partes, siempre que no exceda los términos legales de ocho horas diurnas y los descansos correspondientes. En la práctica, no obstante, vía la interpretación de la Suprema Corte de Justicia de la Nación ha quedado establecido que son las partes (empleador y trabajador) quienes establecen un acuerdo sobre el horario de trabajo, lo cual facilita la adaptación de la jornada de trabajo a las necesidades de ajuste estructural pero también, por la vía de los hechos, la precarización de las condiciones de trabajo. En consecuencia, ello supone una mayor presión sobre los sindicatos democráticos como la ASSA, el STRM y el Sintrametlife, que en la defensa de la jornada laboral enfrentan la resistencia del empleador ante la competencia externa.

Otro aspecto distinto es la subcontratación, también conocido como “outsourcing”, que es un recurso regulado principalmente en la reforma de la LFT de 2012 que permite a las empresas ahorrar costos laborales a través de trasladar a otras instancias intermedias la realización de una parte del proceso productivo. Si bien la legislación mexicana establece un conjunto de candados para evitar la evasión de responsabilidades patronales ante la figura de la subcontratación, en la realidad se ha extendido su uso provocando una precarización de las relaciones laborales y una pérdida de materia de trabajo a los sindicatos, llegando a documentarse casos de planillas laborales con más del 80% de los trabajadores por honorarios (Bensusán, 2000:288). Como veremos en el capítulo de análisis, esta práctica del outsourcing es mucho más extendida de lo que sería deseable para el sindicalismo democrático y lo legalmente permitido.

Por último, en la regulación de los derechos colectivos la legislación mexicana reconoce amplios poderes coactivos a las organizaciones sindicales, quienes pueden recurrir a la acción colectiva para mejorar las condiciones de trabajo y defender los derechos de los trabajadores. Sin embargo, el ejercicio de estos derechos colectivos está restringido por un fuerte control gubernamental y de los empleadores, asegurando de esta manera que los sindicatos ante un contexto de ajuste salarial y flexibilización de las relaciones laborales en la década de los ochenta sigan siendo aliados del Estado. De esta forma, se combinan amplios poderes coactivos con un fuerte control público de la acción colectiva y reivindicativa de los derechos laborales. En particular Bensusán (2000) identifica el siguiente esquema:

- Los poderes coactivos de los sindicatos: el reconocimiento de la cláusula de exclusión (art.395 LFT) en virtud de la cual es indispensable la agremiación para poder acceder al empleo o en caso de expulsión del sindicato conllevar la pérdida del mismo (suprimida esta última modalidad en la reforma 2012); el derecho a exigir la celebración de contrato colectivo a partir de la afiliación de dos o más trabajadores (art. 384 LFT); la huelga como derecho de las mayorías sobre las minorías y la prohibición de contratación de trabajadores para sustituir a los huelguistas (art. 447 LFT); la ausencia de arbitraje obligatorio para los conflictos obrero-patronales que derivan en el ejercicio del derecho a huelga.
- El control preventivo del Estado sobre la acción colectiva: el control del registro del sindicato en el momento de su conformación y durante su ciclo de vida (reconocimiento de altas y bajas de miembros, directivas); el depósito de los contratos colectivos (art. 390 LFT); el control preventivo del ejercicio del derecho de huelga a través de la figura de la mediación en la fase previa al estallido y la calificación (inexistencia o ilicitud) una vez ésta ha sido declarada (art.920-938 LFT).

Como ya se observó previamente, estas medidas de control preventivo del ejercicio del derecho a la huelga han demostrado una gran eficacia entre la década de los cuarenta y la actualidad. Inclusive, la política de ajuste y flexibilización de las condiciones de trabajo adoptada desde

los ochenta no se tradujo en una situación de ingobernabilidad de las relaciones laborales. Al contrario, estos poderes coactivos sobre los sindicatos permitieron al Ejecutivo una adaptación de las relaciones obrero-patronales al nuevo modelo económico.

Este control gubernamental sobre el uso del derecho a la huelga se reforzó a través de las Juntas de Conciliación y Arbitraje (véase la tabla 20 a continuación), las cuales ante los intentos de resistencia emitieron laudos y resoluciones sin apearse a la normatividad del trabajo o haciendo una interpretación muy laxa. Por ejemplo, se manipulaban las normas relativas al derecho de huelga y se declaraba la inexistencia de huelga o en su caso se reprimían los liderazgos opositores. Prueba de ello es que el número total de huelgas en actividades de jurisdicción federal se haya reducido de forma sostenida desde 1992 hasta el presente, donde desde 2014 ninguno de los emplazamientos a huelga ha concluido en huelga. Asimismo, en la celebración de contratos colectivos se permitió la existencia de sindicatos blancos de protección patronal con el aval de las Juntas, las cuales reconocieron el depósito de los contratos colectivos incluso antes de que la empresa empezase a contratar trabajadores (De Buen, 2011). De este modo, el patrón pudo escoger a su contraparte y eludir una auténtica sindicalización. Más aún, en caso de juicio en el que se reclame la titularidad de un contrato colectivo espurio, los trámites son muy complejos y con pocas probabilidades de éxito. (De Buen, 2011).

Tabla 20. Emplazamientos a huelga y huelgas existentes en las industrias de jurisdicción federal en México 1983-2016

Periodo	Emplazamientos a Huelga	Huelgas	Huelgas/ Emplazamientos
1983	12,783	230	0.018
1984	9,006	221	0.025
1985	8,748	125	0.014
1986	11,571	312	0.027
1987	16,143	174	0.011
1988	7,708	132	0.017
1989	6,806	118	0.017
1990	6,395	150	0.023
1991	7,006	136	0.019
1992	6,814	156	0.023
1993	7,531	155	0.021
1994	7,490	116	0.015
1995	7,676	96	0.013
1996	7,621	51	0.007
1997	8,047	39	0.005
1998	7,352	33	0.004
1999	7,972	32	0.004
2000	8,282	26	0.003
2001	6,821	35	0.005
2002	6,042	45	0.007
2003	5,909	44	0.007
2004	6,122	38	0.006
2005	6,646	50	0.008

Periodo	Emplazamientos a Huelga	Huelgas	Huelgas/ Emplazamientos
2006	7,390	55	0.007
2007	9,045	28	0.003
2008	10,814	21	0.002
2009	13,207	19	0.001
2010	12,682	11	0.001
2011	10,950	13	0.001
2012	9,877	19	0.002
2013	9,192	18	0.002
2014	8,777	--	0.000
2015 ^P	7,155	--	0.000
2016	1,08		0.000

Fuente: Dirección General de Investigación y Estadísticas del Trabajo de la STPS con información de la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje. Consultado 26/3/2016 en <http://www.stps.gob.mx/gobmx/estadisticas/>

En definitiva, ante una legislación proteccionista en materia laboral, se han desarrollado un conjunto de prácticas como son la discrecionalidad en la interpretación, la impunidad en la violación de la norma, la complicidad con una dirigencia sindical históricamente subordinada al gobierno, entre otras, que promueven la flexibilidad laboral y por consiguiente una precarización de las condiciones de trabajo que es funcional a un modelo de economía abierta (De Buen, 2011). Es decir, el viejo modelo laboral ante el panorama de la crisis y la reestructuración neoliberal no sirvió para proteger a los sindicatos. Como resultado, ello ha debilitado notablemente a las organizaciones sindicales mexicanas, en particular aquellas que son democráticas, las cuales han perdido la capacidad de representar los intereses de los trabajadores a pesar de la transición política y la pérdida del poder del Partido Revolucionario Institucional en el año 2000.

Lo anterior implica una visión pesimista respecto de las posibilidades de renovación del sindicalismo mexicano a partir de una profundización de su democracia interna y de su capacidad de representar la pluralidad de intereses de las y los trabajadores. Como nos advierten Bensusán y Cook (2013) los legados corporativos-autoritarios del México posrevolucionario tienen un peso fundamental al restringir las oportunidades para que los sindicatos se vuelvan a poner de pie. Más allá de la paradoja de tener una de las Constituciones más protectoras en materia de trabajo del mundo a partir del artículo 123, para las autoras la clave se encuentra en el diseño institucional y en particular en el tipo de distribución del poder entre empleadores, Estado y sindicatos. Es decir, desde una perspectiva institucionalista Bensusán y Cook (2013) advierten que la trayectoria del movimiento sindical y en particular su fuerza dependerá de cuál sea el balance del poder entre actores resultante del legado institucional corporativo, que en el caso mexicano no es nada favorable a los trabajadores:

1. La formación de las organizaciones sindicales y la determinación del sindicato que tiene el monopolio en la representación.

Como se ha descrito, la normatividad en materia laboral contiene condiciones mínimas para la creación de una organización sindical (por lo menos 20 trabajadores en servicio, art. 364 LFT), lo cual ha posibilitado que los patrones hayan abusado de la norma para

crear sindicatos de protección patronal y evitar de este modo la emergencia de un sindicato verdaderamente combativo. Tal es el caso de la empresa de telefonía Telcel perteneciente al grupo CARSO, que con la anuencia de la Junta de Conciliación y Arbitraje cuenta con un sindicato de protección patronal, pese a los esfuerzos del STRM para ganar la titularidad del contrato colectivo y afiliarse a sus trabajadores.

La OIT en su 104a Reunión de la Conferencia Internacional de Trabajo, realizada del 1 al 13 de junio 2015 en Suiza, hizo una serie de recomendaciones al gobierno mexicano para que se realicen reformas legislativas adicionales a la Ley Laboral de 2012, con el objetivo de garantizar el respeto a la libertad de asociación³⁶.

El propio gobierno de México en junio de 2015 reconoció la existencia de sindicatos de protección patronal³⁷ debido a la presión internacional y como condición para que México pueda firmar el Acuerdo Estratégico Transpacífico de Asociación Económica (TPP).

2. *Los mecanismos de afiliación sindical*

A diferencia de otros países donde la afiliación es voluntaria, en México se ha extendido en un gran número de contratos colectivos el uso de la cláusula de exclusión, que obliga al trabajador a sindicalizarse para poder ser formalmente contratado. Tal es el caso de sindicatos democráticos como el STRM o la ASSA, que hacen uso de este mecanismo como estrategia defensiva frente a la empresa mientras que otros como el Sintrametlife lo rechazan por considerarlo antidemocrático. En los hechos, no obstante, un gran número de sindicatos afines al corporativismo tradicional hacen uso de la misma, de manera que los trabajadores se ven obligados a pagar una cuota sindical sin ni siquiera conocer su contrato colectivo o su líder.

3. *El rol del Estado en la prevención del conflicto y su resolución*

Como hemos visto, el gobierno mexicano puede contener los conflictos laborales a partir de su potestad para reconocer el monopolio en la representación. Sin embargo, al no existir una mediación obligatoria, una vez que ha estallado la huelga no existen límites legales en su tiempo de duración y el empleador está obligado a detener completamente sus actividades. Por consiguiente, dado estos fuertes poderes coactivos sin límites, el gobierno ha ejercido un fuerte control preventivo a través de las Juntas de Conciliación y Arbitraje, desde donde certifica la inexistencia legal de una huelga una vez que ésta ha empezado o puede negar el registro a un sindicato combativo, cuyos líderes no son corruptibles. Este control ha sido históricamente importante sobre aquellos sindicatos que han surgido de empresas paraestatales estratégicas para la economía como Teléfonos de México o Mexicana de Aviación.

4. *El papel de los sindicatos en el sistema de justicia y administración en materia de trabajo*

En efecto, en las Juntas de Conciliación y Arbitraje es donde se tramitan asuntos fundamentales para la conformación y funcionamiento legal de los sindicatos como

³⁶ Fuente: <http://www.jornada.unam.mx/2015/06/27/opinion/018a1pol>

³⁷ Fuente: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2015/06/23/contratos-proteccion-seran-erradicados-stps>

organización. Por ello desde el gobierno se ha dado prioridad a aquellos sindicatos que han sido leales a los intereses del gobierno y los representantes de los empleadores y se ha bloqueado el registro de sindicatos independientes, el reconocimiento de huelgas y el reconocimiento de la titularidad del Contrato Colectivo.

5. *El nivel de acción colectiva (centralización vs descentralización)*

En virtud de la estructura sindical mexicana, donde las industrias se dividen entre aquellas de jurisdicción federal y las que corresponde a los gobiernos y juntas locales, existe un amplio grado de fragmentación que facilita el control de los sindicatos. En particular, la descentralización del sistema de acción colectiva a nivel de empresa amplía las oportunidades de las autoridades y empleadores para la cooptación de los líderes sindicales. Tal es el caso del sector de las telecomunicaciones, la aviación y el sector de las aseguradoras donde cada empresa tiene su propio contrato colectivo. Por ejemplo, en el ámbito de las aseguradoras, la empresa Metlife cuenta con el mejor contrato colectivo del sector, puesto que el resto (AXA, Maphre, Qualitas, entre otras) cuentan con organizaciones sindicales afines al corporativismo tradicional o sindicatos de protección patronal.

6. *La representación en lugar de trabajo a partir de instancias intermedias (delegados)*

En contraste con otras legislaciones que prevén la creación de instancias intermedias de representación de los trabajadores, la normatividad mexicana no obliga a los sindicatos a crear estos espacios que podrían conllevar una mayor exigencia y control de las bases respecto del desempeño de sus líderes, fortaleciéndose de este modo su legitimidad y grado de democracia interna. Tal es el caso de organizaciones sindicales democráticas como el Sintrametlife, el STRM donde los trabajadores de los diferentes departamentos y secciones eligen a su representante ante el Comité Ejecutivo o en el caso de la ASSA donde se cuenta con delegados de las dos empresas que actualmente pertenecen a la asociación sindical.

Lo anterior nos demuestra que la estructura sindical y de agremiación mexicana es resultado de una fuerte intervención del Estado, a partir de un arreglo corporativo que se consolidó en la década de los años cuarenta. En lugar de ser el resultado de la representación de los intereses de la masa de trabajadores, los factores del entorno económico y político fueron los que determinaron sus rasgos actuales, en particular (Bensusán y Alcalde, 2013:163): “LA centralización del poder en la cúpula, carencia de instancias intermedias de coordinación, debilidad y aislamiento en los sindicatos, organización con base en unidades y divisiones artificiales y expansión de la sindicalización a través de mecanismos coactivos (cláusulas de exclusión)”.

Asimismo, esta estructura es la que nos permite entender la doble transición económica y política y mexicana, donde las organizaciones obreras tuvieron un rol fundamental sin que ello significara necesariamente un compromiso con el bienestar de los trabajadores y sus derechos políticos, sociales y económicos.

5.2. *La doble transición económica y política en México*

Durante el periodo 1980-1990 México experimentó un proceso de importantes transformaciones. Primero, desde mediados de la década de los 80 y principios de la siguiente se produjeron reformas de largo alcance para la liberalización del mercado. Posteriormente, en los 90 se inició un periodo de liberalización del régimen posrevolucionario a través de la democratización de sus instituciones electorales. Sin embargo, lejos de que estas transformaciones estructurales hayan abierto una

ventana de oportunidad para la defensa de los intereses de los trabajadores organizados, esta doble transición ha tenido un impacto mayormente negativo para las organizaciones sindicales como actores sociales y políticos. Como veremos seguidamente, la paradoja de este proceso histórico es que la liberación pudo llevarse a cabo gracias a grandes dosis de autoritarismo y en particular sobre las relaciones laborales.

5.2.1. La transición económica primero

Precisamente, el hecho de que la reforma económica se haya iniciado antes que la apertura del régimen político fue un factor clave para neutralizar la potencial disidencia de las organizaciones obreras. En efecto la liberalización del mercado fue posible gracias a que el Estado mantuvo intactos los mecanismos de control autoritario sobre el movimiento obrero.

La reestructuración de la economía mexicana a partir de los 80s representó importantes desafíos no sólo para los sindicatos aliados del gobierno sino también para aquellos autónomos e independientes (Bensusán y Middlebrook, 2013:45). El pacto entre la élite política gobernante y la élite sindical se sostuvo desde la década de los 40 y hasta los 70 a partir de un modelo de desarrollo económico basado en la sustitución de importaciones, que se tradujo un crecimiento económico sostenido (con incrementos del PIB real en torno del 6% anual), así como en un incremento de los salarios reales y las prestaciones sociales. Los dirigentes sindicales aliados del gobierno pudieron incluso canalizar una gran cantidad de recursos a sus bases por la vía de subsidios gubernamentales y a través de incrementos salariales, fortaleciendo de este modo su posición al interior del gobierno del sindicato. De esta forma se produce lo que Bensusán y Middlebrook (2013:43) denominan una “convergencia de intereses” de los trabajadores y del capital nacional, puesto que la rápida expansión económica permitió generar nuevas fuentes de empleo y sobre todo después de la década de los 50 incrementar los salarios reales, al mismo tiempo que las barreras arancelarias y los controles directos sobre las importaciones frenaban la competencia exterior, con amplios margen de ganancia para el sector privado mexicano.

A partir de la crisis financiera de 1982 y con la suspensión del pago de la deuda externa, el gobierno del presidente De la Madrid impuso una política económica de austeridad, estableciendo las bases para la adopción de un nuevo modelo económico basado en la liberalización de la economía, la privatización de empresas del Estado y el abandono de las políticas sectoriales de impulso del empleo. En consecuencia, el crecimiento económico se colapsó y la inflación se elevó a niveles sin precedentes, con el consiguiente desplome de los valores reales del salario mínimo en un 70.2% acumulativo entre 1981 y 1997 (Ros Bosch, 2013). De esta forma, de los años 50 a la segunda mitad de los 70 el salario mínimo se cuadruplicó en términos reales, pero a raíz del colapso de la bonanza petrolera en 1981-1982, la adopción de políticas estabilizadoras se tradujo en un notable deterioro del salario mínimo (Moreno-Brid, 2015:107). La estrategia fue contundente: contener la inflación a través de la sujeción del salario mínimo por debajo del alza de los precios del consumidor.

Entre las políticas económicas heterodoxas, los presidentes De la Madrid (1982-1988) y Salinas (1988-1994) implementaron varias medidas orientadas a “la liberación del comercio y la tasa de cambio y la tasa de cambio, la desregulación de los flujos de inversión extranjera y de los mercados financieros, el abandono de las políticas sectoriales de promoción del empleo y la industria y la privatización intensiva de las empresas del Estado” (Bensusán y Middlebrook, 2013:44). Precisamente de estas empresas paraestatales surgirán varias iniciativas de sindicalismo independiente y democrático que serán el germen de la democracia sindical que aún perdura en nuestros días y que serán objeto de estudio en la presente investigación. Asimismo, se implementó el Pacto de Solidaridad Económica (1987), de naturaleza tripartita, en el cual el gobierno acordó

con la patronal y las organizaciones obreras una serie de medidas con el objetivo de controlar la inflación.

El objetivo de estas medidas era sustituir un modelo de industrialización basado en la sustitución de importaciones, supuestamente agotado a partir de las crisis de la deuda de 1982, y por consiguiente adoptar un nuevo modelo económico de apertura a los flujos de inversión extranjera y libre circulación de mercancías (Tratado de Libre Comercio de América del Norte, TLCAN enero 1994).

En los hechos, como nos advierten Bensusán y Middlebrook (2013) y otros como Monero-Brid y Ros Bosch (2004) este nuevo modelo económico no tuvo los efectos esperados: no se generaron suficientes empleos en la economía informal que absorbiera el aumento de la oferta de mano de obra y tampoco se alcanzaron las tasas de crecimiento del modelo económico anterior. La tasa promedio de crecimiento del PIB real entre 1981-2000 fue del 2.4% anual. Según Ros Bosch (2013) si bien México en 1980 era un país de ingreso medio-alto, con un PIB per capita cercano a la mitad del promedio de los países de altos ingresos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), en 2011 el ingreso por habitante había caído a menos de 40% de dicho promedio. Más aún, como nos advierte Moreno-Brid (2015) para 1995 el salario mínimo había perdido 66% de su poder adquisitivo frente a su valor en 1980.

Tabla 21. Relación del PIB per cápita en México con el de resto de países de ingreso alto de la OCDE, Estados Unidos, países de ingreso medio alto y promedio mundial 1980-2011

	1980	2011
Países de ingreso alto de la OCDE	0.53	0.38
Estados Unidos	0.40	0.30
Países de ingreso medio alto	2.85	1.39
Promedio mundial	1.73	1.27

Fuente: Ros Bosch con base a datos del World Development Indicators (2013)

Asimismo, para las grandes organizaciones sindicales aliadas del gobierno ello tampoco se tradujo en mayores ventajas, sino todo lo contrario: la privatización y cierre de empresas del Estado supuso la pérdida de la capacidad de obtener concesiones en la negociación de salarios y prestaciones de los funcionarios del Estado; la reestructuración de contratos colectivos con fuertes recortes en derechos y garantías de los trabajadores pero también en la capacidad de influencia de los sindicatos sobre las empresas, entre otras. No obstante, gracias al apoyo presidencial, algunos proyectos de sindicalismo democrático – entre los que destacamos el STRM y el Sindicato de la Aseguradora Hidalgo - lograron también sobrevivir en esta coyuntura crítica.

En las empresas privadas el proceso de reestructuración fue muy similar al de las empresas públicas con recortes de personal, reducción de salarios y prestaciones, con un endurecimiento de las medidas antisindicales. En particular, con el apoyo del Estado se tomaron acciones contra los contratos ley, que establecen un piso de prestaciones y salarios para ciertas industrias, y se extendieron las subcontrataciones a través de empresas subsidiarias no sindicalizadas y los sindicatos de protección patronal. Más aún, el sector empresarial cabildó con gran fuerza para una reforma liberalizadora de la Ley Federal del Trabajo, que restringiera el derecho de huelga y flexibilizara las relaciones laborales

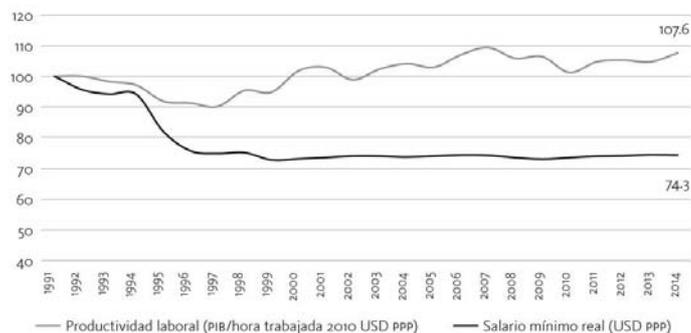
Ante esta presión reformadora de la legislación laboral, la CTM temía perder todo su poder y capacidad de influencia. Por consiguiente, ejerció la suficiente presión hasta que el gobierno

abandonó el proyecto de reforma en enero de 1992. Sin embargo, la patronal continuó buscando una mayor flexibilidad en las relaciones obrero-patronal hasta que a mediados de la década de los 80, con el apoyo directo o tácito de las autoridades laborales, lograron extender el uso de sindicatos blancos y los contratos de protección patronal. En consecuencia, ello obstaculizó la organización de los trabajadores.

Durante los años siguientes los gobiernos priistas mostraron poco interés en dismantelar el régimen posrevolucionario autoritario en materia de trabajo, pues estos controles jurídicos y administrativos les permitía cumplir con sus objetivos macroeconómicos restrictivos: el control de la inflación a través de la contención del incremento salarial y ganar competitividad internacional y por tanto la atracción de la inversión por medio de salarios bajos.

Sin embargo, como advierte Becerra (2015), el salario mínimo es un precio fuera del mercado que se define por decreto y se corresponde con “el precio que las sociedades civilizadas imponen al trabajo menos calificado para que no caiga debajo del nivel de subsistencia. El es precio que evita los abusos monopsonicos de cualquier empresario (...) de su poder de contratación y despido de los trabajadores, que por lo regular son más vulnerables y no están sindicalizados” (Becerra, 2015:222). Es decir, los salarios mínimos se definen en virtud del orden del bienestar puesto que dicho ingreso debe liberar a la persona que lo recibe de la pobreza extrema. Sin embargo, a pesar de la estabilización de la economía mexicana en años posteriores estas medidas heterodoxas se han mantenido hasta nuestros días, impidiendo que el salario logre capturar el aumento de su productividad.

Gráfica 1. Evolución del índice del salario mínimo real y de la productividad laboral (1991-2014)

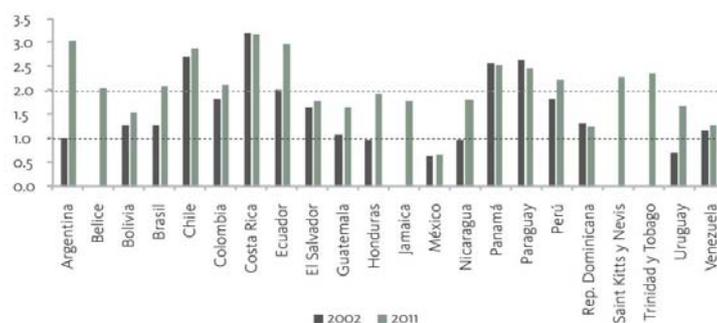


Fuente: Becerra (2015:227)

Se trata de una decisión deliberada de política económica, pero ¿por qué unos salarios tan bajos son importantes para el funcionamiento del modelo económico actual? Becerra (2015:232) encuentra dos razones: primero, “la política monetaria ha encontrado en los salarios una palanca estabilizadora asequible, utilizable, frente a la incertidumbre y volatilidad natural de la economía mexicana en la globalización” y segundo, por un nivel de salarios bajos es uno de los pocos atractivos con los que el gobierno mexicano busca atraer inversión extranjera. Sin embargo, los resultados combinados de estancamiento en el crecimiento económico y políticas heterodoxas no han dado los resultados esperados de mayor empleo e incremento de los salarios. Los resultados han sido particularmente dramáticos. Según los datos más recientes disponibles, Moreno-Brid (2015) encontró que en 2013 México tuvo el salario más bajo (equivalente a 128.5 dólares) de América Latina, seguido por Nicaragua (140.9 dólares) y la República Dominicana (164.5 dólares).

Más aún, en términos comparados en 2011 México fue el único país latinoamericano en el cual el salario mínimo fue inferior a la línea de pobreza, con una proporción de 0.66, muy por debajo del resto de países.

Gráfica 2. Relación entre el salario mínimo y la línea de pobreza per cápita en América Latina y el Caribe (1.0 y 2.0), 2002, 2011



Fuente: CEPAL, Pactos para la Igualdad, 2014. Con base en datos de Cepalstat. Nota: La línea punteada oscura en el 1.0 representa la línea de pobreza per cápita con base en los datos de CEPAL. Partiendo del supuesto de que en una familia promedio por cada miembro que trabaja hay uno que no, se considera que el salario mínimo debe rebasar la línea punteada de color (en 2.0) para que las familias cuyos miembros empleados reciben el salario mínimo tengan un ingreso agregado que les permita superar el nivel de pobreza.

Fuente: Moreno-Brid (2015:111)

Ante este deterioro general del bienestar, los trabajadores organizados, que en su mayoría carecían de una verdadera representación sindical, no pudieron reaccionar a través de huelgas y protestas. Como ya se mencionó previamente, a través de los mecanismos de control jurídico y administrativo en materia de trabajo los sucesivos gobiernos pudieron imponer políticas heterodoxas sin que ello se tradujera en una pérdida de gobernabilidad. Paradójicamente, este control gubernamental permitió que disminuyera el número de huelgas a pesar del creciente deterioro en los ingresos de los trabajadores (Middlebrook, 1995).

Los efectos a mediano plazo de esta reestructuración económica sobre la estructura sindical no se hicieron esperar: una caída drástica de las tasas de sindicalización, una mayor debilidad de las organizaciones sindicales para defender los intereses de los trabajadores y una notable fragmentación del movimiento obrero.

El porcentaje de la población económicamente activa sindicalizada disminuyó significativamente desde finales de la década de 1970, al pasar de un 16.3% de la PEA en 1978 a un 8.5% de la PEA en 2015 (Fuente: INEGI). En ello tuvo que ver la tercerización de la economía a partir del crecimiento de los servicios y una desindustrialización del país, así como una reducción de las primas sindicales que implican menos incentivos para sindicalizarse. Asimismo, de forma paralela a estas transformaciones, se produjo un incremento de la proporción de mujeres dentro de los trabajadores sindicalizados, quienes pasaron de representar el 33.7% de en 1992 al 45% en 2015 con casi 2 millones de mujeres sindicalizadas (Fuente: INEGI). No obstante, como ya advertimos la reducción de la tasa de sindicalización³⁸ y el control gubernamental mediante dispositivos jurídicos dificultaron el estallido de huelgas, mermando de esta forma su capacidad para movilizarse en favor de los intereses de los trabajadores y por tanto, su influencia política.

³⁸ La liberalización de la economía se tradujo también en una reducción de los sectores protegidos, que además estaban fuertemente sindicalizados. Asimismo, la reducción de las empresas estatales, cuya mano de obra está muy sindicalizada, también contribuyó a esta reducción del poder negociador de los sindicatos

Tabla 22. Evolución de la tasa de sindicalización en México 2005-2015

Período	PEA	Total trabajadores subordinados y remunerados	Sindicalizados	No sindicalizados	Porcentaje sindicalizados respecto de la PEA	Porcentaje sindicalizados respecto a trabajo subordinado y remunerado	Hombres sindicalizados	Mujeres sindicalizadas	Hombres no sindicalizados	Mujeres no sindicalizadas
2015	52,007,842	33,897,283	4,428,936	29,116,623	8.5	13.07	2,451,446	1,977,490	18,464,919	10,651,704
2014	51,559,018	33,383,575	4,532,319	28,520,073	8.7	13.58	2,521,083	2,011,236	18,125,067	10,395,006
2013	50,847,242	32,546,526	4,499,788	27,735,715	8.8	13.83	2,517,049	1,982,739	17,651,293	10,084,422
2012	50,192,842	31,715,856	4,424,752	26,955,757	8.8	13.95	2,458,694	1,966,058	17,228,246	9,727,511
2011	48,505,168	30,708,356	4,507,503	25,852,413	9.2	14.68	2,515,686	1,991,817	16,637,258	9,215,155
2010	48,069,274	30,122,689	4,375,824	25,470,667	9.1	14.53	2,403,662	1,972,162	16,299,199	9,171,468
2009	46,977,904	29,872,012	4,576,205	24,946,457	9.7	15.32	2,602,354	1,973,85	16,028,060	8,918,397
2008	46,905,921	29,806,174	4,642,515	24,849,945	9.8	15.58				
2007	45,569,395	28,844,342	4,827,964	23,723,726	10.5	16.74				
2006	44,306,012	27,960,261	4,692,607	22,950,772	10.5	16.78	2,574,113	2,118,494	14,784,436	8,166,336
2005	43,099,847	26,775,337	4,489,601	21,915,244	10.4	16.77	2,590,434	1,899,167	14,221,496	7,693,748

Fuente: INEGI, 2015. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo.

Esta debilidad y erosión de la influencia política de los sindicatos se agravó con la fragmentación del movimiento obrero, cuyas rivalidades entre distintas confederaciones no desaparecieron. Sin embargo, esta fragmentación organizacional también supuso un mayor grado de pluralismo político para el movimiento obrero: por un lado, “el sindicalismo oficial”, caracterizado por su verticalidad y falta de democracia interna (CTM, Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos (CROC), Confederación Regional Obrera Mexicana (CROM)) y por el otro lado, dos tendencias rivales entre sí (“el sindicalismo social” y el “sindicalismo movimentista”) pero que surgen para oponerse a los sindicatos aliados del gobierno agrupados en el Congreso de Trabajo (Bensusán y Middlebrook, 2013). Dentro de este último grupo es precisamente donde perviven casos excepcionales de democracia sindical que serán estudiados en la presente investigación.

5.2.2. La transición política después

La democratización electoral también supuso una importante pérdida de recursos del poder para los sindicatos, en particular para los aliados del PRI. No obstante, si bien se abrieron nuevos espacios para el pluralismo político en el ámbito electoral, la presencia de partidos de ideología de izquierda no se tradujo en un incremento de la influencia del sindicalismo en las políticas públicas en materia de trabajo. Una de las organizaciones obreras oficiales que más temía esta reforma era la propia CTM, que desde su posición privilegiada como representante oficial del sector obrero del PRI se había resistido desde mediados de los 70 a la liberalización del régimen posrevolucionario (Bensusán y Middlebrook, 2013). En efecto, una presencia de los partidos de izquierda en el Congreso podría amenazar su posición de control sobre los trabajadores, pero también las reformas internas del propio PRI que buscaban reducir el peso de las organizaciones sectoriales en el comité ejecutivo del partido y mejorar los procesos de selección de candidatos. De esta forma, el pluralismo político condujo también a una búsqueda de las mejores candidaturas en el seno del PRI, desplazando de esta forma a los viejos liderazgos sindicales.

Antes de la reforma política, el partido hegemónico tenía asegurada la victoria en los procesos electorales. Por consiguiente, el acceso por parte del sector obrero desde la década de los 30 a

candidaturas del PRI conllevaba una victoria asegurada y, por tanto, un instrumento de poder que otorgaba prestigio en un plano simbólico, pero también un mecanismo informal para negociar demandas del mundo del trabajo con funcionarios de gobierno y miembros de la patronal, recursos económicos y oportunidades de enriquecimiento personal. En un plano también simbólico el acceso a la política a través del PRI también tenía un peso simbólico en cuanto a la inclusión de los trabajadores en la coalición gobernante posrevolucionaria. Es decir, gran parte de la sociedad, en particular los sindicatos, operaban con base en reglas, prácticas, arreglos e instituciones predominantemente corporativas y clientelares (Ramírez, 2003)

Entre los costos políticos de la democratización electoral es necesario mencionar la pérdida progresiva de representantes sindicales en la Cámara de Diputados, del 24% en 1982 al 6.2% en 2000 (Bensusán y Middlebrook, 2013:68-69). La CTM si bien no fue de las primeras confederaciones en resultar afectada, perdió un importante peso al pasar de 45 curules en 1979 a 18 en 2012. La CROC, que había sido fundada en 1952 para hacer contrapeso a la CTM, pasó de tener 12 diputados federales en 1979 a sólo 3 en 2012, al igual que la entonces poderosa FSTE. La única excepción a este debacle de la representación de las organizaciones sindicales en la política es el SNTE, que tuvo una extraordinaria habilidad política para buscar alianzas con un espectro mucho más amplio de partidos políticos, y los sindicatos de universidades vinculados al PRD.

Según Bensusán y Middlebrook (2013) las causas que explican esta drástica reducción del número de diputados provenientes de las filas de los sindicatos, quienes alcanzaron su valor máximo en 1982 y 1985 con el 24% de las curules, son: por un lado, la pérdida de fuerza electoral del propio PRI y por otro lado la renovación de los mecanismos de elección interna de pre-candidaturas y candidaturas a cargos de elección popular. Aún así, el PRI ha continuado siendo la fuerza política que más representantes sindicales ha incluido entre sus filas en la Cámara de Diputados. En cambio el PAN, con la excepción de compromisos políticos muy específicos, no ha mostrado un apoyo sostenido al sindicalismo.

Al mismo tiempo, la consolidación progresiva de las reformas electorales (reforma constitucional de 1996 y promulgación del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales) aseguraban elecciones libres y justas, permitiendo una mayor libertad para los trabajadores sindicalizados a la vez que se cancelaba jurídicamente el corporativismo político. De hecho, varios sindicatos democráticos, como los que se estudiarán a continuación, introdujeron en sus estatutos reformas que eliminan la afiliación forzosa de los trabajadores sindicalizados al Partido Revolucionario Institucional. Asimismo, las preferencias partidistas de los trabajadores sindicalizados se transformaron para dar lugar a una mayor pluralidad. Ello significó una caída de la proporción de simpatizantes priistas dentro de la población sindicalizada, pero lo cierto es que la probabilidad de votar por los candidatos del PRI es mucho mayor entre las familias sindicalizadas (Bensusán y Middlebrook, 2013:75-76).

Lo anterior significó también que la democratización del sistema político tuvo lugar fundamentalmente en el campo electoral. Entre los cambios destacan el nombramiento de consejeros electorales ciudadanos independientes, la creación de una institucionalidad electoral autónoma (Instituto Federal Electoral, IFE), el establecimiento de criterios más transparentes y equitativos en el financiamiento de los partidos, el reconocimiento de la capacidad del IFE para monitorear el uso de los medios de comunicación en tiempos de campaña, la tipificación de delitos electorales y la conformación de un tribunal electoral (Ramírez, 2003). Asimismo, la intervención ciudadana en la institucionalidad electoral conllevó una transformación de las actitudes, valoración y prácticas de ciudadanía ante los comicios y las reformas emprendidas.

Estos cambios en el sistema electoral también tuvieron un fuerte impacto en los recursos del poder de los sindicatos, tanto para aquellos que eran aliados al gobierno como los independientes. Por un lado, el movimiento obrero organizado vio erosionada su capacidad de negociación en un entorno

de apertura de la economía y de flexibilización radical en los hechos de las relaciones industriales. Por otro lado, el pluralismo político en la arena electoral se tradujo en una mayor fragmentación organizacional de los sindicatos.

No obstante lo anterior, estos cambios no necesariamente significaron una democratización de la sociedad y de su sistema político (Ramírez, 2003), puesto que al menos en el mundo del trabajo es difícil pensar en la posibilidad de organizaciones civiles democráticas sin un Estado democrático. Es decir, difícilmente los sindicatos pueden ser democráticos en sus prácticas y vida orgánica si no hay una transformación democrática del propio Estado y en particular en la intermediación gobierno-sindicatos. Ello, como veremos seguidamente, se relaciona con la falta de una democratización completa del sistema político entendido como “la forma o los procedimientos a través de los cuales se aplica la autoridad y se toman las decisiones vinculantes en la sociedad, así como las funciones que, de hecho, desarrollan las instituciones políticas y el tipo de relaciones de intermediación que existe entre gobierno y sociedad (Ramírez, 2003: 136). Un indicador claro es la relación corporativo-clientelar que aún predomina en la sociedad mexicana y cuya raíz se encuentra en la estructura de control que el Estado ha impuesto a la sociedad. En el mundo laboral, como veremos seguidamente el gobierno sigue ejerciendo un fuerte control sobre la vida interna de los sindicatos, cuyas elecciones internas deben ser avaladas por un representante del poder ejecutivo.

5.3. La transición pendiente en los sindicatos y el mundo laboral

En el contexto actual de la postransición económica y política mexicana, el movimiento obrero organizado ha resultado notablemente debilitado, en particular aquellos sindicatos que reivindican su autonomía y la democracia sindical como forma de gobierno.

La democracia sindical mexicana no puede ser explicada en virtud de su régimen de relaciones laborales, el cual continúa basándose en un régimen corporativo y un fuerte control del gobierno. Como nos advierte Alcalde (2014)³⁹, los sindicatos democráticos que persisten actualmente son resultado de tres coyunturas excepcionales y por tanto no replicables:

- Las luchas heroicas por la titularidad del Contrato Colectivo de Trabajo.
- La herencia de sindicatos de empresas paraestatales del viejo modelo corporativo.
- Un patrón descuidado que no tuvo la pericia de contratar un buen abogado.

De esta forma, puede afirmarse que la democracia sindical mexicana existe a pesar las restricciones que imponen las viejas reglas del juego corporativo, pero también las constantes amenazas que provienen de la profundización de la liberalización de importantes sectores de la economía, el crecimiento de los sindicatos de protección patronal y el aislamiento de la toma de decisiones en materia de política laboral.

La pluralidad de partidos de izquierda que llegaron a la estructura de poder político, fruto de la transición político-electoral, tampoco fueron actores clave en la defensa de los derechos laborales y la democracia en los sindicatos. En septiembre 2012, en virtud del Proyecto de Decreto que reforma, adiciona y deroga diversas disposiciones de la Ley Federal del Trabajo presentada por el entonces Presidente Felipe Calderón se perdió la oportunidad de dismantelar el viejo modelo corporativo y autoritario y en su lugar instalar un nuevo modelo de régimen sindical democrático y autónomo. Precisamente de la exposición de motivos de dicha iniciativa presidencial y de su articulado se desprendían varias dimensiones fundamentales de la democracia sindical, que fueron objeto de una intensa deliberación y reacción opositora por parte de aquellos representantes

³⁹ Entrevista realizada en noviembre de 2014 en la Ciudad de México.

sindicales del corporativismo tradicional, pertenecientes fundamentalmente al grupo parlamentario del PRI. Entre las medidas a favor de la democracia sindical cabe destacar las contenidas en la siguiente tabla:

Tabla 23. Comparación de la iniciativa de reforma de la LFT presentada por el ex-presidente Calderón y las modificaciones finalmente aprobadas en 2012

Disposiciones a favor de la Democracia Sindical contenidas de la propuesta de reforma de la Ley Federal del Trabajo presentada por el ex-Presidente Felipe Calderón	Ley Federal del Trabajo finalmente aprobada y publicada el pasado el 13 de noviembre de 2012
<i>La garantía de la democracia directa</i> a través del reconocimiento del voto libre, directo y secreto en el proceso de elección de la directiva sindical.	Eliminación de la garantía de democracia directa a través de la inclusión del mecanismo de la votación indirecta, donde se abre la posibilidad de que un cuerpo de delegados sea el que elija finalmente a los dirigentes sindicales. Art. 371. IX. Procedimiento para la elección de la directiva y número de miembros, salvaguardando el libre ejercicio del voto con las modalidades que acuerde la asamblea general; de votación indirecta y secreta o votación directa y secreta;
<i>El derecho a la rendición de cuentas de los trabajadores</i> por medio del reconocimiento de la obligación de los dirigentes sindicales de entregar a todos los trabajadores sindicalizados un resumen de los resultados de la administración del patrimonio sindical y que la rendición de cuentas incluya por lo menos la situación de los ingresos por cuotas sindicales y otros bienes, así como su destino.	Eliminación de la medida de protección del derecho individual de los trabajadores a la rendición de cuentas oportuna de sus dirigentes.
<i>La modernización en la comunicación y actualización de los registros sindicales</i> a través de las herramientas con las cuales los sindicatos dan cumplimiento de sus obligaciones ante las autoridades, por medio del uso de medios electrónicos para informar, notificar modificaciones en los Estatutos y en el CEN del sindicato, así como las altas y bajas de trabajadores sindicalizados.	
<i>La promoción de la transparencia</i> de los registros de las organizaciones sindicales, los contratos colectivos y reglamentos interiores de trabajo depositados ante las autoridades laborales.	Artículo 365 Bis. Las autoridades a que se refiere el artículo anterior harán pública, para consulta de cualquier persona, debidamente actualizada, la información de los registros de los sindicatos. (...) El texto íntegro de las versiones públicas de los estatutos en los sindicatos deberá estar disponible en los sitios de Internet de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y de las Juntas Locales de Conciliación y Arbitraje, según corresponda.
<i>La protección de la libertad en el ejercicio del derecho a la sindicalización</i> de los trabajadores a través de la eliminación de la “cláusula de exclusión por separación”, que la entonces LFT permitía incorporar en los contratos colectivos de trabajo, en contradicción con los criterios emitidos por la Suprema Corte de Justicia de la Nación en abril de 2001.	Eliminación de la garantía del derecho a la libertad sindical (la cláusula de exclusión por ingreso mantuvo su vigencia en la ley reformada aunque se eliminó la cláusula de exclusión por separación, que había sido declarada inconstitucional por la SCJN).

Sobre este punto es importante subrayar *la relevancia de la garantía del derecho al ejercicio de la libertad de sindicalización a través de la eliminación de la cláusula de exclusión por separación*, la cual permitía que hasta entonces los empleadores pudieran remover de su trabajo a la persona que hubiera renunciado o hubiera sido expulsada del sindicato contratante. Sin embargo, en la reforma aprobada en 2012 se mantuvo la cláusula de exclusión por ingreso – pensada originariamente para asegurar la unidad sindical – que facilita la expansión de los sindicatos blancos y de protección patronal. En particular, la Ley Federal del Trabajo al no prever un mecanismo de acreditación de la representación sindical de los trabajadores (art. 364), deja en una situación de extrema vulnerabilidad a las iniciativas genuinas y democráticas de sindicalismo puesto que es suficiente con que un sindicato firme un supuesto Contrato Colectivo y que lo deposite en la Junta de Conciliación y Arbitraje para que surja efecto el artículo 387. De esta forma, los sindicatos de protección patronal obtienen fácilmente la constancia de registro (toma de nota) y dificultan que un verdadero sindicato, combativo y representativo, obtenga la titularidad del Contrato Colectivo de Trabajo.

Adicionalmente, también es importante subrayar *la iniciativa del 388.bis* a la Ley Federal del Trabajo, presentada por la senadora Alejandra Barrales (ex Secretaria General de la ASSA), en virtud de la cual se plantea la necesidad de transparentar las relaciones obrero-patronales con la finalidad de combatir la simulación a través de sindicatos de protección patronal. Para ello, se preveía un procedimiento en virtud del cual todo sindicato interesado en celebrar un contrato colectivo quedaba obligado a promover ante la Junta de Conciliación y Arbitraje una solicitud por escrito en duplicado y dar a conocer en el centro de trabajo el contenido del salario y las cláusulas contractuales que deberán someterse a la votación de los propios trabajadores. De esta forma se buscaba bloquear una de las prácticas más extendidas en México: la elección del sindicato por parte del patrón a través de un ejercicio de simulación previo a la contratación formal de los trabajadores, lo cual se conoce como “sindicatos de protección patronal”. Finalmente esta disposición referente al derecho a la consulta directa de los trabajadores en la contratación colectiva tampoco fue incluida en el texto reformado de la ley.

De esta forma, la redacción de la Ley Federal del Trabajo finalmente aprobada y publicada el pasado el 13 de noviembre de 2012 eliminó varias iniciativas que hubieran permitido transitar hacia un nuevo modelo sindical más democrático y debilitar las estructuras de poder de las viejas dirigencias corporativas organizadas mayoritariamente en el Congreso del Trabajo. Más aún, estas medidas en tanto garantías de prácticas democráticas y de transparencia hubieran contribuido a recuperar la legitimidad de las organizaciones sindicales en la sociedad mexicana en tanto expresión genuina y representativa de los intereses de los trabajadores y del mundo del trabajo en general. Este punto es particularmente importante, pues como nos recuerda Giménez Cacho (2013) el derecho a la información, la transparencia y la rendición de cuentas son fundamentales para poner límites a la discrecionalidad y abuso de autoridad que hoy prevalece en el sindicalismo, pero también para asegurar que quienes han recibido un mandato muestren que lo cumplen razonablemente a través de la presentación de informes y personas y especialistas calificadas para su verificación.

Uno de los argumentos planteados en contra de estas reformas democratizadoras, en particular con relación a la obligación de rendir cuentas, fue la defensa de la autonomía sindical. No obstante, las organizaciones sindicales a pesar de su naturaleza privada también están sujetas a límites en virtud de las disposiciones que establece la Ley Federal del Trabajo y que en su actuar afectan el interés público e intereses colectivos más amplios (Giménez Cacho, 2013). En efecto, en México los sindicatos designan representantes para la toma de decisiones en instancias públicas colegiadas como son la Comisión Nacional de Salarios Mínimos, el Instituto Mexicano del Seguro Social, el Instituto Nacional de la Vivienda para los Trabajadores y las Juntas de Conciliación y Arbitraje,

entre otros. Por tanto, participan en la toma de decisiones que afectan al interés no sólo de sus agremiados sino el interés público de la sociedad mexicana.

En definitiva, las garantías normativas de la democracia sindical tienen una clara dimensión pública que no puede ser vista como un asunto privado de los trabajadores que libremente ejercen su derecho a la asociación. El tema de la democracia sindical es un asunto de interés público que debe de regularse, puesto que sin instituciones y prácticas democráticas existe el riesgo de que sean intereses particulares quienes gobiernen las organizaciones de los trabajadores y que se desvirtúen sus objetivos de defensa de los derechos e intereses de sus agremiados y de la propia sociedad.

En virtud de estos resultados de la reforma de 2012, en los hechos sólo una minoría de sindicatos democráticos, pertenecientes a la UNT, son los que respetan y cumplen cabalmente con este estándar mínimo de democracia sindical, donde se garantiza la existencia de elecciones libres, la votación en Asamblea de la negociación colectiva y el ejercicio de rendición de cuentas de la dirigencia sindical. Esta precisión es fundamental para entender el carácter excepcional de las unidades de estudio de la presente investigación, las cuales a pesar de enfrentar un marco normativo restrictivo y no garantista del sindicalismo democrático, en los hechos han podido sobrevivir hasta nuestros días.

6. EL ORIGEN DEL SINDICALISMO DEMOCRÁTICO: LOS VIEJOS SINDICATOS CORPORATIVOS ANTE COYUNTURAS CRÍTICAS DEMOCRATIZADORAS

Con el objetivo de poder aportar evidencia para responder a la primera hipótesis de investigación, en el presente capítulo se ratrean los procesos históricos en virtud de los cuales se explica la naturaleza excepcional de la democracia sindical en México. En particular, se identifica la siguiente secuencia inercial: primero, los tres sindicatos considerados ganan la independencia necesaria del corporativismo tradicional (de líderes charros y de la propia CTM); segundo, se produce la coyuntura crítica de transición hacia formas de democracia sindical; y por último, se enfrentan a la coyuntura de la privatización de las empresas y desregulación de un gran número de sectores de la economía, las cuales tendrán lugar en la década de los ochenta en el marco de reformas de corte neoliberal y de transición del modelo de economía abierta.

Como se apreciará en el análisis histórico-político, la doble transición mexicana tendrá un impacto notable en las oportunidades reales de las organizaciones sindicales para representar los intereses de los trabajadores sindicalizados. En particular, si bien ganar independencia respecto de las centrales obreras adscritas al PRI (CTM principalmente) permitió a la insurgencia democrática fortalecer la defensa de los intereses de los trabajadores, una vez se inicia el proceso de transición hacia un modelo de economía abierta la sobrevivencia de estos proyectos sindicales y sus aspiraciones democráticas quedarán sometidas a una amenaza constante hasta el presente. La transición política en México, centrada principalmente en sus instituciones electorales durante la década de los 90, tampoco fue suficiente para que la autonomía sindical alcanzada se transformara en un recurso de poder para ser interlocutor o un grupo de presión eficaz en la defensa de los derechos legítimos de los trabajadores. Sin lugar a dudas, las promesas de la democratización del régimen político se vieron contrarrestadas por la pérdida del poder estructural de la fuerza trabajo (Caraway y otros, 2015) en el marco de una economía abierta a la competencia global, pero también debido a los límites impuestos por los legados del periodo pre-democrático.

Como se verá seguidamente, los tres sindicatos estudiados tuvieron que enfrentar condiciones muy adversas de confrontación con la empresa. Son sindicatos muy aislados, que representan la excepción en un modelo laboral basado en la simulación y la debilidad del estado de derecho. La “regla de oro” para entender el modelo laboral mexicano, como a menudo ha señalado el reconocido abogado laboralista Arturo Alcalde, es que el patrón elige a su sindicato cuando firma un contrato colectivo de trabajo, lo cual se ha traducido en una expansión del sindicalismo blanco y de protección patronal. Por consiguiente, el sindicalismo independiente y democrático que aún perdura en México responde a coyunturas críticas, no generalizables ni repetibles. Para mayor claridad, Alcalde hace la siguiente clasificación:

- a) Sindicatos que son el resultado de luchas heroicas por la titularidad del contrato colectivo de trabajo, lo cual conllevó que llegasen agotados y debilitados;
- b) Sindicatos que previamente eran paraestatales, que provenían de un sindicalismo del viejo modelo corporativo;**
- c) Sindicatos que tuvieron a un patrón descuidado, que no conocía “la regla de oro”.

En el caso bajo estudio se corresponden con la segunda categoría (b), puesto que tanto el STRM, la ASSA y el Sintrametlife provienen del sindicalismo del viejo modelo corporativo vertical y autoritario cetemista. Ello implica no solo aislamiento por ser una pequeña minoría sino el sometimiento a constantes amenazas a su existencia por parte de la propia empresa que compró la empresa paraestatal. Frente al resto del mundo el sindicalismo democrático representa el “mal ejemplo”, son “las ovejas negras del rebaño”, lo que la empresa ansia destruir con prácticas

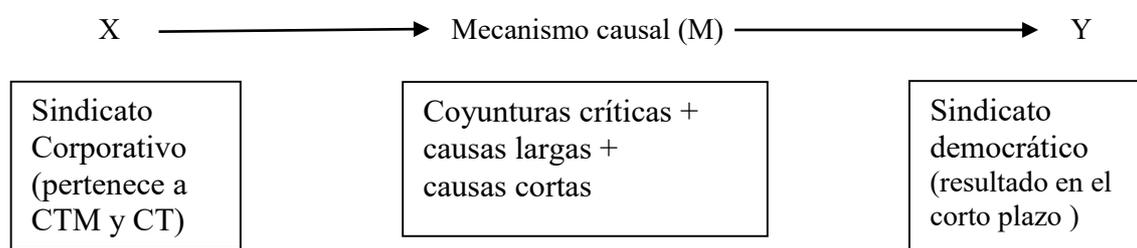
autoritarias. La siguiente metáfora narrada Alcalde, que además es asesor legal de STRM, ASSA y Sintrametlife, es claramente ilustrativa de la percepción que tienen los empleadores:

“La pregunta que se hacen estas empresas es ¿por qué a mí? Siempre me he imaginado a un marido [el empleador] que dice *si a todas las mujeres las engañan y las golpean... ¿Por qué a mí me tocó una [sindicato] que me dice que la respete ¿por qué nada más a mí?* Así nos decía un patrón en una ocasión: ***¿Por qué a mí me tocó bailar con la más fea si todo el mundo hace lo que quiere? Eso a mí me hace ser improductivo porque entonces mis salarios son más altos que los de enfrente***”. Entrevista a Arturo Alcalde, febrero 2014. Ciudad de México.

Se estima, según Alcalde, que el número de contratos colectivos de protección patronal son aproximadamente del orden del 92%⁴⁰ de todos los contratos depositados en la Junta, dado que sólo un 8% de ellos tienen algún movimiento. Ello implica que con una tasa de sindicalización de 12% o 13%, sólo un trabajador de cada cien se encuentra en un sindicato democrático, que dado este escenario de constantes amenazas y aislamiento se traduce en la reproducción de prácticas autoritarias como la reelección de sus líderes por varios periodos (por ejemplo en los sindicatos de Bancomext, Banobras, Nafinsa, STUNAM, SNTSS, entre otros).

Hecho este planteamiento, el esquema teorico-analítico al partir del cual se desarrolla el siguiente capítulo es el siguiente:

Figura 9. Esquema analítico sobre la hipótesis de los orígenes del sindicalismo democrático en México



Fuente: elaboración propia

A continuación se verán cuáles son las **coyunturas críticas** durante la doble transición económica y política que permiten explicar la emergencia excepcional e inesperada de organizaciones sindicales democráticas en México, lo cual nos permitirá aportar evidencia para responder a nuestro primer interrogante: ¿por qué a pesar del legado posrevolucionario de corte autoritario en el ámbito del trabajo ha sido posible que emerjan y perduren algunas organizaciones sindicales con formas o prácticas de democracia sindical? (sindicatos legado ante coyunturas críticas democratizadoras)

⁴⁰ Este dato no pudo ser comprobado con fuentes independientes debido a que no existe un registro actualizado en la STPS y en la JFCA, donde sea posible consultar los contratos colectivos depositados. En la JFCA si bien existe un sitio web para la consulta de los contratos colectivos, el sistema solicita una versión de explorador de internet que es incompatible con la mayoría de equipos (Explorer Edge). Asimismo, si bien desde la Fundación Eber Stiftung en México ha publicado varios estudios sobre los Contratos de Protección Patronal, ninguno de ellos contiene una estimación de la cantidad de contratos de este tipo. http://www.fesmex.org/common/Documentos/Ponencias/Paper_AP_los_ccpp_Carlos_DeBuen_Ago2011.pdf.

Para llevar a cabo la labor de rastreo de los procesos históricos que permiten reconstruir la coyuntura crítica de la democratización de una parte del sindicalismo mexicano se hará uso de la narrativa guiada por la teoría neoinstitucionalista (conocida también como “theory-guided narrative”) que ya fue presentada en el capítulo teórico (Mahoney 2012; Pierson, 2004). En términos analíticos, el uso de la narrativa histórica es una herramienta que facilita el estudio de procesos largos, donde el tiempo se “expande” y permite la comprensión de fases cortas como las coyunturas críticas. Entre los elementos a considerar, retomando a Capoccia y Kelemen (2007), son:

- Quiénes son los actores principales.
- Cuáles son los objetivos y preferencias de dichos actores.
- Cuáles son las decisiones que tomaron.
- Qué eventos incidieron en su comportamiento.
- Cuáles fueron las consecuencias de las decisiones que se tomaron.
- Cuáles hubieran sido las consecuencias de no tomar otras decisiones alternativas (contrafáctico).

En efecto, retomando la definición operativa de Capoccia y Kelemen (2007)⁴¹, las coyunturas críticas son periodos de tiempo relativamente breves durante los cuales se intensifica sensiblemente la probabilidad de que las acciones de los actores afecten a los resultados de su interés. Se trata de una situación excepcional, que es cualitativamente distinta del desarrollo normal/habitual del acontecer histórico de un arreglo institucional determinado, donde se abren alternativas de acción para los actores que permiten tener un impacto significativo sus objetivos y preferencias.

Lo anterior no debe de llevar al investigador a caer en un estiramiento del concepto de “coyuntura crítica”, donde todos los cambios históricos supuestamente se explicarían en virtud de este fenómeno. Con ello se quiere advertir al lector de que el concepto de coyuntura crítica sólo es aplicable para causas de corto plazo, donde prevalece la contingencia y la teoría no permite predecir o explicar los resultados. Existe por tanto una gran incertidumbre durante un periodo breve donde no es posible anticipar qué va a suceder, dada la “relajación” de las restricciones estructurales e institucionales (Capoccia y Kelemen, 2007: 355). Las coyunturas críticas, en todo caso, marcan el inicio de procesos históricos de largo plazo que - como ya vimos - en el marco teórico del neoinstitucionalismo se denominan patrones de dependencia.

Como veremos seguidamente en el análisis del caso, cuando la explicación del cambio institucional se relaciona con causas con un horizonte temporal largo (“causas largas”) (Pierson, 2004), no es aplicable el concepto de coyuntura crítica, aunque ello implique un proceso acumulado en virtud de un umbral que puede detonar cambios rápidos. Cuando se trata de causas con un horizonte de corto plazo es entonces cuando es factible analizar si se presentan los elementos de una coyuntura crítica.

Hecha esta precisión analítica, en el rastreo de los procesos históricos que explican la excepcionalidad del sindicalismo democrático mexicano se encontró lo siguiente: causas largas (Pierson, 2004) que se combinan con coyunturas críticas para producir democracia sindical (resultado con un horizonte de corto plazo) y regímenes híbridos (resultado con un horizonte de largo plazo). Lo interesante de la presente investigación, al incorporar un análisis de caso comparado, es que facilita identificar diferentes coyunturas críticas en virtud de distintas unidades

⁴¹ “In the context of the study of path-dependent phenomena, we define critical junctures as relative short periods of time during which there is a substantially heightened probability that agents’ choices will affect the outcome of interest” (Capoccia y Kelemen, 2007:348).

de análisis (organizaciones sindicales), por lo cual permite aportar nuevo conocimiento sobre cómo operan las coyunturas críticas y en particular cómo es posible que en coyunturas críticas se transformen ciertas instituciones mientras otras no cambian. El esquema analítico que se presenta en la tabla 24 resume la narrativa histórica del presente capítulo:

Tabla 24. El mecanismo histórico en la democracia sindical mexicana.

Unidades de observación (sindicatos)	ASSA	STRM	Sintrametlife
Mecanismo causal (M)			
Causas largas	i) Debilidad del estado de derecho (“weak foundations”) ii) Reducción del salario real iii) Liberalización de la economía para la entrada de inversión y competencia	i) Debilidad del estado de derecho (“weak foundations”) ii) Reducción del salario real iii) Liberalización de la economía para la entrada de inversión y competencia	i) Debilidad del estado de derecho (“weak foundations”) ii) Reducción del salario real iii) Nacionalización de la banca en 1982 iv) Liberalización de la economía para la entrada de inversión y competencia
Causas cortas	i) Crisis interna ii) Liderazgo carismático de Gildardo Gutiérrez	i) Crisis interna ii) Insurgencia sindical en la década de los 70 iii) Liderazgo carismático de Francisco Hernández Juárez	i) Crisis interna ii) El PRI pierde en julio 2000 las elecciones Presidenciales iii) Liderazgo carismático de Gerardo Calderón
Coyuntura crítica	Diciembre 1960	Abril 1976	Septiembre 2000
Resultados (Y)			
Resultados en el corto plazo	Democracia sindical con gobiernos divididos	Democracia sindical con una intensa participación interna	Democracia sindical electiva
Resultados en el largo plazo	Democracia sindical híbrida (capítulo 7)		

Como se desprende de este modelo aplicado al contexto mexicano, existen un conjunto de procesos históricos que inciden sobre la democracia sindical en tanto variables de largo plazo. La primera de ellas es *la debilidad del estado de derecho*, donde la norma se aplica de forma discrecional en virtud de los intereses de los actores, en este caso la Secretaría del Trabajo y de Previsión social a través de su titular (Secretario del Trabajo) y la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje, donde hay una representación tripartita de gobierno, sindicalismo corporativo y empleadores. Como se apreciará en el rastreo de los procesos históricos para cada una de las unidades de análisis, este factor juega un factor crucial para poder entender porqué sin modificar la Ley Federal del Trabajo es posible transitar en determinado momento del tiempo hacia organizaciones sindicales autónomas del corporativismo.

Una segunda variable de nivel macro que interviene como causa acumulada de largo plazo es la pérdida progresiva de capacidad de compra del salario de los trabajadores. Como veremos en cada uno de los sindicatos la disminución del salario real fue un factor detonante de crisis internas en algunos sindicatos en virtud de la política pública de contención de los salarios de los trabajadores.

La tercera variable identificada en el modelo, la transición a un modelo de economía abierta y la liberalización de varios sectores de la economía, desplegará sus efectos una vez que las organizaciones sindicales bajo estudio hayan transitado a la democracia sindical. Ello significa que esta variable de naturaleza económica no incidió como un detonante de largo plazo en la democratización de los sindicatos, sino – como veremos en el próximo capítulo 7 – como un patrón de dependencia que incidió negativamente sobre el funcionamiento de la democracia sindical. Ello se analizará con amplitud en el análisis de los rasgos sustantivos de la democracia sindical mexicana.

Veámos entonces cómo opera este modelo en cada una de las unidades estudiadas, donde el rastreo de procesos históricos permite identificar distintos mecanismos causales en virtud de una combinación determinada de variables de largo plazo, corto plazo y de coyunturas críticas.

6.1. La ASSA, la inesperada y temprana democracia de los sobrecargos en los 60

La experiencia de la Asociación Sindical de Sobrecargos de Aviación es ilustrativa de cómo, lejos del paradigma normativo, la democracia sindical en los hechos transita por avances y retrocesos. La ASSA, creada en 1960, es actualmente una organización sindical madura que igual que otros *sindicatos legado*⁴² no ha podido desprenderse de su herencia del sindicalismo corporativo. En particular, los sobrecargos de Mexicana pertenecían al Sindicato Nacional de Trabajadores de Aviación y Similares (SNTAS) y los de Aeroméxico al Sindicato Nacional de Trabajadores y Técnicos de Aeronaves de México (SNTTAM), ambos sindicatos cetemistas verticales y autoritarios que agrupaban también a mecánicos, empleados de oficina y servicios generales.

¿Qué fue entonces lo que explica que dentro del sindicalismo oficialista aeronáutico hubiera podido surgir un proyecto de sindicalismo independiente de los sobrecargos de aviación? La existencia de una coyuntura crítica en 1960 donde se conjugaron varias causas de corto plazo permite entender esta temprana y excepcional transición a la democracia: una crisis interna en virtud de la precarización de las condiciones de trabajo; el liderazgo de varios sobrecargos de Mexicana, que a pesar de la represión de la empresa siguieron adelante con el proyecto de organizarse de forma autónoma; y la apertura política del propio régimen priista hacia movimientos insurgentes que tuvieran el potencial de fragmentar y debilitar al corporativismo sindical cetemista en aras de la futura liberalización y desincorporación del Estado en el sector aeronáutico.

En 1959 por iniciativa de los sobrecargos de la empresa Mexicana⁴³ surgió la inquietud de conformar una agrupación independiente que reconociera la relevancia de los sobrecargos. Sin embargo, la reacción de la empresa fue de absoluta represión: los líderes insurgentes serían liquidados, lo cual también sucedió en otros sindicatos. Sin embargo, a pesar del contexto adverso de represión empresarial, el proyecto de la ASSA pudo salir adelante gracias al liderazgo

⁴² Como ya vimos en el marco teórico, son aquellos sindicatos que tenían alianzas con el régimen autoritario y que sobreviven en el periodo democrático. Algunos de sus rasgos son: una fuerte dependencia del Estado y el empleador; la existencia de vínculos débiles respecto de su base de trabajadores y una posición de ventaja respecto del sindicalismo independiente gracias a una serie de recursos materiales y ventajas legales heredados del periodo autoritario. (Caraway, 2012: 279).

⁴³ Los sobrecargos Alfredo Barrio, Gildardo Gutiérrez, Carlos de la Fuente y José Luis Ortégón (Leyva y Lagunas, 2002:23).

extraordinario de Gildardo Gutiérrez, que al haber sido despedido disponía del tiempo necesario para efectuar trámites legales y coordinar reuniones, con apego a la legalidad.

El punto de enlace para promover esta iniciativa de sindicalismo independiente fue una empleada de una cafetería del aeropuerto, a través de quién se distribuía propaganda de inconformidad con el Comité Ejecutivo del SNTAS y se invitaba a los sobrecargos a renunciar a este sindicato y adherirse a la ASSA a través de una carta-poder a nombre de Gildardo Gutiérrez. Asimismo, se establecieron contactos con los sobrecargos de otras compañías aéreas como Aeroméxico, Guest, Aerolíneas Mexicanas y LAUSA (Leyva y Lagunas, 2002:24), donde las y los trabajadores⁴⁴ que se sumaban al proyecto de un sindicalismo independiente y democrático eran duramente reprimidos a través de la rescisión arbitraria de su contrato.

En efecto, además de un liderazgo democratizador otro factor fundamental que intervino como causa de largo plazo, fue el apego al marco legal, el cual era respetado conforme la propia conveniencia de la autoridad pública que en aquellos momentos necesitaba debilitar el sindicalismo corporativo y preparar el escenario de la liberalización. En diciembre de 1959 se desarrollaron las primeras elecciones de la ASSA.

Con el paso del tiempo, la ASSA fue capaz de construir una estructura sindical y una economía fuerte. Prueba de esta fortaleza fue la primera reforma estatutaria de 1976, donde se estableció una cláusula de seguridad social para los sobrecargos jubilados, en virtud de la cual el sindicato les garantizaba aumentos de sueldo cuando la empresa se negara a otorgarlo⁴⁵. Sin embargo, en su trayectoria histórica se encuentra evidencia la existencia de dificultades para conformar un sindicalismo independiente, donde el principal enemigo fue la propia empresa con el beneplácito de la autoridad pública, que cuando le convenía no respetaba ni el contrato colectivo de trabajo ni las garantías legales a favor de las y los trabajadores.

En la década de los 70 siempre estuvo presente la crisis debido a las dificultades financieras de las empresas nacionales de aviación. Eran habituales los paros, las huelgas y las consiguientes requisas y declaraciones de inexistencia, debido a la debilidad del estado de derecho en el ámbito laboral y la flexibilidad en la aplicación de la normatividad (Levitsky y Murillo, 2013). Esta conflictividad se daba en buena medida por la violación del contrato colectivo y la demanda de incremento salarial (Trejo, 1990:301-3012). No obstante, los más combativos eran los trabajadores de otros gremios de la aviación, como los pilotos (ASPA), los técnicos de aeronaves (SNTAS) y los controladores aéreos (Sindicato Nacional de Controladores de Tránsito Aéreo (SINACTA)), con un gran número de huelgas y paros entre 1977-1987.

En el caso particular de los sobrecargos organizados como gremio en la ASSA, en la empresa Mexicana de Aviación estallaron en huelga el 4 de noviembre de 1983 debido a la violación de varias cláusulas contractuales y la demanda de incremento salarial. La respuesta de la autoridad no se hizo esperar, que siguiendo la inercia institucional autoritaria, dispuso la requisa y en días posteriores se declaró la huelga inexistente. En años posteriores la crisis se produjo en el seno del gobierno del propio sindicato, anulándose en 1986 los resultados de las elecciones internas. Un

⁴⁴ La presión de la empresa en contra del sindicalismo independiente volvió a emerger meses después, en noviembre de 1960, cuando Aeroméxico absorbió a la empresa Aerolíneas Mexicanas y se negó a contratar a los sobrecargos sindicalizados en la ASSA. Finalmente, tras muchas negociaciones, la empresa los contrató reconociendo su antigüedad pero no así su ubicación en el escalafón. Tiempo después la ASSA luchó por obtener la titularidad del contrato colectivo de la aerolínea Guest, pero el recuento de votos le resultó desfavorable. Sin embargo, cuando esta empresa fue absorbida por Aeroméxico, los sobrecargos pudieron adherirse a la ASSA.

⁴⁵ Asimismo, en Mexicana se logró tener 13 sobrecargos con permiso sindical, cuyos salarios son cubiertos por el sindicato aunque su cuantía sea menor a la de un sobrecargo en activo. (Leyva y Lagunas, 2002:26-27).

grupo de trabajadores del propio sindicato impugnó el resultado debido a irregularidades administrativas en la elección del Comité encabezado por Patricia Esnarriaga, primera mujer Secretaria General de la ASSA. Al repetirse el proceso de elecciones internas, Esnarriaga fue ratificada en el cargo y dos años después fue destituida por protagonizar un escándalo financiero. (Trejo, 1990:305) No obstante, esta experiencia también nos informa de la existencia de rendición de cuenta al interior de la organización gremial, lo cual era muy poco habitual en el sindicalismo mexicano.

A partir de finales de década de los 80 entrará en escena una nueva variable con efectos en el largo plazo: la transformación del modelo económico mexicano y las subsiguientes crisis del sector de la aviación comercial, que se traducirá en una liberalización y privatización de las principales empresas paraestatales.

El proceso de desregulación de la industria aérea tuvo su origen en los Estados Unidos en la década de los 70, pero su impacto fue global. Este cambio de política económica bajo el gobierno de Carter significó que el gobierno dejara de intervenir en el establecimiento de tarifas y que las compañías aéreas tuvieran que competir con nuevas aerolíneas, muchas de ellas de menor tamaño, que ofrecían tarifas muy reducidas o servicios de bajo costo. Este nuevo contexto de fuerte competencia a través de las tarifas no significa que las empresas puedan establecer un precio de acuerdo al costo real del servicio, pues a menudo las aerolíneas distribuían los costos entre diferentes rutas para evitar la libre competencia en rutas de mayor demanda.

En México, la transformación del sector de la aviación se impuso a finales de la década de los 80 a través de coyuntura de la privatización y la desregulación, lo cual condujo al límite de la quiebra a las dos principales empresas: Mexicana y Aeroméxico. Antes de 1988, la política aeronáutica nacional estaba dictada por el gobierno, cuyas principales empresas públicas eran Mexicana y Aeroméxico. La calidad del servicio se encontraba ya muy deteriorado, pero la ordenación de rutas – donde no se consideraba una planeación en virtud de las distancias o la demanda del servicio – inhibía el surgimiento de competencia.

En mayo de 1988 se privatizó Aeroméxico y en agosto de 1989 le siguió Mexicana, lo cual resultó en un patrón de dependencia centrado en una racionalización y reordenación de las rutas para un uso más eficiente de los aviones de acuerdo al tamaño, capacidad y distancia. Además de la reordenación de la operación, la reorganización administrativa permitió mejorar la política comercial y la calidad del servicio prestado a los usuarios.

El resultado de este patrón de desregulación del sector promovida por el gobierno de Salinas fue la descapitalización de la mayoría de empresas del sector y una guerra intensa de tarifas que condujo a la quiebra de varias de ellas. En esta inercia liberalizadora, la forma de ganar mercados era a través de una reducción agresiva de las tarifas, lo cual inevitablemente tuvo un impacto negativo en la negociación del contrato colectivo de los sobrecargos. Aeroméxico y Mexicana resintieron fuertemente este nuevo contexto, pues no lograron sanear sus finanzas bajo la nueva administración. Cuando eran empresas paraestatales necesitaron varios programas de rescate que fueron muy costosos para el erario público. Sin embargo, al privatizarse tampoco lograron mejorar sustancialmente su administración. En 1993 Aeroméxico – a través de un intercambio de acciones – adquirió el control de Mexicana. Los resultados financieros de ambas empresas no mejoraron, amenazando de nuevo con la quiebra.

Dentro de esta nueva inercia institucional de fuerte competencia, desregulación y privatización de las empresas paraestatales se desencadenó un importante impacto en la materia del trabajo en el sector aeronáutico y por tanto en la entonces joven democracia sindical de la ASSA. En particular, la mayor parte del personal fue liquidada para ser posteriormente recontratada con menores salarios y prestaciones, lo cual debilitó notablemente fuerza del sindicato. Más aún, ante las sucesivas crisis

económicas, en particular la de 1994, la ASSA tuvo que cambiar de estrategia para mantener la cantidad de empleos a cambio de la contención salarial o aceptar el sistema de rotación que permitía que por un periodo de seis meses quedaran desempleados un promedio de 120 sobrecargos, sin costo alguno para la empresa (Leyva y Lagunas, 2002). A pesar de esta tendencia a la precarización de las condiciones de negociación contractual, tanto la ASPA (la democracia sindical del gremio de los pilotos) como la ASSA lograron bloquear el sistema de subcontratación que opera en otros países donde las empresas pueden contratar trabajadores eventuales y rentar aviones que ya cuentan con tripulación, evadiendo de este modo la mediación sindical y asegurando menores costos laborales.

Ante este entorno, la autonomía y la fuerza lograda por la ASSA en la coyuntura crítica de los 60 en la cual logró constituirse como sindicato independiente del gobierno, se vio gravemente truncada por el proceso histórico de transición del modelo económico a partir de la década de los 80. En particular, la inercia institucional centrada en la desregulación del sector supuso la flexibilización y precarización de las condiciones de trabajo para los trabajadores del sector (pilotos, sobrecargos, pilotos) lo cual debilitó el poder de esta organización sindical para representar los intereses de sus agremiados a partir de una intensa vida democrática. En otras palabras, la transición del modelo económico impuso una inercia liberalizadora que restringió las capacidades y recursos de la joven democracia sindical de los sobrecargos, impidiendo que cumpla adecuadamente con su función principal: representar a sus agremiados a partir de luchar por mejores condiciones de trabajo, principalmente el salario.

El salario, como veremos en el próximo apartado, será precisamente una variable central de la insurgencia telefonista a favor de la democracia sindical.

6.2. La vanguardia en la democracia telefonista en la década de los 70

Desde principios del siglo XX los trabajadores telefonistas de la Compañía Telefónica y Telegráfica Mexicana de capital estadounidense y Ericsson de capital sueco, se organizaron para fundar sus propias organizaciones sindicales. Mientras los primeros estaban fuertemente influidos por el radicalismo anarquista y el naciente oficialismo de la CROM, los segundos tenían una orientación más pro-empresarial (De la Garza, 2002:16). Ambas empresas se fusionaron en 1950 para dar lugar a un gran monopolio privado conocido como Teléfonos de México (Telmex). La consiguiente fusión de ambos sindicatos tuvo lugar entre fuertes conflictos, siendo esta coyuntura el detonante de la organización de la primera coalición opositora de los departamentos técnicos y antecedente inmediato del Movimiento Restaurador de la Democracia Telefonista. Esta corriente estará fuertemente influida por el contexto de la insurgencia sindical en México pero no será hasta 1976 que logre triunfar y derrocar al líder sindical charro Salustino Salgado.

Para los telefonistas el arribo de la democracia sindical fue mucho más difícil y contradictorio que en la ASSA. Como ya se mencionó, en 1976, se produjo la coyuntura crítica del movimiento insurgente de las operadoras en protesta por una revisión salarial suscrita por la dirección de Salustino Salgado a espaldas de los trabajadores. Sin embargo, esa coyuntura de lucha por la democracia sindical se debió a reivindicaciones económicas y se tradujo en cinco huelgas entre 1976 y 1987⁴⁶, las cuales en numerosas ocasiones se sometieron a la requisa o fueron desconocidas. El motivo principal por el cual los telefonistas estallaban en huelga era la demanda de incrementos salariales por encima de los límites impuestos por el gobierno federal debido a la creciente pérdida de poder adquisitivo a raíz de la devaluación. El liderazgo de Francisco Hernández Juárez fue

⁴⁶ Es importante precisar que la mayor parte de las huelgas no eran parte de la lucha por la democracia sindical sino por razones económicas, ante la pérdida de poder adquisitivo de las y los trabajadores.

central en este proceso de lucha y negociación con las autoridades para el reconocimiento de la democracia telefonista, llegándose a reunir con el entonces Presidente de México, Luís Echeverría.

Tabla 25. Cronología de huelgas durante la insurgencia de los telefonistas

Huelga	Demandas de los trabajadores	Respuesta de la empresa
22 abril 1976	35% de incremento salarial	15% de incremento salarial
25 abril 1975	50% de incremento salarial	10% de incremento salarial
25 abril 1978	Revisión de las condiciones de jubilación y las condiciones de trabajo de las operadoras	No se llega a un acuerdo
12 marzo 1979	Revisión de las condiciones laborales de las operadoras ante la privatización	Campaña negativa en contra del sindicato, responsable de la ineficiencia en el servicio
25 de abril 1979	Incremento salarial del 22.5 por ciento	Incremento salarial del 13.5 por ciento

Fuente: Cuadernos Uno más Uno (1980)

En el STRM al igual que la ASSA también se transitó por etapas de autoritarismo y de insurgencia sindical debido principalmente a que los liderazgos de naturaleza “charrista” no lograron consolidar estructuras de poder y control durante un largo periodo. Es decir, siempre hubo corrientes de oposición a pesar de la falta de democracia sindical.

Como ya mencionamos, la coyuntura crítica que facilitó la llegada de la democracia telefonista fue la revisión y aprobación del contrato colectivo en 1976, que como era la práctica habitual de los líderes cetemistas se hizo sin consultar a los trabajadores. Ello en el contexto más amplio de la insurgencia sindical de la década de los 70 contribuyó a una fuerte crisis interna en la que las corrientes opositoras se organizaron para presionar su salida ante la Secretaria del Trabajo.

La inercia beligerante del sindicato de telefonistas se combinó con una intensa vida sindical interna, donde la mayoría de los trabajadores eran quienes decidían las acciones a emprender, a pesar de las diferencias internas. Entre las causas de división interna se encontraban la reelección consecutiva de Francisco Hernández Juárez en el cargo de Secretario General, las sanciones a trabajadores que no acataban las huelgas, y la renovación tecnológica que afectaba principalmente a las operadoras. A ello, además, se añadía la existencia de grupos disidentes instigados por la propia empresa con el objetivo de dividir al sindicato y debilitar el liderazgo de Hernández Juárez. Sin embargo, la política de alianzas de este líder, en particular con el Congreso del Trabajo, permitió conseguir los apoyos necesarios en los momentos más álgidos de las sucesivas crisis y sobrevivir como sindicato democrático hasta nuestros días (Trejo, 1990: 336).

Fruto de esta victoria del Movimiento Restaurador surgió también la planilla verde, cuya coyuntura excepcional permitió instaurar una inercia institucional democratizadora a través de: modificar los estatutos con relación al poder del CEN para intervenir en las pugnas electorales; salir de la CTM; incluir una cláusula que prohibía que el sindicato involucrase en la política partidaria; y restituir el voto directo y secreto en la elección del CEN. Asimismo se fundó la revista El Restaurador de 22

de Abril. Sin embargo, uno de los legados autoritarios de control social que según De la Garza (2002:21) no desapareció fueron las fiestas sociales, en particular con el grupo de las operadoras.

Las etapas posteriores a la independencia de la CTM y hasta la década de los 80 estuvieron marcadas por una inercia democratizadora de intensa participación de las bases y pugna entre dos corrientes sindicales contrapuestas: por un lado, la línea moderada de Francisco Hernández Juárez, que defendía la permanencia en el Congreso del Trabajo⁴⁷ y cuya base social de apoyo eran fundamentalmente las operadoras; y por otro lado, las corrientes de izquierdas donde tenía un peso importante Línea Democrática y todo un conjunto de grupos de izquierda que incluía a los maoístas, trosquistas, y marxistas que pugnaban por la insurgencia sindical y la ruptura con el Estado y por ende el Congreso del Trabajo (De la Garza, 2002). En esta nueva etapa de inercia democratizadora se reformó también la estructura de gobierno del sindicato para promover una mayor participación de las bases en distintas instancias (Xelhuanzi, 1989; De la Garza, 2002; Medina, 1996):

- La formación de asambleas pequeñas en cada uno de los centros de trabajo, las cuales han de permitir la expresión directa de las bases y el contacto directo con los dirigentes.
- Unidad política/lucha ideológica, en virtud de la cual si bien se aceptan la divergencia de opiniones y la deliberación, al final deberá de respetarse el acuerdo de la mayoría. De esta forma la lucha ideológica se fomenta a partir de la unidad política.
- Método de pretextos/objetivos, donde las demandas inmediatas (revisiones contractuales y salariales) han de servir de pretexto para una lucha más amplia, ideológica. De esta forma la vindicación de mejoras del salario ha de permitir avanzar en la liberación de la clase obrera. De manera que los problemas se convierten en pretextos para desarrollar una conciencia de clase, fortaleciéndose frente a luchas aisladas.
- Método de la filtración, que permite que las bases puedan plantear libremente demandas y que éstas sean filtradas a los órganos de toma de decisiones desde abajo hacia arriba.

Estos nuevos principios de organización sindical reflejaban en buena medida la influencia de Línea Proletaria y fueron enriquecidos posteriormente con nuevos enfoques, entre los que destacan la recuperación de las propuestas de la agenda de la oposición y la promoción del debate por parte de la dirigencia sindical. De esta forma se buscaba fortalecer la organización interna del sindicato y contrarrestar así el desgaste ocasionado no solamente por las corrientes opositoras de izquierda sino por la propia empresa, acostumbrada a las prácticas autoritarias del corporativismo tradicional que controlaba al sindicato con favores y corrupción. Sin lugar a dudas, el periodo 1976-1980 marcó un patrón de dependencia de innovación democrática en el gobierno del STRM antes de entrar en una inercia de reforma del Estado y de modernización del sector de las telecomunicaciones, que vendrá acompañada de la privatización y nueva tecnología digital.

La transición económica en el caso de Telmex estuvo también marcada por la modernización del sector de las telecomunicaciones a nivel internacional. Inicialmente el escenario de la privatización supuso para el sindicato una amenaza clara de desaparición ante la previsible división de Telmex en varias empresas de telefonía regional y los recortes de personal. Sin embargo, a diferencia de las paraestatales Mexicana y Aeromexico, Telmex ésta era una empresa rentable que no precisaba de subsidios públicos para sanear sus cuentas. De hecho, el anuncio oficial de la decisión gubernamental de desincorporar Telmex se fundamentó en “la indispensable expansión y

⁴⁷ Desde su creación en 1966, el Congreso del Trabajo ha tratado de ser un espacio de unificación y de diálogo del movimiento obrero que formalmente respetaría la autonomía de las organizaciones obreras, sin embargo en la práctica fue un mecanismo de intervención del Estado y de incorporación al partido hegemónico. En la década de los 70, en plena insurgencia sindical, el CT era visto como un mecanismo de control corporativo de las demandas de los trabajadores.

modernización (...) se realice con los recursos internos que genera el servicio de la propia empresa y mediante inversión privada” (SCT, 1989 citado en Medina, 1996:194)⁴⁸.

Asimismo, a diferencia de la ASSA, la joven democracia telefonista logró fortalecerse gracias a una modernización concertada con la empresa, lo cual tuvo un efecto positivo en la negociación colectiva y la transformación de la relación obrero-patronal. Más aún, lejos de luchar en contra de la privatización, el sindicato la asumió como un escenario posible e irreversible (Hernández Juárez y Xelhuanzi, 1993).

Este nuevo patrón liberalizador también supuso para el sindicato aceptar concesiones con la empresa, en particular se vio forzado a aceptar la modificación del contrato colectivo con el objeto de flexibilizar las relaciones laborales: desaparecieron 57 convenios departamentales que fueron reemplazados por los perfiles de puesto, se eliminó el derecho del sindicato a participar en la discusión de la innovación tecnológica y en su lugar se le reconoció la potestad de ser informado de los planes de expansión, se eliminaron 585 categorías de trabajo y se flexibilizó la movilidad de centro de trabajo (Medina, 1996). De esta forma se consolidó un único convenio colectivo que de facto consolidaba una relación laboral mucho más flexible. A cambio de estas concesiones, se aseguraban los derechos de los trabajadores formalmente reconocidos en este convenio de concertación.

De esta forma, en la segunda transición el STRM tuvo la ventaja de poder participar en el proceso de privatización de la empresa y por consiguiente evitar una reducción notable de la materia de trabajo, manteniendo un conjunto de prestaciones y reivindicaciones económicas para sus trabajadores. Es decir, la participación en la segunda transición por parte del sindicato le facilitó amortiguar los costos del nuevo patrón liberalizador. Sin embargo, en los tres sindicatos estudiados la transición hacia un modelo económico de apertura a la competencia internacional y el consiguiente patrón de dependencia liberalizador supuso una notable pérdida en términos de su poder estructural de negociación y de defensa de los intereses de los trabajadores. En los tres convenios colectivos encontramos una división entre “contrato A”, para los trabajadores que pertenecían a la empresa paraestatal y un “contrato B” para los empleados de nuevo ingreso, quienes gozan de menor salario y prestaciones por el mismo trabajo y responsabilidades. Por consiguiente, la transición de la economía mexicana ha supuesto para las organizaciones sindicales una nueva inercia institucional que se ha traducido en un balance negativo en términos de menor poder de negociación y por consiguiente de capacidad para representar. En este escenario es precisamente cuando emerge sorpresivamente un sindicato en el sector de las aseguradoras, el Sintrametlife.

6.3. La tardía y pequeña democracia de los trabajadores de Metlife en el 2000

Por último, en el sector de trabajadores de bancos y aseguradoras, que es donde se ubica el Sintrametlife. Uno de los procesos históricos que en el largo plazo facilitó la organización y sindicalización de los trabajadores fue la nacionalización en 1982. Anteriormente, los trabajadores de la banca tenían prohibido sindicalizarse, sin embargo en la práctica éstos habían logrado

⁴⁸ Con el gobierno del Presidente Miguel de la Madrid, a finales de 1982, se inició un proceso progresivo de desincorporación de las empresas paraestatales que implicaba la venta y liquidación de empresas del sector público a partir de un nuevo modelo de desarrollo económico y el programa de ajuste estructural impuesto por el FMI a México. En particular, en las cartas de intención firmadas por el gobierno de México con el FMI en 1982 y 1986 establecían el objetivo de la reducción del déficit público y la inflación a través de medidas de corte monetaristas que exigían reducción drástica del gasto social, control de los salarios, desregulación de la economía (y por ende de las relaciones laborales) y la venta de empresas paraestatales.

organizarse a partir por ejemplo de comités de promotores. Éstos carecían de reconocimiento legal, pero en los hechos actuaban como representantes de los trabajadores (Trejo, 1990:385).

Ante la propuesta de crear un sindicato nacional de este sector sobre bases democráticas, la Secretaría de Hacienda impuso excepcionalmente la conformación de sindicatos de empresa. Como resultado, emergieron una gran cantidad de sindicatos regulados por el apartado B de la Constitución, que incluían tanto sindicatos blancos (promovidos por las gerencias de los bancos) como aquéllos impulsados por los propios trabajadores. Ese mismo año, en noviembre de 1982 tuvo lugar el primer paro en la nueva banca nacionalizada, pero las autoridades confiaban en que se conformase un sindicalismo controlado por liderazgos bajo su control. Sin embargo, en los hechos no pudieron eliminar el sindicalismo democrático en su interior, en particular de bancos como Crédito Mexicano, Nacional Financiera, Internacional BCH y Comercio Exterior, quienes se agruparon como corriente democrática (Trejo, 1990:398).

Gracias a la nacionalización bancaria de 1982, las aseguradoras que eran propiedad de los bancos también pudieron conformar sus primeros sindicatos. En noviembre de 1982 se conformó el Sindicato Único Nacional de Trabajadores de Aseguradoras⁴⁹, que en 1985 solicitará su adhesión a la CTM. Sin embargo, este control cupular de la burocracia cetemista no impidió que también emergieran movimientos insurgentes en distintas secciones, como las Aseguradoras Mexicana e Hidalgo, antecedentes de la insurgencia democratizadora del Sintrametlife.

El sindicato de trabajadores de Metlife es, sin lugar a dudas, paradigmático por su experiencia histórica de lucha a favor de la democracia sindical. Este proceso histórico-político tiene sus orígenes en 1982 en la Aseguradora Hidalgo, empresa paraestatal, cuya titularidad del contrato colectivo se encontraba en manos de una organización sindical (Sindicato de Trabajadores de la Aseguradora Hidalgo, Sintahisa) controlada por la central cetemista Sindicato Nacional de Trabajadores de Instituciones de Seguros, Similares y Conexos de la República Mexicana (SINATRAINS).

La lucha por la independencia del sindicato inició en 1998 con motivo de la negociación contractual de Sintahisa y, en particular, a raíz de que el líder de la central cetemista, Benito Falfán Alarcon, ignorase la autoridad del gobierno del sindicato y firmase el nuevo contrato colectivo directamente con la Administración de la empresa. En este contexto excepcional de crisis interna, el liderazgo democratizador de Gerardo Calderón⁵⁰ fue fundamental debido a su fuerte compromiso con la democracia sindical y el respeto del derecho de los trabajadores a ser consultados antes de cada negociación salarial o contractual. Para ello se recogieron firmas de los trabajadores y se elaboró un pliego petitorio conforme lo establece la ley.

Al igual que los telefonistas, la coyuntura crítica que posibilitó la transición a la democracia sindical tuvo como escenario de fondo la negociación contractual. En la negociación del año 2000, aún Benito Falfán gozaba de la titularidad legal para representar al Sintahisa, sin embargo la empresa negoció directamente con los representantes sindicales elegidos por los trabajadores. En reacción, Falfán emplazó a la huelga por supuesta violación del contrato colectivo del trabajo. Sin embargo, los trabajadores lograron organizarse a través de las figuras de los delegados y se recabaron las firmas necesarias para desconocer el emplazamiento de huelga, conforme lo establece la ley. En total se lograron presentar el 97% de las firmas de los trabajadores. En dicho momento excepcionalmente las autoridades respetaron el cumplimiento de la ley en beneficio de los trabajadores y en consecuencia, el Secretario General evaluó la unidad del sindicato para poder

⁴⁹ Posteriormente será sustituido por el Sindicato Nacional de Trabajadores de Instituciones de Seguros, Similares y Conexos

⁵⁰ <http://archivo.eluniversal.com.mx/nacion/31359.html>

constituirse como sindicato de empresa independiente del Sindicato Nacional, el cual pertenecía a la CTM.

Sin embargo, a pesar del cumplimiento del procedimiento que establece la ley para la protección de los derechos de los trabajadores sindicalizados, la independencia del sindicato respecto de la central sindical cetemista no se produciría hasta el mes de septiembre del año 2000, a raíz de la coyuntura crítica de la derrota del PRI en las elecciones presidenciales de julio del mismo año. Es en esta coyuntura de debilidad del PRI que el Secretario General de Sintahisa (Gerardo Calderon) consulta con el líder de la CTM, Leonardo Rodríguez Alcaine y el Secretario del Trabajo y Previsión Social, la posibilidad de separar al Sintahisa de un Sindicato Nacional cetemista que nunca había tomado en cuenta los intereses de los trabajadores de la Aseguradora Hidalgo. Ante esta solicitud la única cuestión que planteó el entonces líder de la CTM fue conocer quién era el líder del Sindicato Nacional. Al conocerse que éste era Benito Falfán Alarcón, desde la CTM se dio la autorización para que Sintahisa se separara del Sindicato Nacional. En ello tuvo que ver las tensiones y divisiones al interior de la CTM, donde Falfán había sido cuestionado en numerosas ocasiones debido a la imposición de arreglos económicos en su beneficio durante procesos de negociación contractual con las empresas del sector. Posteriormente las autoridades laborales se comprometieron a respetar la ley (weak foundations), lo cual como vemos dependía de la voluntad de la élite de poder. No obstante, hoy en día Falfán sigue siendo el Secretario General del SINATRANS.

Una vez confirmado el apoyo de las autoridades cetemistas y del propio gobierno al proyecto de organización de un sindicato de empresa independiente, se convocó la Asamblea General Constitutiva en agosto del año 2000 y se logró el registro oficial. Detrás de esta estrategia de búsqueda y negociación de la autonomía respecto del corporativismo oficial existía la previsión de la privatización de la empresa a raíz de la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio (TLC). El paso siguiente fue demandar la titularidad del Contrato Colectivo de Trabajo, un proceso que estuvo rodeado de tensión y amparos interpuestos por parte del ex-líder charro por “conflicto intersindical” y “actos de traición”. Finalmente la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje (JFCA) resolvió un laudo favorable al Sintahisa, negando el amparo al líder cetemista y resolviendo con apego estricto a la ley.

Como puede apreciarse, el contexto de la alternancia política en la Presidencia de la República en el año 2000 fue una coyuntura crítica favorable para el surgimiento de un sindicato independiente de la CTM y la salida del líder charro apoyado por los gobierno priistas. Sin embargo, este proyecto de sindicato democrático e independiente de los trabajadores de la empresa paraestatal Aseguradora Hidalgo se vio nuevamente amenazado por la transición de la empresa por la privatización en el año 2002. La empresa ganadora de la licitación para adquirir los títulos del capital social de la Aseguradora Hidalgo fue la Metropolitan Life (Metlife), de capital estadounidense en el año 2002. Esta nueva administración presentó su proyecto de liquidación de personal y de recontractación, que incluía la desaparición del contrato colectivo.

En particular la privatización de la empresa supuso una nueva amenaza para la sobrevivencia del propio sindicato y de su proyecto democrático. Una de las estrategias utilizadas por la empresa, con motivo de la fusión de los grupos de Aseguradora Hidalgo y Seguros Génesis, fue la creación de una nueva empresa denominada Metlife México Servicios S.A de C.V. y posteriormente la conformación de un sindicato de protección patronal con el cual firmó un contrato colectivo a su conveniencia. Esta práctica es bastante habitual en México.

Sin embargo, la empresa no pudo seguir adelante con su estrategia de eliminación del sindicato democrático debido a que éste había presentado previamente un emplazamiento de huelga y conforme la ley la empresa estaba impedida legalmente para concluir la sustitución. Mientras, el sindicato mantuvo un contacto muy estrecho con los trabajadores, nombrándose una Comisión

Negociadora por los propios trabajadores y realizándose talleres formativos y Asambleas Generales donde se daban a conocer los resultados de las consultas y negociaciones. El liderazgo excepcional de su Secretario General, quien fue reelecto, fue central para que el sindicato opusiera resistencia frente a la inercia de flexibilización de las condiciones de trabajo, amparándose en el artículo 41 de la Ley Federal del Trabajo, que prevé la figura de la sustitución patronal y el mantenimiento del contrato colectivo.

Una negociación en manos de un líder charro como Farfán previsiblemente podía conducir a la pérdida del contrato colectivo e incluso la disolución del reciente sindicato democrático. Por consiguiente, el balance que hacen los líderes del Sintrametlife respecto de la secuencia de una primera transición democrática y una posterior privatización de la empresa es muy positivo. El hecho de anticiparse a la venta de la paraestatal y lograr la autonomía les permitió – a diferencia de otras empresas del sector como GNP Seguros – defender su contrato colectivo. Es decir, el fortalecimiento del proyecto democrático previo a la privatización permitió proteger la materia de trabajo y la sobrevivencia del que hoy en día es el único sindicato democrático en el sector de las aseguradoras, lo que constituye una fuente de debilidad. Una secuencia inversa, según nos advierten los propios líderes del SINTRAMETILFE, hubiera conducido inexorablemente a la desaparición de este sindicato y en el mejor de los casos a su sustitución por un sindicato incorporado al sindicato nacional o, peor aún, un sindicato de protección patronal.

Finalmente, a pesar de la posición de fuerza de la empresa gracias a la inercia de liberalización del sector, en los hechos tuvo que claudicar en la negociación con el sindicato democrático e incrementar las indemnizaciones por encima de lo estipulado por ley para aquellos trabajadores que aceptaran ser liquidados y en su caso recontratados. Sin embargo, al igual que sucederá en otros sindicatos, se establece en el Contrato Colectivo dos modelos de contratación: uno, conocido como “modelo generacional”, que incluye las prestaciones económicas previstas en el contrato colectivo de Aseguradora Hidalgo y otro, con menores beneficios, para aquellos trabajadores que aceptaran ser liquidados y recontratados conforme el “nuevo modelo”. Es importante precisar que las indemnizaciones por retiro voluntario incluye un paquete económico del 140% adicional al 100% que prevé la ley y 150% adicional en caso de liquidación voluntaria para recontratación.

Las claves del éxito excepcional de la estrategia de resistencia de este sindicato democrático se resume en tres puntos: primero, el recurso organizacional que provee el contacto directo del Comité Ejecutivo con las bases sindicalizadas; segundo la consolidación de la unidad sindical a partir de la estructura de delegados; tercero, las alianzas externas con sindicatos del sector bancario y financiero y asimismo confederaciones de sindicatos democráticos como el FAT y la UNT; y cuarto, no menos importante, la activación discrecional por parte de la autoridad del procedimiento legal (Levistky y Murillo, 2013).

En suma, en los tres sindicatos democráticos estudiados se observa una secuencia de doble transición política y económica que es crucial para su sobrevivencia posterior: primero se independizan del corporativismo tradicional, a continuación transitan hacia gobiernos sindicales democráticos y por último deben afrontar la privatización de la empresa. De estos procesos históricos indudablemente se desprenden inercias, que en un inicio son favorables a la democratización y representación de los intereses de los trabajadores sindicalizados. Sin embargo, cuando se produce la privatización de la empresa y se instaura un patrón de dependencia centrado en la flexibilización de las condiciones de trabajo y una intensa competencia entre empresas del sector, la democracia sindical se verá fuertemente amenazada.

Sobre este punto es importante subrayar también la importancia de los legados autoritarios (Caraway et al, 2015), que en el caso de los sindicatos estudiados se tradujo, al separarse del corporativismo tradicional, en una pérdida de recursos organizacionales provistos por el Estado y de alianzas con el partido hegemónico. Pero las entonces emergentes democracias sindicales de

ASSA, STRM y Sintrametlife verían compensadas esta pérdida de recursos corporativos con recursos organizativos propios de la democracia, como son un fuerte contacto con los trabajadores sindicalizados, una ideología democratizadora y la capacidad de movilizar a sus miembros.

Es importante hacer notar que la transición hacia una democracia electoral en la década de los 90 en México no se tradujo en un proceso de democratización del conjunto de las organizaciones sindicales, ni un mayor respeto de la libertad de asociación y por tanto un mayor pluralismo sindical independiente del Estado y una mayor capacidad de movilización. El modelo de transición hacia la democracia se vio limitado, dejando intocadas muchas estructuras autoritarias como la legislación en materia de trabajo, la cual se ha aplicado discrecionalmente en virtud de los intereses de la élite de poder (Levistky y Murillo, 2013).

En el ámbito de los sindicatos, retomando a Caraway et al (2015) se produce una doble transición hacia la democracia sindical y la globalización de la economía mexicana, donde interactúan las causas inmediatas y elementos del pasado autoritario que son reproducidos en virtud de los intereses de los actores con poder (Estado, partido político en el poder y grandes empresas con fuertes inversiones en el país).

Por último, otro de los hallazgos de la presente investigación es el contraste entre la doble transición a nivel nacional y el momento y el orden de dicha secuencia al interior de las organizaciones sindicales. En estas últimas, al menos en las unidades estudiadas, observamos una inversión de la secuencia: primero tiene lugar la independencia del gobierno y de la CTM, a continuación hay una transición hacia un modelo de democracia sindical y por último se produce una transición económica a través de procesos de privatización de empresas paraestatales (Mexicana, Aeroméxico, Aseguradora Hidalgo, Teléfonos de México). Esta secuencia, primero la transición política y después la transición económica también marcará fuertemente su inercia posterior y será fundamental para entender su sobrevivencia en el tiempo. El planteamiento de una situación contrafáctica, donde la secuencia hubiera sido primero privatización y posteriormente democratización, hubiera conducido muy probablemente a la derrota insurgente. Como se ha apreciado en el análisis de las tres coyunturas críticas, la negociación política con la autoridad y la aplicación arbitraria de la ley fueron condiciones necesarias para facilitar que situaciones de crisis interna y liderazgos democráticos transitarán de sindicatos legado a democracias sindicales.

Finalmente, se produce así un contraste interesante en la doble transición económica y política mexicana: en los sindicatos legado la doble transición se da en una secuencia inversa a la descrita por Bensusán y Middlebrook (2013), lo cual tendrá implicaciones fundamentales para la calidad de su democracia sindical. Como se verá en el capítulo 7, son democracias sindicales imperfectas, con ciertas prácticas e instituciones autoritarias que nos alejan de un modelo ideal de democracia participativa y deliberativa de Lipset y que también se reflejará en su estrategia sindical.

6.2. La estrategia sindical

Si bien los factores endógenos del modelo de Lipset (1963) son fundamentales para entender cómo una pluralidad de instituciones y actores intervienen en las posibilidades y oportunidades de emergencia, desarrollo y consolidación de un proyecto de gobierno democrático al interior del sindicato, no podemos omitir el análisis de los factores exógenos. En particular, una vez revisada la dinámica interna del gobierno de los sindicatos, es indispensable estudiar cómo los factores externos han incidido y continúan teniendo un peso determinante en las posibilidades de éxito de la democracia sindical en México.

Antes de abordar el análisis de la contingencia en cada una de las unidades de observación no hay que perder la perspectiva de lo que implica ser democracia sindical en un mundo del trabajo

dominado por la simulación (sindicatos de protección patronal) y el corporativismo tradicional. En este sentido, ser minoría y tener un régimen de relaciones laborales en contra resulta –como veremos seguidamente- doblemente amenazante.

Para este análisis nos basamos en entrevistas con informantes clave⁵¹ de los propios sindicatos, quienes han sido actores fundamentales en la historia de cada una de las organizaciones sindicales consideradas en la presente investigación. Para ello se tomará en consideración el modelo Willman (2001) que permite clasificar la estrategia sindical en virtud de su principal recurso organizativo, los propios trabajadores sindicalizados, y la actitud del empleador en la negociación contractual. El peor escenario, como veremos seguidamente en la tabla 26 es la de un sindicato con trabajadores pasivos y ataques constantes por parte de la empresa.

Tabla 26. La estrategia sindical de los sindicatos democráticos estudiados

		Empleador	
		Cooperativo	Confrontativo
Trabajadores sindicalizados	Activos	A <i>STRM</i> (hasta 2014)	C <i>STRM</i>
	Pasivos	B	D <i>ASSA</i> <i>Sintrametlife</i>

Fuente: elaboración propia a partir del modelo de Willman Union Portfolio (2001)

A continuación se verá con mayor detalle la estrategia de cada sindicato, donde la STRM muy probablemente cambiará de cuadrante.

6.2.1. La estrategia del STRM: cooperar para sobrevivir con el respaldo activo de las bases

Con respecto al STRM, su modelo de democracia sindical resulta excepcional en virtud de la naturaleza microcorporativa⁵² (Bensusán y Subiñas, 2014) de la relación entre STRM y Telmex a raíz de la privatización y de cómo la coyuntura histórico-económica permitió que una insurgencia democrática de vanguardia (1976) pudiera emerger y consolidarse hasta nuestros días.

A finales de la década de los 80, en el marco de la transición del modelo de la economía mexicana, el propio sindicato STRM se encontraba ya en una etapa de consolidación de su modelo de

⁵¹ Las entrevistas fueron realizadas en 2014 en la Ciudad de México con los siguientes actores conocedores (y protagonistas) de la historia particular de cada uno de los sindicatos estudiados: por parte de ASSA, el asesor legal Arturo Alcalde Justiniani en septiembre de 2014; por parte del STRM, comisionados y ex-asesores de Francisco Hernandez Juaréz, como Eduardo Torres, Mateo Lejarza y Rafael Marino en septiembre de 2014; y por parte del Sintrametlife Gerardo Calderon y Leticia Romero en enero de 2014. En el caso de la ASSA fue imposible entrevistar a su Secretario General, a pesar de los numerosos intentos por agendar una cita.

⁵² Con el concepto de microcorporativismo se hace referencia a la clasificación que hace Graciela Bensusán de aquellos sindicatos que al transitar por la privatización de la empresa desaparece el arreglo macrocorporativo entre el Estado y el sindicato, en cual también la empresa se beneficiaba de paz social a cambio de buenas condiciones de trabajo. En cambio, bajo la condición del nuevo contexto de economía abierta, cuando la empresa sigue manteniendo una situación de ventaja cuasimonopólica es posible transitar hacia un arreglo microcorporativo, donde el sindicato coopera con la modernización y productividad de la empresa a cambio de buenas condiciones de trabajo en su Contrato Colectivo.

democracia sindical, donde ya se habían realizado las reformas estatutarias necesarias para la representación de los intereses de los trabajadores pero también de transparencia, rendición de cuentas, participación y deliberación. En particular, en 1988 ante la privatización de la empresa paraestatal Teléfonos de México, el STRM había logrado disminuir la agitación de interna para transitar a una etapa más economicista, centrada en los factores de producción y en responder a la pregunta ¿para qué sirve ser una democracia sindical? En aquel entonces Teléfonos de México era una empresa paraestatal muy rezagada en términos de productividad, calidad del servicio e inversión tecnológica. Si bien la empresa de capital estatal mayoritario cotizaba en la bolsa, su rentabilidad dependía primordialmente del incremento de las tarifas de un servicio donde no había competidores.

Ante esta situación de la empresa y con la crisis económica de la década de los 80, la joven democracia de los telefonistas enfrentaba fuertes dificultades para representar los intereses de los trabajadores. Por un lado, debido a los acuerdos del gobierno mexicano con el Fondo Monetario Internacional, existía una fuerte restricción en la revisión salarial que impedía una mejora de los ingresos de los trabajadores en una coyuntura de fuerte inflación e implementación de políticas económicas heterodoxas. Por otro lado, la propia empresa paraestatal tenía una posición fuertemente restrictiva respecto del incremento del pasivo laboral. En cambio los sindicatos corporativos aliados del gobierno lo tenían mucho más fácil para sobrevivir debido a que su sobrevivencia no dependía de la voluntad de las bases de trabajadores, sino del apoyo gubernamental.

Por consiguiente, ante esta clara amenaza de la transición del modelo económico sobre la democracia sindical del STRM, fueron determinantes dos estrategias: por un lado, la participación del propio sindicato en la modernización de la empresa y por otro lado los recursos políticos de su líder frente a la Presidencia de la República y el propio Congreso del Trabajo (Fidel Velázquez). Este último factor fue particularmente determinante, pues el STRM tenía una interlocución directa con el actor más poderoso del país en la etapa del presidencialismo, donde el Presidente podía resolver cualquier problema, incluso en materia laboral, en virtud de la fuerte concentración de poder en torno a esta figura. Asimismo, el apoyo de la estructura corporativa tradicional, el Congreso del Trabajo, garantizaba la alianza del actor corporativo más importante en la coyuntura adversa de la crisis económica. De esta forma, resulta paradójico que para poder sobrevivir como proyecto sindical democrático los telefonistas necesitaran apoyarse en la estructura de control corporativo que oprimía cualquier iniciativa democratizadora en el mundo del trabajo. Ser democrático internamente implicaba contener el radicalismo y actuar en virtud de unos márgenes acotados y por consiguiente uno de los lemas fundamentales del sindicalismo democrático en México: unidad sindical, lo cual tiene su contrapartida en la disciplina y la imposición del consenso de la mayoría (legado autoritario ideológico).

La transición político-electoral de la década de los 90 y la llegada de una pluralidad de fuerzas políticas al Congreso y a las gubernaturas no necesariamente se tradujo en un impulso de la democracia en otros ámbitos de la ciudadanía. Si bien para el STRM la emergencia de nuevos partidos de izquierda abrió un espacio de interlocución con actores políticos fuera de la Presidencia y del Partido de la Revolución Institucional, la emergencia de una pluralidad política no supuso un impulso democratizador para el ámbito del trabajo. En particular, si bien varios líderes sindicales telefonistas como el propio Francisco Hernández Juárez y Rosario Ortiz pudieron llegar a ocupar una curul en las filas del Partido de la Revolución Democrática (PRD)⁵³, con el apoyo incluso a la campaña presidencial del candidato del PRD, en la práctica no ha podido establecerse una alianza que permita fortalecer la posición del sindicalismo democrático. En ello tiene un peso determinante la debilidad de los partidos de izquierda, quienes están divididos y han defendido sus propios

⁵³ Para mayor profundización sobre el papel del PRD y los partidos de izquierda en la agenda laboral, véase Bensusán y Middlebrook (2013: 89-136).

intereses en virtud de una permanente mayoría de PRI-PAN (Partido Acción Nacional). Por su parte, el propio STRM ha optado por la independencia de los partidos políticos de izquierda, respetando de esta forma sus Estatutos, a pesar de la presión del PRD para integrarse como una corriente interna del partido.

Pero... ¿por qué los partidos de izquierda no son aliados “naturales” del movimiento sindical autónomo y democrático? No hay que olvidar que los sindicalizados no representan más del 8% de la Población Económica Activa y que, por consiguiente, no constituyen una base electoral importante para ganar las elecciones. Más aún, el compromiso con la agenda legislativa en materia laboral supone para los partidos de izquierda, mayoritariamente débiles, enfrentar importantes confrontaciones no sólo con los partidos opositores para reformar el artículo 123 constitucional, sino con la propia patronal. Asimismo, esta falta de liderazgo de la izquierda ha facilitado un proceso inexorable de liberalización de las relaciones del trabajo iniciado desde el gobierno de Zedillo, donde se busca restar el peso de lo colectivo, impidiendo el registro de sindicatos democráticos y aislando el movimiento sindical autónomo.

En balance, la transición política de los 90 supuso para el STRM una mayor pluralidad de actores políticos con los cuales poder intermediar más allá del Presidente de la República y del PRI. Sin embargo, ello no se tradujo en un impulso de la democratización de las relaciones el mundo del trabajo en virtud de la debilidad de estos nuevos actores, en particular los partidos de izquierda, que como ya subrayamos no han asumido ni han sabido capitalizar la agenda laboral en los nuevos espacios de la política. Este factor es fundamental, pues tanto los gobiernos panistas de Fox como de Calderón no mostraron interés alguno en dismantelar las instituciones corporativas y democratizar el mundo de las relaciones laborales. Si bien se produjo la alternancia política en la Presidencia de la República, el régimen de relaciones laborales pre-democrático no se reformó y el gobierno siguió manteniendo el control autoritario de los sindicatos a través de la toma de nota y el control de las huelgas.

Es importante precisar que no sólo no cambiaron las reglas del mundo del trabajo durante la alternancia política, sino que además en los hechos tampoco fue posible construir un espacio de dialogo alternativo a la vía corporativa vertical y autoritaria. Si bien desde sindicalismo autónomo encabezado por la UNT se trabajó durante el sexenio foxista en una iniciativa de consejo económico a través del “Pacto de Chapultepec”, el Presidente de la Republica finalmente no accedió. De esta forma, el sindicalismo autónomo quedó aislado del diálogo político con el régimen y, por tanto, sin la capacidad de incidir en las políticas públicas en materia laboral y la protección de que dispone el Congreso del Trabajo. Durante la Presidencia de Calderón las relaciones del sindicalismo autónomo y democrático no fueron mucho mejores, pues durante su mandato no hubo una sola entrevista oficial de la UNT con el Presidente de la República.

De hecho la llegada de la alternancia política con el Partido de Acción Nacional a la Presidencia de la República tampoco abrió una ventana de oportunidad para el fortalecimiento de la democracia telefonista. Si bien desde el gobierno del Presidente Zedillo se fueron imponiendo cada vez más restricciones a Telmex con el objeto de liberalizar el sector de las telecomunicaciones, con el PAN se continuó con dicha política. En particular, el gobierno del Presidente Fox impuso una nueva regulación para la implantación de la convergencia digital que permitiera alcanzar el denominado el “triple play” a partir de un conjunto de parámetros técnicos. Ya en la actualidad con el regreso del PRI a la Presidencia este proceso de modernización del sector de telecomunicaciones se completó con su plena liberalización, lo cual nuevamente amenazó la viabilidad económica de la empresa y por consiguiente la del propio STRM.

De esta forma, el patrón de dependencia de ampliación y profundización de la liberalización del sector de las telecomunicaciones que se inició en la década de los 80 se tradujo también en una inercia de amenaza para un democracia sindical de naturaleza microcorporativa, cuya

excepcionalidad y posición de privilegio ha dependido fundamentalmente de la fuerza de mercado cuasi-monopólica de la propia empresa. En este sentido, ante la ausencia de un impulso democratizador resultado de la transición política de los 90 y de no poder contar con aliados políticos fuertes, la democracia sindical de los telefonistas parece condenada a desaparecer fruto de las fuerzas de un mercado mucho más abierto, competitivo y donde no cuentan con una estrategia efectiva para enfrentar el crecimiento de los sindicatos de protección patronal en el sector de telecomunicaciones.

La principal autocrítica que hacen algunos líderes⁵⁴ del STRM es el agotamiento de su modelo organizativo gremial. Si bien lograron su autonomía con la salida del Congreso del Trabajo y fueron un referente como modelo de democracia sindical deliberativa y participativa, su estrategia los condujo al aislamiento del régimen y la consiguiente debilidad. Adicionalmente, tampoco se formaron cuadros con nuevos liderazgos que permitieran construir nuevas alianzas con otros actores fuera del sindicalismo, como los movimientos sociales. Es decir, ante los obstáculos que imponen las fuerzas del entorno para fortalecer un sindicalismo autónomo e independiente, tampoco el STRM y sus aliados han sido capaces de construir una estructura de diálogo social a partir de la alianza con los movimientos ciudadanos (medioambiente, derechos humanos, feminismos, antiglobalización, etc), que trascienda la visión gremialista por un enfoque social, más amplio (nuevas agendas) y más democrático. Este desencuentro de las organizaciones sindicales y los movimientos ciudadanos se explica en buena medida por las percepciones negativas de ambos actores sociales: para los sindicatos las organizaciones civiles ciudadanas representan temas y grupos de población muy reducidos; en cambio para éstas todos los sindicatos son esencialmente corruptos y no tienen ética.

El análisis de la secuencia en su doble transición nos aporta elementos para comprender que el orden de la secuencia fue lo que le permitió tener durante la mayor parte de su historia una posición de fortaleza. El éxito del proceso de modernización de Telmex no se puede explicar sin un sindicato democrático que se comprometiera con el proceso de transformación estructural de la empresa cuando ésta se privatiza a finales de la década de los 80. Es decir, la democratización previa del sindicato a mediados de los 70 permitió que privatización estuviera acompañada de una reingeniería de la empresa para hacerla mucho más competitiva y productiva a través de la intensificación de la tecnología y la sofisticación del proceso productivo, ganando de esta manera una posición cuasi-monopólica en el mercado y por consiguiente condiciones de ventaja excepcional en la negociación obrero-patronal. Más aún, la democracia telefonista permitió la gobernabilidad interna en Telmex y trascender a lo que se conoce como “democracia industrial”, donde los trabajadores participan activamente en la toma de decisiones en el proceso productivo. En definitiva, la secuencia de la doble transición política y económica en el STRM benefició en el largo plazo al sindicato y los intereses de los trabajadores, quienes hasta el momento detentan uno de los mejores contratos colectivos del país.

Actualmente, el patrón de dependencia de profundización de la liberalización de las fuerzas del mercado, sin aliados políticos y sociales fuertes y con las mismas reglas del juego del régimen corporativo autoritario, la estrategia de la autonomía y la independencia sindical conduce inexorablemente al fracaso: el aislamiento del diálogo político y de la toma de decisiones y una extrema vulnerabilidad ante la inercia de profundización de las reformas estructurales en los sectores más dinámicos de la economía (telecomunicaciones, energía, transporte, etc). Si bien hasta el momento ha mostrado una voluntad de cooperar con el sindicato, en el momento presente hay gran incertidumbre sobre cómo se desenvolverá esta relación.

⁵⁴ Entrevistas a ex-líderes sindicales y comisionados del STRM: Mateo Lejarza y Rafael Marino, ambas realizadas en la Ciudad de México, en septiembre de 2014.

Esta situación de debilidad en la que actualmente se encuentra el STRM se explica en buena medida por su incapacidad de expandir la democracia sindical en el sector de las telecomunicaciones, o en todo caso, una actitud “consevadora” por parte de sus líderes que prefirieron proteger su contrato colectivo, considerado el mejor del país, en lugar de innovar y arriesgarse cuando se encontraban en una posición de fuerza. Si bien el STRM logró sindicalizar a los trabajadores de las empresas Tecmarketing, Limsa y Cycsa, no han logrado desplazar a uno de los más reconocidos sindicatos de protección patronal Sindicato Progresista de Trabajadores de Comunicaciones y Transportes, que ostenta la titularidad del CCT tanto de Radio Móvil Dipsa (Telcel) como el de la empresa de Call Center Atento⁵⁵, perteneciente a Telefónica Española. Por dicho motivo en diciembre de 2011 el STRM interpuso una queja ante la OIT⁵⁶ por prácticas e injerencias antisindicales de la empresa Atento Servicios S.A. de C.V., en particular en relación con dos recuentos de votos para determinar el sindicato más representativo.

En la medida que el STRM aceptó en el pasado una segmentación de la fuerza de trabajo en sindicatos de empresa por gremio, esa misma situación es hoy en día su principal amenaza⁵⁷. Telmex a diferencia de otras empresas, como Aeromexico, Mexicana o Metlife, ha tenido hasta el presente una actitud de cooperación con su sindicato democrático. No obstante, en el modelo actual de profundización de la liberalización del sector, donde los sindicatos son un obstáculo para competir a través del precio, es previsible que Telmex muestre una actitud intransigente y agresiva.

El análisis más reciente que hace el propio Secretario General de la coyuntura de preponderancia 2014-2015 de Telmex permiten acercar al investigador a la situación actual de extrema vulnerabilidad, donde un escenario posible es la desaparición del STRM (Fuente: Táctica y Estrategia, 2014 y Táctica y Estrategia, 2015)

⁵⁵ Las dificultades de sindicalizar a esta empresa del sector es claramente explicada por Arturo Alcalde en la siguiente nota de prensa: “A pesar de estos obstáculos, todavía hay grupos que casi heroicamente pretenden un cambio, tal es el caso de los trabajadores de la empresa Atento, quienes desde 2008 decidieron organizarse para responder al mal trato laboral de esta compañía dedicada a concentrar llamadas y servicios de propaganda para sus clientes (call-center), perteneciente a Telefónica Española. Los trabajadores se afiliaron al sindicato de telefonistas, que por ser un gremio nacional de industria tiene capacidad para afiliarlos. Al año siguiente, el 5 de diciembre de 2009, solicitaron un recuento o votación para quitarse de encima al sindicato impuesto por el patrón. Han sido cinco años azarosos, plagados de irregularidades y represión que sólo han podido superarse por la férrea voluntad de los trabajadores, la fortaleza del sindicato y por la amplia red de solidaridad que se ha construido alrededor de su lucha y que incluye a organizaciones internacionales que han llevado el caso ante la Organización Internacional del Trabajo (OIT). En los próximos días, la Junta Local de Conciliación y Arbitraje del Distrito Federal señalará, por cuarta ocasión, una nueva fecha de recuento; están convocados alrededor de 5 mil trabajadores. Tres aspectos de este proceso han sido motivo de controversia: el padrón de votación que la empresa ha alterado para impedir un resultado favorable a los trabajadores, mediante la inclusión de personal ajeno o de empleados de confianza. El lugar de votación, que en ocasiones anteriores ha sido *tomado* por golpeadores para impedir que los auténticos trabajadores expresen su voluntad, y un paquete de irregularidades, que incluyen demandas artificiales de otras siglas sindicales contratadas por la empresa para enredar el procedimiento, todo ello aderezado de amenazas, campañas de terror y los consabidos despidos”. Fuente: <http://www.jornada.unam.mx/2014/10/18/opinion/020a2pol>. Consulta 4 abril 2016.

⁵⁶ Fuente:

http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:50002:0::NO::P50002_COMPLAINT_TEXT_ID:3128157

⁵⁷ Según estimaciones del propio STRM, se calcula una cifra máxima de 13,000 trabajadores subcontratados o terceros en el negocio de línea fija de Telmex. Fuente: STRM. Táctica y Estrategia 2013. Página 16.

- La adquisición de Telmex por parte de América Movil, donde Telmex pasa a ser una empresa subsidiaria del grupo corporativo y el STRM pierde la capacidad de tener una interlocución directa con las decisiones de la empresa.
- Desde hace años el STRM ha advertido que Telmex ha sido conducida a una situación de pérdidas y desinversión, donde el sindicato ha buscado enfrentar la situación a través del programa de productividad.
- En virtud de la declaratoria de preponderancia de Telmex por parte del Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT) en 2014, la empresa está sometida a una regulación asimétrica durante un periodo mínimo de un año y medio, que ineludiblemente conlleva pérdida de ingresos, de ventaja competitiva en el mercado y consiguientemente de una parte importante de su cartera de clientes:
 - a) Tasa cero de interconexión.
 - b) Compartición de infraestructura pasiva con otras empresas competidoras de forma gratuita.
 - c) Tiempos muy estrictos para la entrega de enlaces para la interconexión.
 - d) Tiempos muy estrictos para la entrega y reparación de Lada y enlaces.
 - e) Supresión de las áreas de servicio local y pérdida de los ingresos por larga distancia.
 - f) Exclusión de la posibilidad de ofrecer servicios de “triple play”⁵⁸
- Las decisiones respecto de la desincorporación de activos de Telmex están siendo tomadas por América Movil, con quien el STRM no tiene interlocución. De hecho desde el propio sindicato no descartan que ni siquiera los Directivos de Telmex estén participando en dichas decisiones.
- América Movil cuenta con sindicatos de protección patronal en varias empresas pertenecientes a su grupo.
- Es muy probable que América Movil, que ha designado a Bank of America para la venta de su activos, que recomiende a sus compradores (probablemente AT&T) el sindicato de protección patronal que tiene en Telcel.

Por consiguiente, el STRM se enfrenta a una situación excepcional como sindicato de la empresa Telmex que ya no puede mantener una posición de preponderancia en el mercado y cuyas decisiones corporativas actualmente excluyen al sindicato: “debemos vencer la resistencia de la empresa a proporcionar toda la información de su estrategia para el desarrollo futuro, así como su inclinación para excluir al sindicato de sus decisiones de mayor trascendencia” (Táctica y Estrategia 2015, página 9)

De esta forma, este primer análisis de la contingencia del STRM nos permite identificar dos aspectos que son centrales para la comprensión de la democracia sindical como objeto de estudio: si bien las reglas del régimen son determinantes para que puedan emerger gobiernos democráticos en las organizaciones de los trabajadores, los factores del contexto pueden alterar este equilibrio de fuerzas en virtud de coyunturas críticas donde éstas se desestabilizan y posibilitan el cambio. Ello es particularmente ilustrativo en el STRM, cuyo proyecto democrático contó con el respaldo formal (y excepcional) de un régimen autoritario en la década de los 70. Sin embargo, en la actualidad se

⁵⁸ El concepto triple play se refiere al empaquetamiento de servicios y contenidos audiovisuales (voz, banda ancha y televisión). Su comercialización permite abaratar costos al ofrecer los servicios telefónicos de voz (teléfono) además de acceso de banda ancha (internet) y servicios audiovisuales (canales de TV de pago). El cuádruple play incorpora además teléfono celular.

desestabilizó nuevamente en virtud de la debilidad política del sindicato frente a las fuerzas de un mercado de las telecomunicaciones plenamente abierto a la competencia, donde sólo hay espacio para sindicatos de protección patronal o corporativos. A diferencia del pasado heórico de este sindicato, en la actualidad ni el consorcio de América Movil ni Telmex han permitido la intervención del STRM en el proceso de desincorporación de activos de Telmex, exponiéndolo a una enorme incertidumbre y debilidad.

6.2.2 .La no estrategia del Sintrametlife: cooperar con la empresa que busca su destrucción

En el Sintrametlife, el sindicato relativamente más joven y pequeño en la presente investigación, las transformaciones en el marco de la doble transición económica y política también conllevaron importantes retos para su proyecto de democracia sindical.

Al igual que el STRM, este sindicato transitó por un proceso de independencia, autonomía y democracia que fue previo a la privatización de la empresa.

Lo paradigmático del Sintrametlife es que su proceso de autonomía del corporativismo oficial tuvo lugar en una coyuntura histórica muy tardía, en el año 2000, cuando en México ya se había completado la transición del modelo económico y la reforma político-electoral que haría posible el sexenio panista. Su estrategia se basó fundamentalmente en la negociación con las autoridades laborales, el Secretario General de la CTM y la propia Junta Federal de Conciliación y Arbitraje. El cambio se produjo gracias a lo que Levistky y Murillo (2013) denominan “una activación discrecional” de las instituciones formales, previamente ignoradas.

Este panorama nos permite entender que el Sintrametlife es un caso excepcional de democracia sindical joven, con apenas quince años de existencia, pero al igual que el STRM con importantes amenazas del entorno. En particular, el hecho de que más del ochenta por ciento de los trabajadores de Metflife sean contratados a través de outsourcing o como empleados de confianza ubica al sindicato en una posición de extrema debilidad y vulnerabilidad, más aun tomando en consideración que no se aplica la cláusula de exclusión y el 10% de su base sindicalizable no pertenece al sindicato. En consecuencia, su fuerza negociadora está fuertemente limitada por su grado de representatividad dentro de la empresa y en el sector de las aseguradoras al ser el único sindicato independiente.

En este debilitamiento de la joven democracia ha tenido un importante peso la expansión de la contratación bajo la modalidad de outsourcing, a pesar de la regulación restrictiva que establece la Ley Federal de Trabajo en el artículo 15 inciso A: “a) No podrá abarcar la totalidad de las actividades, iguales o similares en su totalidad, que se desarrollen en el centro de trabajo; b) Deberá justificarse por su carácter especializado; c) No podrá comprender tareas iguales o similares a las que realizan el resto de los trabajadores al servicio del contratante”. En ello tiene mucho que ver la debilidad del estado de derecho en el ámbito laboral, donde la ley sólo se aplica cuando conviene a los intereses de las autoridades y del empleador en el marco del modelo de economía abierta.

En el momento en que se privatiza la empresa paraestatal, la base de trabajadores sindicalizados representaba el cincuenta por ciento de los trabajadores, en cambio actualmente no supera el veinte por ciento. Al igual que el STRM, esta flexibilización de la contratación ha amenazado profundamente la posición del sindicato, por lo que el Sintrametlife también ha optado por una estrategia conciliatoria frente a la propia empresa.

Esta estrategia negociadora frente a Metlife ante violaciones del contrato colectivo ha agravado más aún el debilitamiento progresivo del sindicato. La estrategia alternativa, la demanda ante la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje no necesariamente es más garantista de la protección de

los derechos de los trabajadores reconocidos en su contrato colectivo. Ante el panorama de corrupción que prevalece en la justicia laboral, el Sintrametlife ha optado por la negociación interna con la propia empresa hasta agotar los recursos legales. Por ello, a diferencia de la ASSA que se ha visto forzada a judicializar la defensa de su materia del trabajo, el Sintrametlife sólo cuenta con un litigio en curso que lleva más de dos años en espera de resolución. Su principal estrategia es la negociación obrero-patronal evitando la estructura laboral tripartita.

En este punto es contrastante como, a diferencia del STRM, la situación de la empresa no tiene una relación directa con las oportunidades para fortalecer la posición del sindicato. Si bien la liberalización del sector de la banca y de las aseguradoras se profundizó durante el sexenio panista, donde Metlife pudo crecer como empresa en el sector, el Sintrametlife no ha tenido nunca una posición de fuerza que le permitiera expandirse más allá de la empresa y establecer alianzas. En este sentido su debilidad es doble: por su tamaño en la empresa (menos del 20% de los trabajadores está sindicalizado) y en el sector (es el único sindicato democrático en el ámbito de las aseguradoras).

Ante esta posición de desventaja, el Sintrametlife tampoco ha optado por la construcción de alianzas con otros actores que le permitieran contrarrestar esta extrema vulnerabilidad. Ello se explica, en palabras de los propios líderes⁵⁹, por el compromiso con el proyecto de democracia y autonomía sindical. Es decir, su estrategia ha privilegiado la consolidación de un gobierno democrático y el fortalecimiento de la unidad sindical, lo cual les ha permitido madurar como proyecto de democracia sindical, basado en la transparencia, la rendición de cuentas y la participación directa y permanente de los propios sindicalizados. Sin embargo, esta fortaleza de su propia estructura institucional y social ha llevado al Sintrametlife al mismo aislamiento por el cual han transitado otras organizaciones democráticas.

En particular, Sintrametlife no ha tenido ningún tipo de acercamiento con la clase política, pues a pesar de la ventaja que ello les podría reportar para construir una capacidad de incidencia en la toma de decisiones, por ejemplo en la reforma del año 2012 a la ley federal del trabajo, se ha privilegiado su identidad organizacional como sindicato autónomo e independiente. Asimismo, el establecimiento de redes políticas es percibido como una estrategia amenazante para su unidad sindical, una de sus mayores fortalezas internas. Al interior del Sintrametlife existen en la actualidad una pluralidad de posiciones políticas de los trabajadores, quienes en una proporción importante se consideran panistas, con cierta distancia y recelo de los partidos de izquierda.

Esta posición de distancia frente a los actores políticos nos permite entender por qué ninguno de los líderes del Sintrametlife ha ocupado durante su carrera una posición en la política. A diferencia del STRM y la ASSA, sus líderes no han transitado de la política sindical a la política partidaria, quizá por el tamaño del sindicato pero también por una posición autonomista de su dirigencia. Sólo en su etapa de pertenencia al sindicato nacional del sector bancario y asegurador es posible identificar dirigentes cetemistas que ocupaban cargos a través del PRI. c

6.2.3. La estrategia por la vía legal de la ASSA: confrontación constante para no desaparecer

En la ASSA, la estrategia sindical ha sido muy distinta como sindicato independiente y democrático. Comparten con el STRM y el Sintrametlife la debilidad como organización sindical debido a que solamente la ASSA y la ASPA son los únicos democráticos en el contexto de la aeronáutica mexicana, donde operan reglas democráticas mínimas como la votación por Asamblea, la rendición de cuentas de las cuotas sindicales y el uso del voto libre y secreto. En el sector

⁵⁹ Entrevistas realizadas a Gerardo Calderon (Secretario General) y Leticia Romero, representantes de Sintrametlife en el Comité Ejecutivo Nacional, en la Ciudad de México en enero de 2014.

predominan los sindicatos de protección patronal, como el Sindicato de Trabajadores de la Industria Aeronáutica, Similares y Conexos de la República Mexicana (STIAS) que ostenta la titularidad del contrato colectivo de los sobrecargos de Aeroméxico Connect (la empresa de bajo costo de Aeroméxico), Volaris, Viva Aerobús e Interjet, o el Sindicato Nacional de Trabajadores de Aviación y Similares (SNTAS) que agremia a los trabajadores de tierra. Por lo anterior, en la definición de su estrategia sindical la ASSA históricamente no ha podido combatir su principal amenaza: el modelo laboral mexicano, donde prevalece la simulación y la regla de que es el empleador quién elige a su sindicato antes de iniciar la contratación de las y los trabajadores. Como ya vimos, la práctica informal más extendida es la firma de contratos colectivos por parte de “membretes sindicales” antes de que empresa haya sido instalada, inhibiendo de esta forma el derecho de asociación sindical y el derecho de contratación colectiva. Contrario a lo que establece la norma en la Ley Federal del Trabajo, se negocian contratos colectivos antes de que el primer trabajador haya sido contratado.

En particular, en opinión de un informante clave⁶⁰, uno de los factores que permite entender la actual posición estratégica de debilidad y aislamiento de la ASSA como actor en un escenario de liberalización del sector aeronaval es la focalización en la defensa de sus fuentes de trabajo, sin haber atendido oportunamente las condiciones de la rama. Cuando este sindicato se encontraba en una posición de fuerza al agrupar a las y los sobrecargos de las dos grandes empresas paraestatales, Aeroméxico y Mexicana, una acción estratégica de protección hubiera sido la inclusión en su agenda de la defensa de condiciones mínimas de trabajo (salarios, jornadas, descansos y previsión social) en el sector aeronaval. Ante el escenario de privatización de la década de los ochenta, era previsible que las empresas paraestatales iban a competir con nuevas empresas, por lo que como parte de su estrategia sindical deberían haberse preocupado por la expansión en lugar de centrarse únicamente en proteger su materia de trabajo como gremio de sobrecargos de Aeroméxico y Mexicana.

Uno de los mecanismos legales que hubiera servido para proteger a los trabajadores del sector aéreo (pilotos, sobrecargos y trabajadores de tierra) hubiera sido un Acuerdo o un Contrato Ley bajo el argumento de la seguridad. Es decir, por razones de seguridad en el sector aéreo hubiera sido necesario que en toda la industria se respeten un conjunto de condiciones mínimas de trabajo.

Como sostienen las y los propios sobrecargos de la ASSA⁶¹, y especialistas en la materia como Alcalde⁶² (2014) y Bouzas⁶³, la profesión de sobrecargo no puede quedar sometida a la simple competencia del mercado, a través de competencia de salarios a la baja, debido a que su función en las operaciones aéreas no se reduce a ofrecer servicios de alimentación a los pasajeros sino que desempeñan un rol fundamental en materia de seguridad y atención a situaciones de crisis y emergencia. Además de asumir una corresponsabilidad en la seguridad de los pasajeros, las y los sobrecargos se someten a un gran desgaste debido a las condiciones de trabajo: presurización, largas jornadas de trabajo, estrés y presión, dificultades para conciliar y planear su vida personal y familiar, jornadas variables según las necesidades de la empresa, además de la presión constante para cumplir las exigencias para conservar la licencia expedida por la Aeronáutica Civil. En condiciones extremas pueden llegar incluso a volar hasta veinte días seguidos, lo cual se traduce en problemas de salud física y emocional, así como incapacidades por estrés y depresión. Según el asesor legal de la ASSA, se estima que la duración promedio de la carrera profesional de sobrecargo de aviación es de ocho años.

⁶⁰ Arturo Alcalde Justinini, asesor legal de la ASSA, STRM y Sintrametlife.

⁶¹ Entrevistas al Comité Ejecutivo de la ASSA realizadas en abril de 2014 y sobrecargos sindicalizados en octubre de 2015 en la Ciudad de México.

⁶² <http://www.jornada.unam.mx/2013/05/04/politica/018a2pol>

⁶³ <http://www.frecuencialaboral.com/empresasaereas.html>

Un segundo factor que permite entender esta debilidad de la ASSA es la fuerte expansión del sector aéreo mexicano a raíz del inicio de la liberalización en la década de los ochenta, donde han surgido un gran número de líneas aéreas que firman contrato colectivo con la Confederación de Trabajadores de México (CTM) o el STIAS, este último propiedad de un abogado laboralista Ramón Gámez Martínez⁶⁴ (actualmente prófugo de la justicia) que ostenta más de dos mil contratos de protección patronal con condiciones de trabajo a la baja. Es decir, se produce una competencia entre sindicatos blancos, de protección patronal, que ofrecen a los empleadores menores costos en la contratación de personal.

En contraste, la firma de contratos de trabajo con el sindicalismo democrático implica para el empleador, primero, negociar con tres gremios, el de pilotos en la ASPA, el de trabajadores en tierra y el de sobrecargos en la ASSA y, por lo tanto, conlleva un doble riesgo de huelga con dos negociaciones colectivas cada año; y segundo, respetar los derechos conquistados por los trabajadores, que son mucho más amplios que los de un contrato de protección patronal.

Como ya vimos al inicio del presente capítulo, la “regla de oro” que permite entender esta debilidad estructural de la ASSA en el escenario de posliberalización del sector aéreo es “que el patrón elige a su sindicato”.

Un tercer factor, en este caso organizacional, que debilita más aún a la ASSA son sus frecuentes crisis internas: primero, debido a la baja participación de sus agremiados en las convocatorias de Asamblea. Habitualmente solamente participan en torno al diez o quince por ciento de los afiliados, lo cual se explica porque la gran mayoría se encuentra volando o bien en su único día de descanso. En consecuencia, cuando se toman decisiones sin la participación de la mayoría de los trabajadores que conforman la asamblea, se producen inconformidades y tensiones que generan desconfianza y divisiones internas entre grupos.

Asimismo, relacionado con este aspecto organizacional, otro elemento que fragmenta aún más internamente al gremio de los sobrecargos es su mecanismo de renovación por tercios de su órgano de gobierno. Ello implica que todos los años tienen elecciones internas, lo cual supone que en su gobierno pueden acabar conviviendo Secretarios de distintas carteras con un Secretario General con el cual no hay entendimiento o con fuertes diferencias, dificultando de esta forma la gobernabilidad interna. Ello en buena medida permite entender que internamente exista un esquema bastante vertical en torno a su Secretario General que interfiere con su modelo de democracia sindical, como veremos con mayor detalle en el siguiente capítulo.

Con respecto a las alianzas con el sindicalismo internacional, al igual que el STRM y el Sintrametlife, la ASSA tiene conexiones con confederaciones sindicales internacionales, donde incluso pueden liderar ciertos espacios. Sin embargo, estas redes internacionales están desvinculadas de lo que sucede internamente en el sindicato. Es decir, es un espacio donde la organización sindical adquiere una imagen de prestigio y reconocimiento, pero lo que se discute en la agenda internacional no permea en la agenda política al interior del sindicato, son agendas separadas. Por tanto, el vínculo de este gremio democrático con otros actores internacionales no necesariamente se convierte en un recurso para tener una visión estratégica e innovar internamente en las vías de acción para la defensa de la materia del trabajo, sino en un espacio de presencia e imagen pública.

Por último, con relación a las empresas del sector, existe una larga relación de conflicto y procesos judiciales entre la ASSA y las empresas Mexicana de Aviación y Aerovías (Aeroméxico):

⁶⁴ <http://www.proceso.com.mx/?p=230864>

Tabla 27. Síntesis de comunicados relativos a los conflictos entre la ASSA y las empresas Mexicana de Aviación y Aerovías (Aeromexico) 2014-2015

2015	<p>Circulares relativas a los conflictos entre el Sindicato y la Empresa Mexicana de Aviación: Circular informativa Mexicana de Aviación. Resolución de la SCJN en favor de los sobrecargos, donde la SCJN consideró que no fue responsabilidad de las condiciones laborales y prestaciones de los sobrecargos la quiebra de la empresa. Asimismo la JFCA no justificó en su laudo las modificaciones del CCT para mantener la viabilidad de la empresa. 29 Enero 2015.</p> <p>Circulares relativas a los conflictos entre el Sindicato y la Empresa Mexicana de Aviación: En la revisión de la página de internet del sindicato se publicaron directivas relacionadas con la implementación del CCT con Aeromexico, donde no hay circulares relativas a conflictos con Aeromexico. Fuente: http://assa.org.mx/category/aeromexico/</p>
2014	<p>Circulares relativas a los conflictos entre el Sindicato y la Empresa Mexicana de Aviación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Circular informativa mexicana de aviación actualización de estado. 3 julio, 2014 • Boletín informativo cita en stps sobrecargos jubilados mexicana de aviación. 28 abril 2014. • Convocatoria mexicana de aviación mitin en la terminal uno del aicm martes 15 de abril de 2014, 11:00 hrs. • Boletín de prensa STPS por petición de las dirigencias sindicales de ASSA, ASPA y SNTTTASS, el Secretario Alfonso Navarrete Prida instala un grupo de trabajo en el caso de Mexicana de Aviación, 7 abril 2014 • Boletín informativo Mexicana de Aviación. Reuniones en STPS y Cámara de Senadores, 7 abril 2014. • Boletín informativo acciones inmediatas a seguir declaratoria de quiebra de Mexicana y Mexicana Click, 5 abril 2014. • Circular informativa Mexicana de Aviación, Sentencia de Quiebra de Mexicana y Mexicana Click, 4 abril 2014. • Acuerdos Juzgado Décimo Primero de Distrito en materia civil. Concursos Mercantiles de nuevo Grupo Aeronáutico – Mexicana de Aviación, Aerovías caribe, Mexicana link y mro, 4 abril 2014. • Circular informativa Mexicana de Aviación. Reuniones en la Secretaria de Trabajo y Previsión Social, revisión del proyecto de fideicomiso para pago de los trabajadores y jubilados de Mexicana de Aviación, 11 marzo 2014 • Boletín informativo mexicana de aviación reuniones en STPS y Cámara de Senadores, 7 abril 2014. <p>Circulares relativas a los conflictos entre el sindicato y la empresa Aerovías (Aeromexico):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conflicto Colectivo de Naturaleza Económica (CCNE) Aeromexico vs ASSA. Se logró un acuerdo de certidumbre laboral para la contratación de nuevos sobrecargos en el marco del Contrato Colectivo de Trabajo vigente, con lo cual se pone fin al Conflicto Colectivo de Naturaleza Económica iniciado en abril de 2013⁶⁵. 18 septiembre 2014. • CCNE Aeroméxico vs assa de méxico – Resolución que ordena a la JFCA acatar la sentencia del 8° tribunal colegiado en materia de trabajo, que deja en suspensión la contragarantía a favor de Aeromexico en tanto la SCJN resuelve el amparo interpuesto por la ASSA. 2 julio, 2014. • Texto completo de la Sentencia CCNE promovido por Aeromexico, que resuelve a favor de la ASSA en virtud del Recurso de Queja 14/2014 25 junio, 2014. • Aeroméxico publicación de la sentencia del ccne a favor de la assa de méxico – 240614 24 junio, 2014. • Circular informativa aeroméxico resolución del ccne a favor de la assa de méxico – hecho histórico -090614 9 junio, 2014. • Aeroméxico juicio laboral aeroméxico reinstalación de 31 sobrecargos. La SCJN cual ordenó a Aeroméxico instalar a 31 sobrecargos que habían sido despedidos de forma unilateral en junio de 2009. 5 junio, 2014.

⁶⁵ Fuente: <http://assa.org.mx/aeromexico-y-assa-logran-acuerdo-en-favor-de-la-generacion-de-empleo-y-la-certidumbre-laboral-18-de-septiembre-de-2014/>

	<ul style="list-style-type: none"> • Circular informativa aeromexico cancelación temporal de juntas particulares por empresa mejoras al laudo del ccne 290514 30 mayo, 2014. • Circular informativa atracción del amparo que la assa promueve vs el ccne que la empresa Aéromexico interpone vs sus sobrecargos, en contra del laudo de fecha de 20 de agosto de 2013 dictado por la JFCA en el CCNE promovido por Aeromexico. 29 mayo, 2014. • Circular informativa aeroméxico juntas particulares CCNE, 21 mayo, 2014. • Circular informativa aeroméxico información respecto a: conflicto colectivo de naturaleza económica; revisión salarial 2014; bono de productividad revisión del cct 2013; contrataciones; pbs; nombramientos de nuevos asesores, 28 febrero, 2014.
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: <http://assa.org.mx/prensa/>. Para mayor ampliación de información en este blog administrado por la Secretaria de Prensa de la ASSA existe comunicados históricos para el periodo 2011-2013.

Como se puede apreciar, durante el periodo 2014 la ASSA enfrentó una situación extrema de conflictividad con las empresas Mexicana y Aerovías de México, donde hubo una labor intensa de interposición de recursos ante la JFCA y la propia SCJN mediante el mecanismo del amparo. Mientras Mexicana se declaró en quiebra, Aeromexico interpuso un recurso denominado Conflicto Colectivo de Naturaleza Económica que finalmente concluyó con el amparo de la SCJN a favor de la ASSA. Para ilustrar esta situación a continuación se retoma el conflicto con Aeromexico, que se inició en 2013.

Con motivo de la revisión del Contrato Colectivo de Trabajo correspondiente al periodo 2013-2015, la aerolínea Aeroméxico presentó un conflicto colectivo de naturaleza económica ante la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje (JFCA) con el objetivo de reducir los costos debido a que “los salarios son altos porque afuera hay otros trabajadores que hacen lo mismo y cobran menos”⁶⁶. Es decir, el argumento central se basa en una comparación con los ingresos de los sobrecargos de las denominadas empresas de bajo costo, como Viva Aerobús, Volaris e Interjet, las cuales asumen salarios mucho más bajos gracias a que se simula la representación sindical por medio de sindicatos blancos y la ausencia de una negociación contractual real. Aeroméxico no acreditó, conforme lo establece la Ley Federal del Trabajo, encontrarse en una situación de dificultad económica crítica que comprometa la continuidad de la empresa y que por tanto justifique la solicitud de reducción de salarios y flexibilización de las condiciones de trabajo.

De hecho, según datos⁶⁷ de Alcalde en calidad de representante de la ASSA, Aeroméxico desde 2009 ha instrumentado una estrategia corporativa de expansión mediante un incremento de su inversión y la creación de una nueva empresa, Aeroméxico Connect (Aerolitoral) que ha asumido parte de la materia de trabajo, cuyos sobrecargos están representados por un sindicato blanco.

En esta demanda contra de la ASSA, Aeroméxico solicitó crear un modelo laboral diferente, de naturaleza precaria, que sería aplicable únicamente para el personal de nuevo ingreso:

- Reducir en un sesenta y cuatro por ciento el salario, homologándose así con los salarios precarios que perciben las y los sobrecargos de Interjet, Volaris, Viva Aerobús y Aeroméxico Connect;
- Eliminar la prestación del fondo de retiro individual;
- Suprimir la cláusula de apoyo a las sobrecargos embarazadas;
- Anular la mayoría de prestaciones contractuales.

⁶⁶ Alcalde, Arturo (2013) La Jornada: Aeromexico presiona a la baja salarial. <http://www.jornada.unam.mx/2013/05/04/politica/018a2pol> Fecha de consulta: 5 abril 2016.

⁶⁷ Alcalde, Arturo (2013) La Jornada: Aeromexico presiona a la baja salarial. <http://www.jornada.unam.mx/2013/05/04/politica/018a2pol>. Fecha de consulta: 5 abril 2016.

Estas demandas, como han alegado desde el propio sindicato de la ASSA y su asesor legal, son inaceptables jurídica y moralmente porque son violatorias de uno de los principios constitucionales fundamentales que es la igualdad salarial por igual trabajo (fracción VII del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos).

En el diagnóstico que hicieron los peritos de la JFCA en el proceso judicial de 2013, se develaron cuáles son las brechas salariales entre las y los sobrecargos de diferentes aerolíneas, lo cual evidencia de forma contundente la situación de amenaza en la que se encuentran las y los sobrecargos afiliados a la ASSA:

Tabla 28. Comparación de las condiciones laborales de las sobrecargos sindicalizadas a las ASSA y la competencia perteneciente a sindicatos de protección patronal

Nombre de la empresa	Aeroméxico (Aerovías de México S A de CV)	Volaris (Controladora Vuela Compañía de Aviación, S.A.B. de C.V.)	Interjet (ABC Aerolíneas S.A. de CV)	Viva Aerobús (Aeroenlaces Servicios, S.A. de C.V)
Sindicato	ASSA	SINDICATO DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA AERONAUTICA SIMILARES Y CONEXOS DE LA R.M.	SINDICATO NACIONAL DE TRABAJADORES Y EMPLEADOS DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES, AEREO, MARITIMO Y TERRESTRE DE MEXICO	SINDICATO DE TRABAJADORES DE LA INDUSTRIA AERONAUTICA SIMILARES Y CONEXOS DE AL R.M.
Salario de sobrecargos	Entre 10,000 y 22,000/mes	Entre 15,000 y 12,000/mes	Entre 14,588 y 9,726/mes	Entre 5,856 y 4,000/mes
Despensa	Entre 3,000 y 1,300/mes	350/mes	No existe	1,100/mes
Pago por horas nocturnas	Sí	No existe	No existe	No existe
Bono de asistencia	Sí	No existe	No existe	No existe
Pago por aterrizajes	Sí	No existe	No existe	No existe
Compensación por tripulación incompleta	Sí	No existe	No existe	No existe
Plan de retiro	Sí	No existe	No existe	No existe
Fondo de Ahorro	Entre 1,210 y 2,716\$	No existe	Entre 729 y 1,094\$	Entre 160 y 234\$

Fuente: Martínez, Fabiola (2013) La Jornada “Aerolíneas de bajo costo sacan ventajas del conflicto laboral en Aeroméxico”, en <http://www.jornada.unam.mx/2013/07/21/politica/017n1pol>

Estos datos obtenidos de fuentes periodísticas son consistentes con la evidencia de fuentes primarias obtenida en mayo de 2014 a través de entrevistas semiestructuradas a cuatro sobrecargos de Volaris, donde una empleada fue despedida por haber tratado de incorporar a sus compañeros a la ASSA. Cuando la empresa tiene conocimiento de que un trabajador trata de llevar a cabo iniciativas de sindicalización en organizaciones sindicales independientes reacciona de forma contundente con el siguiente aviso: “la empresa está haciendo reestructuración y tu puesto ya no es requerido” (entrevista 1. Sobrecargo de Volaris, realizada durante un vuelo internacional en mayo de 2014). Algunos datos que permiten entender en qué consiste en los hechos un sindicato de protección patronal fueron proporcionados por los sobrecargos de Volaris entrevistados:

- No conocen su Contrato Colectivo de Trabajo, aunque varios lo han solicitado al departamento de recursos humanos.

- Dos de las cinco sobrecargos entrevistados manifestaron que solamente firmaron un contrato individual por un año al empezar a trabajar en la empresa y que suponen que cada año se renueva sólo sin tener que firmar. Sólo una de las sobrecargos sí firma anualmente su contrato de trabajo, del cual tiene copia. De hecho, cuando van a firmar se les advierte que está prohibido tomarle fotografía con el celular.
- Ninguno de los sobrecargos entrevistados conoce el contrato de trabajo que firmó con la empresa, lo cual dificulta que puedan exigir sus derechos o el respeto de sus condiciones de trabajo.
- Ningún trabajador conoce los Estatutos de su sindicato (tampoco sus derechos como personal sindicalizado).
- No existe un proceso electoral ni se les informa quiénes son sus representantes sindicales. De hecho desconocen cuáles son las instalaciones del sindicato, pero sí mensualmente les descuentan la cuota sindical. Quienes protestan por este cobro son despedidos.
- En caso de tener problemas con un compañero o un superior, los trabajadores deben de resolverlo de forma individual, sin la mediación o apoyo de la empresa. En caso de necesitar defensa jurídica deben de contratar un abogado laboralista que los asesore pues el sindicato no lo conocen y tampoco los va a asistir.
- Al entrar en Volaris les dicen “aquí no es como en la ASSA” y sin mayor explicación les notifican la cuota mensual que les van cobrar.
- En el tiempo que tienen trabajando en la empresa nunca han tenido una Asamblea General ordinaria anual ni ninguna convocatoria para informarles de la revisión salarial o contractual.
- Anualmente reciben el incremento salarial que se establece la Comisión Nacional de Salarios Mínimos pues no existe una negociación salarial.

Se trata sin lugar de dudas de una situación que Alcalde Justiniani ha denominado de “dumping salarial”⁶⁸ donde la existencia en los hechos de sindicatos de protección patronal facilita que las nuevas empresas puedan competir con condiciones laborales precarias para sus sobrecargos, lo cual les da una clara ventaja frente a aquellas empresas que negocian con sindicatos reales como la ASSA.

Lo más grave de este escenario en que opera la ASSA es que el gobierno federal avala en los hechos esta propuesta de un esquema diferenciado de condiciones laborales de trabajadores activos y futuros mediante el reconocimiento dos contratos colectivos: el A para los trabajadores con antigüedad en la empresa y el B para los nuevos trabajadores, los cuales quedan privados de la posibilidad de defenderse. El 21 de agosto de 2013 la JFCA⁶⁹ emitió un laudo a favor de Aeroméxico que resolvía congelar por diez años los salarios de los sobrecargos de nuevo ingreso, que se estima un sesenta por ciento menor que la tripulación actual. La noticia, como se muestra a continuación, fue recibida por parte de la empresa como una medida que nivela las condiciones de competencia en el sector donde los costos laborales son mucho más bajos:

⁶⁸ <http://www.jornada.unam.mx/2013/06/15/opinion/017a1pol>. Fecha de consulta: 5 abril 2016.

⁶⁹ Fuente: Notas de prensa periódicos nacionales La Jornada y El Universal on-line
Fecha de consulta: 5 abril 2016.

<http://www.jornada.unam.mx/2013/08/21/politica/017n1pol> y

<http://archivo.eluniversal.com.mx/finanzas-cartera/2013/aeromico-sobrecargo-laboral-944557.html>

*Aeroméxico Informa sobre Laudo emitido
por la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje⁷⁰*

México, D.F., a 21 de agosto de 2013.- – Grupo Aeroméxico, S.A.B. de C.V. (BMV: AEROMEX), informa que el 20 de agosto de 2013 fue notificado por parte de la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje del laudo que resuelve el Conflicto Colectivo de Naturaleza Económica (CCNE) promovido el pasado 10 de abril de 2013 por la empresa. Mediante este laudo se ordena la modificación de las condiciones colectivas entre Aeroméxico y la Asociación Sindical de Sobrecargos de Aviación (ASSA) que aplicarán a los sobrecargos que ingresen a laborar a partir de esta fecha.

Las condiciones contractuales de los nuevos sobrecargos serán competitivas con respecto a las existentes en el mercado aéreo nacional. De esta manera, las modificaciones laborales ordenadas en el laudo, le permitirán a la empresa lograr la reducción de costo requerida y que dio origen a la demanda de Conflicto Colectivo de Naturaleza Económica. Como consecuencia de lo anterior, Aeroméxico reactivará el proceso de contratación de nuevos sobrecargos, para continuar con sus planes de crecimiento y desarrollo en el corto y mediano plazo.

En este entorno posterior a la liberalización del sector y de debilidad del estado de derecho en la JFCA, la posición de absoluta confrontación por parte de la empresa Aeroméxico sitúa al sindicato ASSA ante una actitud defensiva por medio del litigio y la búsqueda de recursos legales. De hecho en 2009 Aeroméxico presentó una demanda similar de conflicto colectivo de naturaleza económica, donde logró que la ASSA accediera a no recibir incremento salarial; ampliar las jornadas de trabajo y reducir el salario por medio de la conformación de una nueva categoría de sobrecargo que sería aplicable para el personal de nuevo ingreso⁷¹. Se trata de una estrategia patronal que claramente busca deshacerse del Contrato Colectivo de Trabajo de la ASSA a través de pleitos iniciados por la propia empresa, que a menudo cuentan con el apoyo de la Junta Federal.

A pesar de lo anterior, en enero de dos mil quince la ASSA logró el amparo de la Suprema Corte de Justicia de la Nación⁷² a raíz de un conflicto similar con Mexicana de Aviación, que en su momento había derivado en un laudo a favor de la empresa emitido por la JFCA (juicio laboral IV-80/2007). En particular entre los argumentos considerados por la SCJN vale la pena destacar la argumentación de la Ministra Cordero, que en el Pleno señaló:

Estoy de acuerdo con el proyecto al considerar que el laudo reclamado no justificó el por qué los derechos de los trabajadores tienen que disminuir, ni por qué se reducen en la medida en que lo determina la junta responsable, pues no basta que la empresa se encuentre en una situación económica apremiante para que automáticamente se proceda a la reducción de las prestaciones laborales, sino que, es necesario que se fundamente y motive debidamente en qué medida ese ahorro, la disminución de prestaciones, representaría un elemento relevante para garantizar la subsistencia de la empresa.

Asimismo, también, la junta responsable tampoco justificó el por qué la disminución de las prestaciones laborales se deben hacer en la medida que indica, pues el laudo se limita a precisar que, para fijar el quantum de esa prestación, se apoya en el convenio realizado

⁷⁰ Fuente: <https://aeromexico.com/mx/descarga/pdf/inversionistas/comunicado-aeromexico-laudo-jfca.pdf> Fecha de consulta: 5 abril 2016.

⁷¹ Fuente: Alcalde Justiniani en La Jornada: jornada.unam.mx/2013/05/04/politica/018a2pol Fecha de consulta: 5 abril 2016.

⁷² Fuente: <http://www2.scjn.gob.mx/ConsultaTematica/PaginasPub/DetallePub.aspx?AsuntoID=163248>. Fecha de consulta: 5 abril 2016.

con otro tipo de trabajadores, por ejemplo, los pilotos, pero sin justificar el porqué debía hacerse así; es decir, por qué las reducciones en ese monto ayudarían a solventar la situación financiera en que se encuentra la empresa actora.

Fuente: Amparo 4/2009 SCJN. Versión taquigráfica del pleno consultada 20/03/2016 en https://www.scjn.gob.mx/PLENO/ver_taquigraficas/29012015PO.pdf amparo 4/2007.

Esta estrategia de la empresa busca un desgaste del sindicato y la armonización del Contrato Colectivo de Trabajo con los existentes en empresas que cuentan con sindicatos de protección patronal, que son todas las del sector excepto Aeroméxico y Aeromar.

Sobre este punto es interesante el contraste con el Sintrametlife, el cual como único sindicato democrático en su sector también debe enfrentar una estrategia permanente de confrontación con la empresa de seguros Metlife. Sin embargo, este sindicato se encuentra en total indifensión debido a la estrategia de la empresa de ofrecer liquidaciones millonarias a los trabajadores sindicalizados que provienen de la empresa paraestatal (hasta cuatro veces por encima de las indemnizaciones que establece la Ley). Ha habido casos de trabajadores que han obtenido hasta cuatro millones de pesos en concepto de liquidación, lo cual es una estrategia efectiva para eliminar progresivamente la materia de trabajo del sindicato hasta lograr su desaparición.

Con relación a los partidos políticos, en el caso de la ASSA sí es posible identificar líderes sindicales que han transitado de la política sindical a la política partidaria. Entre las líderes de la ASSA que ha transitado de la Secretaria General a cargos en la política se encuentran Patricia Esnarriaga, Alejandra Barrales (PRD) y Lissett Clavel (PAN), quienes ya no laboran en la ASSA. Se produce a menudo un “aburguesamiento” de los líderes sindicales, quienes por su condición de representantes sindicales independientes tienen una interlocución muy alta, pues se reúnen con Secretarios de Estado, funcionarios de Organismos Internacionales, que les da cierta fama, estatus, imagen y poder. Por ello, una vez que concluye su mandato muchos buscan la reelección o bien piden licencia para ocupar un cargo en la política, en lugar de regresar a su puesto de trabajo.

Por consiguiente, al igual que el Sintrametlife, la ASSA se ubica en una posición de extrema vulnerabilidad en su estrategia sindical con una baja participación de los trabajadores sindicalizados y ataques constantes de Aeromexico que busca su desaparición.

En balance las tres estrategias sindicales de los sindicatos democráticos ante el escenario actual de profundización de la liberalización de varios sectores de la economía, en particular con la reciente reforma de telecomunicaciones y el anunciado convenio “cielos abiertos” con Estados Unidos dificulta aún más la sobrevivencia futura de las organizaciones sindicales democráticas como el STRM y la ASSA. No obstante, sin dejar de reconocer la relevancia del nuevo entorno adverso y su posición de relativa debilidad en calidad de sindicatos de empresa, lo cierto es que ninguno de ellos se ha movido a una estrategia innovadora donde se busque organizar a otros trabajadores del sector o defender agendas más amplias más allá de su Contrato Colectivo de Trabajo para transitar, por ejemplo, a una campaña a favor del Salario Mínimo Digno. Como señalan Fiorito y Hardley (2008:190) aquellos sindicatos que se centran primariamente en proteger y mejorar el bienestar de sus miembros eligen estrategias muy diferentes a aquellos que buscan innovar y contribuir a crear un nuevo orden socio-económico, donde el énfasis debe estar puesto en intereses más amplios (organizing model) que únicamente su base sindicalizada. Ello hubiera permitido a la ASSA, Sintrametlife y STRM atender factores estratégicos de su entorno y alejarse de una estrategia conservadora centrada en la gestión de su contrato colectivo (sindicato de servicios o “servicing model”), que hoy en día es insostenible para sobrevivir.

Tal y como vimos en la revisión del estado de la cuestión, hoy en día en la literatura sobre Relaciones Industriales (Blyton, Paul; Bacon, Edmun; Fiorito et al, 2008) se discute sobre la necesidad de que el sindicalismo se transformarse hacia un modelo que funciona en red, de forma descentralizada y que al abarcar intereses más amplios traslada la responsabilidad de los burócratas sindicales a los propios activistas en los centros de trabajo (Fiorito y Hardley, 2008:198). Conforme el modelo de sindicato basado en la movilización (organizing model) se trata de crear redes interpersonales muy amplias, donde la interacción frecuente facilita la emergencia de valores compartidos y la confianza entre sus miembros. Sin embargo, este modelo de sindicato en red está muy alejado del modelo burocrático del sindicalismo democrático mexicano, que buscan levantarse a partir de recuperar la edad heroica a través de marchas que ya no generan el impacto del pasado.

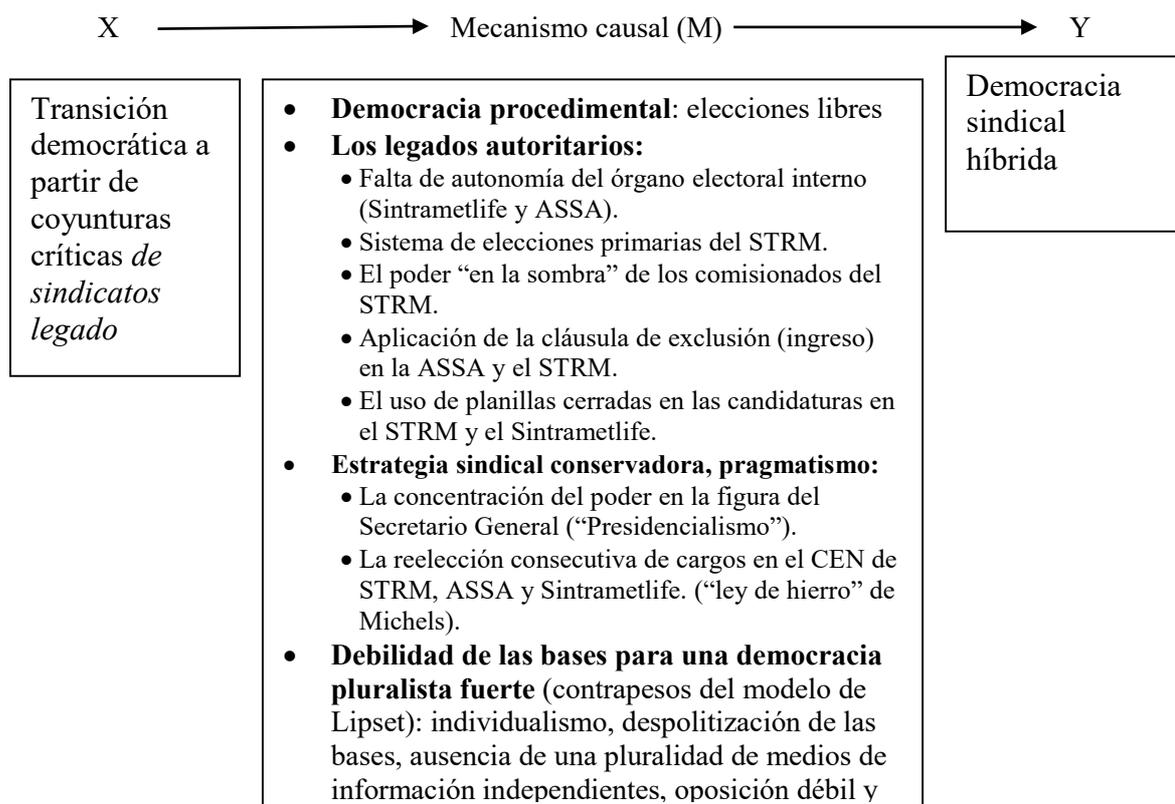
Ante este panorama sindicalismo democrático mexicano se encuentra hoy en día contra la pared, puesto que siguen operando bajo el viejo modelo burocrático centrado en la defensa de su contrato colectivo y la permanencia del mismo líder en el poder. Por consiguiente su gobierno democrático también se resiente con prácticas autoritarias y verticales que los alejan del ideal de democracia de Lipset (1956), deformándose con formas híbridas que combinan instituciones democráticas con prácticas autoritarias. Veamos seguidamente de qué se trata, qué modelos de democracia o casi democracia encontramos en el sindicalismo real mexicano.

7. LA DEMOCRACIA SINDICAL MEXICANA: REGÍMENES HÍBRIDOS

Una vez ha sido analizada la coyuntura crítica en virtud de la emergieron los casos excepcionales de democracia sindical mexicana surge indudablemente el segundo interrogante de la presente investigación: en un entorno macropolítico y económico adverso al sindicalismo democrático ¿qué tipo de democracia sindical ha podido emerger y persistir hasta nuestros días? (la calidad de la democracia)

La hipótesis de partida se basa en el siguiente planteamiento que se refleja en la figura 10: aquellas experiencias de democratización al interior del gobierno de los sindicatos no han podido desprenderse de instituciones y prácticas (formales e informales) de corte autoritario y oligárquico debido a que éstas son eficaces para asegurar la sobrevivencia del propio sindicato frente a un entorno de gobernabilidad autoritaria y de desregulación de las condiciones de trabajo. Por consiguiente, el tipo de democracia sindical que cabe esperar en México se caracteriza por una naturaleza híbrida, donde coexisten algunos elementos de la “ley de hierro” de Michels (oligarquía, burocratización y autoritarismo) con ciertas prácticas de democracia sindical de Lipset (1956) (elección libre de representantes, existencia de oposición, rendición de cuentas), lo cual debe ser estudiado como una práctica institucionalizada y permanente, aunque excepcional y contradictoria, del sindicalismo democrático mexicano.

Figura 10. Esquema analítico de la hipótesis sobre la calidad de la democracia sindical mexicana



Fuente: elaboración propia

Para responder a esta cuestión analizaremos a continuación el tipo de democracia que prevalece en el presente en las tres organizaciones sindicales bajo estudio, considerando tanto su dimensión formal como como la conductual de Stepan-Norris:

- una constitución democrática, lo cual supone entre otros elementos contar con garantías de libertades civiles y políticas fundamentales para sus miembros;
- una oposición institucionalizada, y por tanto la libertad de sus miembros para criticar y debatir con los representantes sindicales, así como para organizarse, oponerse y reemplazar representantes a partir de elecciones libres;
- y la participación activa de sus miembros, en términos de un grado amplio de participación de las bases sindicalizadas en el ejercicio del poder dentro del sindicato y en la toma de decisiones que les afecta.

La evidencia histórica del presente análisis fue reconstruida a partir de los testimonios de los líderes sindicales⁷³ que ocupaban en el año 2014 una cartera en el gobierno del sindicato (ver detalle en Anexo 1): en particular se privilegió la realización de entrevistas semiestructuradas con todas las mujeres del gobierno del sindicato y una muestra pequeña de sus pares masculinos (entre uno y tres en cada sindicato). Esta información permitió conocer en profundidad cómo funciona en los hechos la democracia sindical mexicana, con sus virtudes excepcionales pero también a partir de sus limitaciones y contradicciones.

7.1. La idea y los valores asociados a la democracia sindical

La idea de democracia sindical que prevalece en las líderes sindicales entrevistadas es mayoritariamente de **naturaleza procedimental**, es decir, se asocia con la definición mínima de democracia entendida como la participación directa de los trabajadores en los procesos de elección de sus representantes por voto secreto, libre, universal y directo, lo cual como veremos con detalle tiene pocos rasgos innovadores. Asimismo, otras dimensiones que se relacionan con la idea de democracia sindical son la participación de los trabajadores en la toma de decisiones del sindicato, la expresión ideas sin el temor a ser reprimidos, la toma de decisiones a través de la regla de la mayoría y el consenso, la transparencia y la rendición de cuentas por parte de los representantes sindicales. Por consiguiente, aunque prevalece una visión minimalista de la democracia, también conviven líderes con una concepción participativa de la democracia.

“Es donde yo me puedo expresar libremente y puedo elegir libremente a mis líderes y dirigentes” (Entrevista a titular de una cartera en el CEN del STRM)

“Qué todo lo que se decida sea entre todos, no nada más entre unos o los interesados. Democracia es trabajar en equipo” (Entrevista a titular de una cartera en el CEN del Sintrametlife)

“La participación de todos los miembros de la organización de una forma directa, honesta, informada, consciente, participativa” (Entrevista a titular de una cartera en el CEN del Sintrametlife)

⁷³ En total se entrevistó a treinta y dos líderes sindicales que entre enero y septiembre de 2014 ocupaban un cargo de representación en el gobierno del sindicato (CEN): catorce mujeres del STRM, que representan el 51% de los cargos del CEN y tres hombres del CEN; diez mujeres de la ASSA, que representan el 58% de los cargos del CEN y 1 hombre del CEN; y finalmente ocho mujeres del Sintrametlife que representan el 66% de los cargos del CEN y tres hombres del CEN.

“La oportunidad que se nos da a todos los trabajadores de participar en cualquier área que nosotros tengamos interés. Lo único que necesitamos es ser propuestos por algunos de nuestros compañeros y ser votados por ellos mismos” (Entrevista a titular de una cartera en el CEN del STRM)

“Tomar en cuenta la opinión de todos los trabajadores. No tomar ninguna decisión sin pedir la opinión de todos los trabajadores” (Entrevista a titular de una cartera en el CEN del ASSA)

“El voto directo de los agremiados” (Entrevista a titular de una cartera en el CEN de la ASSA)

La idea de democracia asociada a la participación de todos en la toma de decisiones contrasta con los hallazgos del *Informe País de la Calidad de la Ciudadanía en México*⁷⁴ publicado recientemente por el IFE, donde sólo un 19% de las y los mexicanos considera que la democracia es un sistema donde todos colaboran frente a un mayoritario 50% que comparte la idea de que la democracia es un sistema donde los ciudadanos participan y sólo unos cuantos se benefician de esa participación.

Regresando a la democracia sindical, se observa también que las líderes sindicales comparten valores e ideas asociados a la democracia sindical en dos de las dimensiones centrales de Stepan-Norris: la participación directa de los trabajadores, cuya opinión debe ser escuchada, y los derechos civiles que se desprenden de los Estatutos. La dimensión de la oposición está ausente de lo que se considera democrático, al contrario – como veremos más adelante – puede ser parte de la estrategia de la propia empresa para debilitar internamente al sindicato y, por tanto, un enemigo de la unidad sindical en los actuales tiempos de crisis.

7.2. La centralidad de las elecciones en el diseño institucional, a pesar de sus restricciones autoritarias

Antes de ahondar en el análisis es indispensable hacer la siguiente precisión en virtud del tipo de sindicalismo que representan las organizaciones consideradas bajo estudio. En la ASSA se busca una combinación de los intereses como gremio de sobrecargos con los intereses por empresa a través de delegados y subdelegados de Aeroméxico, Aeromar y Mexicana. En contraste, en el Sinrametlife y el STRM emerge un sindicalismo de empresa, que defiende los intereses de las distintas especialidades, pero en el caso de STRM también de las distintas regiones del país donde hay centros de trabajo. De esta forma, se combina una dimensión de los intereses de los trabajadores de la empresa pero también en virtud de la distribución geográfica y las necesidades de cada uno de los perfiles de puesto.

Como se observa a continuación, existen diferentes diseños formales de las reglas estatutarias a partir de las cuales operan distintas formas de democracia sindical. En todas ellas la elección de los representantes mediante el voto universal y secreto es indispensable.

⁷⁴ Fuente:

http://www.ine.mx/archivos2/s/DECEYEC/EducacionCivica/Informe_pais_calidad_ciudadania_IFE_FINA_L.pdf. Páginas 120-121.

Tabla 29. Comparación del diseño formal de la democracia sindical

Dimensión	STRM	ASSA	Sintrametlife
Periodo de gobierno	4 años	3 años con renovación de un tercio cada año	4 años
Cargos dentro del CEN	31 Secretarías de gobierno	20 Secretarías de gobierno	9 Secretarías de Gobierno
Voto	Universal, indirecto y secreto	Universal, directo y secreto	Universal, directo y secreto
Sistema de planillas	Lista cerrada	Lista abierta	Lista cerrada
Revocación de mandato	Sí a través de la denuncia en los órganos internos de control	Sí a través de la denuncia en los órganos internos de control	Sí, voto 51% trabajadores
Jornada de votación	15 días	11 días	Lo deciden el Secretario General y el Secretario de Organización
Padrón electoral	35,504 trabajadores en activo y 20,000 jubilados	4,212 trabajadores	357 trabajadores
Instancias intermedias de representación	Delegados de Especialidad Delegados a la Convención Delegados de Sección Delegados de Contratación Coordinadores de Zona Representantes de Centros de Trabajo Comités Ejecutivos Locales de Secciones Foráneas	Delegados de sobrecargos por empresa: Delegado de Aeroméxico Delegado de Aeromar Delegado de Mexicana	Delegados de centros de trabajo (territorial) Delegados departamentales (especialidad) Subdelegados Comisiones Mixtas
Reelección	No salvo para el cargo de Secretario General por una única ocasión consecutiva	Sí, restringido a dos periodos en el mismo cargo sindical	Sí, sin limitación formal
Autonomía del órgano electoral	Sí	No	No
Órgano de control interno	Sí	Sí	No
Proceso de primarias internas	No	No	Sí

Fuente: elaboración propia a partir de la revisión de los Estatutos vigentes en 2014 en cada uno de los sindicatos estudiados

Como se puede apreciar en la tabla 29, todos los gobiernos democráticos se rigen por un sistema de elecciones periódicas, donde hay algunas variaciones con respecto al uso del voto indirecto (a través de delegados) que en el STRM se explica por su relativo mayor tamaño y su complejidad territorial. Ello implica que las y los trabajadores sindicalizados en el STRM se combina el voto directo a nivel local con el voto indirecto en la Convención Nacional, donde se hace la votación final.

Un primer elemento a destacar del componente formal-democrático es la existencia de instancias intermedias de representación democrática a través de la figura de los delegados, que se vuelve mucho más compleja conforme crece el padrón del sindicato:

- Delegados de Especialidad; Delegados de Sección de Especialidad; Delegados de la Sección Matriz; Foráneas; Sección de empresa, en el STRM.
- Delegados de Empresa (Aeromar, Aeroméxico, Mexicana) en la ASSA.
- Delegados y Subdelegados de cada Unidad Administrativa (Especialidad y Centros de Trabajo) en el Sintrametlife.

Por su mayor tamaño, el STRM es la organización sindical democrática que mayor número de delegados posee. Sin embargo, la existencia de mayores espacios de representación se corresponde también con una menor capacidad por parte de los propios trabajadores para incidir directamente en la negociación contractual o salarial a través de la Asamblea General Nacional. Solamente en las organizaciones democráticas de menor tamaño como la ASSA y el Sintrametlife, los trabajadores son convocados directamente para votar en la revisión de su Contrato Colectivo de Trabajo. En contraste, en el STRM este espacio de consulta se hace a través de instancias intermedias donde los miembros delegan su voto:

- Asambleas de Sección de Especialidad;
- Asambleas de Especialidad;
- Asambleas de Centros de Trabajo;
- Asamblea de la Sección Matriz;
- Asamblea de Sección Foránea;
- Asamblea de Sección de Empresa.

Las Comisiones Mixtas es otro espacio estratégico que puede facilitar la participación directa de los trabajadores en proceso de negociación de las condiciones de trabajo con el empleador (Comisiones de Productividad, de Capacitación, de Seguridad, de Escalafón, entre otras). Ello sin lugar a dudas enriquece la concepción de democracia más allá de la elección de una instancia centralizadora del poder ejecutivo que se denomina Comité Ejecutivo Nacional (CEN), que conforme es mayor el tamaño del sindicato incluye también un mayor número de carteras y división de funciones.

La Asamblea General o Convención Nacional, según la denominación utilizada en cada uno de los sindicatos, es el órgano más importante del sindicato donde participan todos los trabajadores (o sus delegados) y se consultan y votan las decisiones más importantes: el incremento de salario anual; las condiciones de trabajo previstas en el Contrato Colectivo de Trabajo, la rendición de cuentas de cada una de las Secretarías de gobierno, entre otras.

Las y los trabajadores sindicalizados gozan asimismo de un gran número de derechos y libertades, formalmente reconocidos en los Estatutos (tabla 30), los cuáles son excepcionales en el sindicalismo mexicano en virtud de la preeminencia de los sindicatos de protección patronal. Es decir, estos derechos de los trabajadores están cancelados en aquellos sindicatos corporativos, blancos o de protección patronal donde de facto no hay ninguna actividad sindical.

Tabla 30. Derechos y libertades garantizados por los Estatutos de los sindicatos democráticos estudiados

Derecho	STRM (Estatutos 2008)	ASSA (Estatutos 1998)	Sintrametlife (Estatutos 2009)
Votar en las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias.	Art. 15 inciso a)	Art. 18 inciso I	Art. 9 inciso a)
Ser electos para ocupar cualquier puesto de representación sindical, así como votar en las elecciones de los mismos.	Art. 15 inciso b)	Art. 18 inciso III	Art. 9 inciso b)

Derecho	STRM (Estatutos 2008)	ASSA (Estatutos 1998)	Sintrametlife (Estatutos 2009)
Tener libertad de expresión en las Asambleas.	Art. 15 inciso c)	Art. 18 inciso I	Art. 9 inciso a)
Externar y defender sus ideas sociales.	Art. 15 inciso d)	Art. 18 inciso I	Art. 9 incisos e)
Objetar cualquier acuerdo tomado en contra de estos Estatutos.	Art. 15 inciso e)		
Ser defendidos por el Sindicato ante la empresa en la que prestan sus servicios.	Art. 15 inciso f)	Art. 18 inciso IV	Art. 9 inciso d)
Obtener del Sindicato el apoyo efectivo para ascender en las distintas categorías de su trabajo, para cambiar de residencia y/o especialidad.	Art. 15 inciso g)		
Presentar todas las iniciativas y proyectos que tiendan al beneficio y al engrandecimiento del Sindicato.	Art. 15 inciso h)	Art. 18 inciso VIII	Art. 9 inciso e)
Disfrutar, en caso de huelga, de todas las ayudas que el Comité de Huelga acuerde otorgar.	Art. 15 inciso i)		
Exigir del Comité Ejecutivo Nacional, los documentos o credenciales que lo acrediten como miembro activo permanente del Sindicato.	Art. 15 inciso j)		
Solicitar por escrito de los Comités Ejecutivo Nacional o Local correspondiente, que se convoque a Asamblea Extraordinaria.	Art. 15 inciso k)	Art. 18 inciso VII	
Nombrar para su defensa, en caso de acusaciones por violación a estos Estatutos o a los acuerdos del sindicato, hasta dos defensores(as)	Art. 15 inciso l)	Art. 18 inciso VI	
Presentar al Comité Nacional de Vigilancia, a la Comisión Nacional Autónoma de Honor Justicia y a la Asamblea, si el caso lo requiere, todas las quejas relativas a faltas que cometan los(as) funcionarios o representantes legales del Sindicato, o bien, las y los miembros del mismo.	Art. 15 inciso m)	Art. 18 inciso X	
Recibir todos los derechos que otorga el Contrato Colectivo de Trabajo, la Ley Federal del Trabajo y la Ley del Seguro Social.	Art. 15 inciso o)	Art. 18 inciso V	Art. 9 inciso c)
Denunciar ante las instancias correspondientes cualquier tipo de violencia laboral, acoso u hostigamiento sexual.	Art. 15 inciso q)		

Fuente: elaboración propia

Se trata de un gran número de garantías que van más allá del proceso electoral y que incluyen libertades y derechos fundamentales como son la participación política en las Asambleas; la libertad

de expresión; el nombramiento de representantes para su defensa; presentar iniciativas; exigir información y a convocar Asamblea, el debido proceso, entre otros. No obstante, todas ellas reflejan un modelo tradicional de participación política, basado en la militancia directa a través de las asambleas y juntas y procedimientos burocráticos. Es decir, no hay innovación democrática en el reconocimiento del conjunto de derechos y libertades asociados a la democracia sindical, en particular el derecho a deliberar públicamente con las y los representantes a través de redes sociales, el derecho a la consulta directa vinculante o las prácticas de gobierno abierto o incluso la ciberdemocracia, que facilita la conformación de una comunidad virtual y formas de gobierno descentralizadas y autónomas.

Actualmente la tecnología disponible posibilita una interacción en un doble sentido entre el gobierno de los sindicatos y sus bases, donde las y los trabajadores sindicalizados podrían involucrarse activamente en la política sindical a través de la apertura de nuevos canales de participación y deliberación, tanto con sus representantes como con redes de expertos y otras organizaciones. Ello implica transitar hacia el nuevo sindicalismo, entre ellos el modelo de “organizing model” que como vimos ha tenido una gran expansión en el sindicalismo anglosajón.

Con respecto al control de la legalidad, en las organizaciones más maduras como la ASSA y el STRM (con más de cincuenta años desde su creación), se cuenta además con órganos independientes del control de la legalidad y justicia interna a través de la Comisión de Vigilancia y de un Tribunal de Honor y Justicia. De esta manera se busca garantizar la existencia de un órgano independiente al CEN que resuelva conforme a las normas los conflictos internos, que tanto en la ASSA como el STRM han sido abundantes. De esta forma se asegura una separación y equilibrio de poderes entre el ejecutivo (CEN) y la administración de justicia interna (Tribunales). En el caso de la ASSA se trata también de un legado histórico en virtud de experiencias pasadas de corrupción de su líderes: en particular, destacan los casos de Patricia Esnarriaga Hermosillo (1988), primera Secretaria General mujer que cometió un importante fraude en contra de la asociación; y Alejandro Eguiza (1994), que también en calidad de Secretario General fue omiso en sus obligaciones con relación a la revisión contractual de Mexicana o el caso más reciente de Lizett Clavel Sánchez, que fue destituida también del cargo de Secretaria General (2008) por malversación de fondos.

Una de las primeras contradicciones que identificamos en el diseño es **la falta de autonomía del órgano electoral** en el caso de la ASSA y el Sintrametlife, puesto que es el propio gobierno quien organiza y controla el proceso electoral. Únicamente en el STRM esta instancia goza de plena autonomía.

En la ASSA, su gobierno, y en particular su Secretario General, detentan un gran número de competencias en el proceso electoral, conforme se detalla a continuación:

- El Comité Ejecutivo se encarga del proceso electoral por conducto de los Secretarios de Interior y de Actas, lo cual compromete la autonomía e independencia que debiera el órgano encargado de organizar las elecciones. (art.105 Estatuto ASSA).
- Si bien se prevé la conformación de una Comisión Electoral integrada por tres sobrecargos, esta instancia sólo tiene la función de “observar el buen funcionamiento del proceso electoral” (art.107.bis.I Estatuto ASSA).
- La instancia encargada de recibir las solicitudes de las y los candidatos es el propio Comité Ejecutivo, quien analiza si éstos cumplen con los requisitos establecidos para postular y la legitimidad de las firmas que suscriben de 25 miembros en pleno ejercicio de sus derechos. (art.109.II Estatuto ASSA)
- El Secretario de Interior y el Secretario de Actas son quienes emiten las cédulas personales de votación, debidamente foliadas y selladas por la Comisión de Vigilancia. (art 109.III.b Estatuto ASSA)

- El recuento de la votación se encuentra también en manos del Comité Ejecutivo, que al concluir el último día de votación no hace un recuento inmediato, sino que sella la urna bajo su resguardo en las oficinas de la Asociación e inicia el conteo al día siguiente. (art 109.VII y VIII Estatuto ASSA)
- El Comité Ejecutivo resuelve todos los asuntos cuya resolución no se encuentra encomendada por el Estatuto a algún otro órgano de la asociación (art.58 III Estatuto ASSA)

En contraste, en el STRM se prevé la elección de la Comisión Nacional Electoral (15 miembros activos) por mayoría de votos de los delegados de la Convención Nacional (artículo 88 y 89 del Estatuto del STRM). Este órgano electoral, el cual a diferencia de la ASSA no depende del CEN, asegura además una representatividad territorial de cada zona sindical, la sección matriz y las secciones de empresa. Sus funciones son fundamentales para asegurar unas elecciones libres y justas: emitir boletas electorales, formar el padrón electoral, recabar la votación, resolver protestas durante el proceso electoral, realizar el recuento de votos, elaborar las actas de recuentos y gestionar ante la autoridad competente la expedición de la toma de nota.

Un segundo elemento que entra en tensión con la democracia es la previsión de **un sistema de elecciones primarias en el STRM que de facto institucionaliza un régimen de partido único** conocido como la “planilla verde”. En particular, se prevé una etapa denominada “Planilla de los Trabajadores”, que fue creada en la 8va Convención Extraordinaria de febrero de 1983 para asegurar la gobernabilidad interna a raíz de la experiencia pasada de procesos electorales de extrema conflictividad⁷⁵:

“Las elecciones pasaron a ser, por falta de organización, un espacio para que las fuerzas enemigas de los telefonistas actuaran abiertamente, provocando un fuerte desgaste al sindicato. Por ello insistimos en la necesidad de prevenir y evitar que se den circunstancias similares, iniciando desde ahora un proceso organizativo y de participación que asegure el control colectivo por parte de los trabajadores de todo el proceso electoral de 1984” (Revista *Restaurador* 22 de Abril, No 7 y 8.Nov-Dic 1982).

De esta forma, aunque el Estatuto no lo prevé formalmente en su artículo 19, cuando la Convención aprueba la apertura del proceso electoral se abre también la convocatoria para integrar la planilla de los trabajadores. Se trata en los hechos de un proceso de “elecciones primarias” donde se busca incitar que los propios trabajadores se autopropongan para ser candidatos a representar sus centros de trabajo ⁷⁶. Como resultado aquéllos que logran el apoyo mayoritario son incorporados directamente en la Planilla de color “verde”, que es la corriente interna a la cual pertenece su actual Secretario General Francisco Hernández Juárez. En particular, las etapas de este proceso de elecciones primarias internas son las siguientes⁷⁷:

⁷⁵ Una experiencia ilustrativa de este nivel de conflictividad la encontramos en 1961, cuando Arturo Velazco Valerdi, del Movimiento Restaurador de la Democracia Sindical, ganador de las elecciones de la Planilla Verde fue desconocido por una instancia externa al sindicato y en lugar de nombró Secretario General a Manuel Guzmán Reveles, líder de la Planilla perdedora. Asimismo, en 1978 se presentó una propuesta de extender el periodo del Comité Ejecutivo Nacional (citado en Medina, 1996).

⁷⁶ La convocatoria vigente en 2016 puede consultarse en la siguiente liga del portal del STRM: http://portal.strm.net/documentos/2016/FORMACION_PLANILLA_2016_2020.pdf

⁷⁷ Fuente: http://portal.strm.net/documentos/2016/FORMACION_PLANILLA_2016_2020.pdf

Descripción del proceso de elecciones primarias en el STRM a partir de las bases de la convocatoria de febrero de 2016⁷⁸

Etapa 1: publicación de las bases y registro de precandidaturas

Comprobación de requisitos estatutarios. Toda(o)s los trabajadores interesados en ser candidatos de la Planilla de los Trabajadores deberán cumplir con lo estipulado en los Estatutos, en particular el Capítulo (13) Art. 54, Capítulo (20) XX en sus artículos 101, 102, 103, 104, 105, tomar el Curso de Inducción Sindical y acreditar su permanente y correcta militancia sindical.

En las secciones foráneas y en los centros de trabajo de sección matriz se podrán proponer uno o más candidatos por especialidad o sección de especialidad para posteriormente elegir al candidato de la sección o centro de trabajo que participará en la elección para la integración de la Planilla. Su elección se hará por voto personal, directo y secreto.

Órgano responsable: Esta primera etapa estará a cargo de los Representantes Sindicales de los Comités Ejecutivos Locales y Coordinación del CEN, quienes estarán en permanente comunicación con el Comité Nacional de Vigilancia para atender cualquier consulta o controversia. En caso de que algún funcionario local participe como candidato, no podrá intervenir en la organización de las elecciones.

Restricciones: el primer problema que se observa en esta etapa inicial es la participación del propio gobierno del sindicato a nivel local (CEN Local) y un representante del CEN Nacional en la organización de las elecciones primarias. No hay garantías de independencia en el órgano que organiza las elecciones primarias internas.

Etapa 2: presentación del Programa de Trabajo de cada precandidato(a)

Programa de Trabajo: cada candidato(a) elaborará un Programa de Trabajo donde expondrá sus ideas acerca de un conjunto de temas, con el objetivo de fortalecer al STRM y garantizar su unidad, independencia y autonomía, así como facilitar la evaluación del candidato(a). Se dispone de un plazo de 10 días para su elaboración. En el caso de la convocatoria 2016, el Programa de Trabajo contendrá los siguientes temas:

- Estrategia sindical: 6 ejes fundamentales (Programa de Permanencia Voluntaria, Retención y Recuperación de Clientes, Calidad de Servicio, Vacantes, Fortalecimiento de la Organización Sindical y Recuperación de Materia de Trabajo.
- Las reformas estructurales y sus efectos sobre los trabajadores y la población.
- Nuevo marco regulatorio en telecomunicaciones: Reforma en telecomunicaciones (Constitucional y ley secundaria), preponderancia, reglas asimétricas, impactos laborales y productivos, Telmex y América Móvil.
- Principales instrumentos del proyecto sindical: Contrato Colectivo de Trabajo, Programa de Productividad, Programa de Capacitación, Recuperación de Materia de Trabajo, Acuerdo Marco, Estatutos, Etc.
- Principales alianzas del STRM:
En el plano Nacional: Con el frente amplio social y unitario (FASU); Con el sindicalismo democrático: Unión Nacional De Trabajadores (UNT); Con las organizaciones campesinas: Comité Nacional de Organismos Rurales y Pesqueros (CONORP), Central Campesina Cardenista (CCC), Central Independiente de Obreros Agrícolas y Campesinos (CIOAC), Coordinadora Nacional Plan de Ayala-Movimiento Nacional (CNPA-MN) y

⁷⁸ Fuente: http://portal.strm.net/documentos/2016/FORMACION_PLANILLA_2016_2020.pdf

otras; Con las organizaciones civiles: Alianza Democrática de Organismos Civiles (ADOC), Congreso Social, etc.

En el plano internacional: Con la CSI, CSA, UNI Global Union, (The American Federation of Labor and Congress of Industrial Organizations) AFL-CIO, Canadian Labour Congress (CLC) y Communications Workers of America (CWA)

Entrega del Programa de Trabajo a través de la coordinación, medios electrónicos o paquetería, antes de la fecha y hora límite establecidos en la convocatoria, en el Comité Nacional de Vigilancia. El precandidato(a) que no lo presente quedara eliminado de la contienda.

Restricciones: en esta segunda etapa las y los precandidato(a)s no pueden innovar libremente, puesto que deben de sujetarse a los puntos establecidos en las bases, los cuáles como se verá en el capítulo 8 ya son parte de la agenda sindical del STRM.

Etapa 3: votaciones simultaneas en todo el país (4 días de votación)

Una vez nombrados los candidato(a)s por cada una de las secciones foráneas y habiéndose dado a conocer sus programas de trabajo, se elegirán por voto personal, directo y secreto los representantes mediante las siguientes formulas que buscan establecer un equilibrio en la representatividad interna. Esta segmentación interna equivaldría a los “distritos”.

ZONA 1: 3 Candidatos
ZONA 2: 2 Candidatos
ZONA 3: 3 Candidatos
ZONA 4: 2 Candidatos
ZONA 5: 3 Candidatos
ZONA 6: 3 Candidatos
ZONA 7: 3 Candidatos
ZONA 8: 3 Candidatos

Por la División Sur: 7(siete candidatos).

Por la División Oriente: 7 (siete candidatos).

Por la División Poniente 7 (siete candidatos).

Por las especialidades de servicios Tráfico Nacional e Internacional, y guarderías 3 (tres candidatos); por Parque Vía: 2 (dos candidatos); por Conmutación – Transmisión 2 (dos candidatos); por Comercial 1 (un candidato); por Servicios a Clientes 1 (un candidato).

El Sector de Jubilados podrá participar con un candidato por Sección matriz y uno por las secciones foráneas

Garantías de transparencia: En todas las votaciones, las actas se acompañarán del padrón de la sección, zona sindical o centro de trabajo. En todas las áreas donde se realice votación, se deberán firmar las Actas correspondientes por parte del CEN, CEL y tres testigos que avalen el resultado del escrutinio, publicándose un tanto para conocimiento de la base y transparencia en el proceso.

En esta etapa es importante subrayar el cuidado tanto en la representatividad interna de cada uno de los territorios y especialidades, así como en la transparencia del proceso.

Etapa 4: publicación de resultados y elaboración del Programa de Táctica y Estrategia de la Planilla de los Trabajadores (“planilla verde”)

Los resultados se levantan en Actas y se presentan en una Asamblea General en las secciones foráneas y de centro de trabajo en la sección matriz.

Agenda única: una vez elegidos los representantes, éstos elaboraran un Programa de Táctica y Estrategia único como plataforma política que será presentado a una Asamblea Nacional de Representantes

Designación de carteras: Los integrantes de la Planilla de los Trabajadores buscarán alternativas para un programa de capacitación y los puestos del Comité Ejecutivo Nacional, Comité Nacional de Vigilancia, Comisiones Nacionales y Comisiones Mixtas se definirán internamente de acuerdo a sus conocimientos, experiencia y participación.

La ventaja de contar con “los mejores ganadores”. En esta última etapa son los “mejores ganadores”, los más populares y los mejores pre-candidatos quienes forman parte finalmente de la candidatura de la Planilla “verde”, que es la corriente a la cual pertenece su actual Secretario General Francisco Hernandez Juarez y por consiguiente él es quien decide quien ocupa cada Secretaria de gobierno.

Este procedimiento de “elecciones primarias” facilita que todos los trabajadores puedan participar como representantes si cuentan con el apoyo mayoritario de sus compañeros, dotando también de mayor legitimidad a la planilla que finalmente se conforme. Además al ser un proceso abierto, todos los miembros del sindicato pueden emitir su voto, no solamente los simpatizantes, lo cual facilita que una pluralidad de liderazgos y corrientes compitan, incluso quienes son parte de la oposición.

Sin embargo, este proceso se vuelve problemático en la equidad en el proceso electoral.

Primero, el Comité Ejecutivo Nacional, desde 1976 de la planilla verde, es quien aprueba formalmente la planilla de los trabajadores. Los grupos opositores en cambio no cuentan con la capacidad de llevar a cabo este proceso de elecciones primarias, aunque ello no esté prohibido estatutariamente.

Y segundo, en esta planilla oficial participan los “mejores ganadores”, de decir, aquellas candidatas y candidatos que ya probaron que cuentan con el apoyo mayoritario de las bases de trabajadores y por consiguiente son los más valorados y/o populares en esa coyuntura de proceso electoral.

En consecuencia, hay quienes opinan que este sistema se asemeja a los regímenes de partido único, donde los candidatos oficiales son avalados por el partido del gobierno (De la Garza, 2002: 151). En efecto esta práctica puede ser interpretada como un elemento de autoritarismo, control e inequidad en la contienda electoral, puesto que cuando tiene lugar las elecciones formales en realidad los trabajadores ya han hecho su elección desde antes a través de la Planilla de Trabajadores, lo cual no sucede en la ASSA y el Sintrametlife.

Este procedimiento que busca garantizar la gobernabilidad al interior del sindicato no es perfecto: los grupos opositores pueden ganar las elecciones primarias en sus centros de trabajo y llegar a ocupar una cartera en el CEN como parte de la élite sindical. Sin embargo, también hay posibilidad de aislar a la oposición con una cartera con poco poder formal (Secretaria de Deportes o un cargo de Vocal o Subsecretario).

Un tercer factor que introduce otro elemento autoritario en el diseño institucional democrático es el cargo de **comisionado del STRM**. Este puesto informal ostenta un gran poder pero no se somete a ninguna votación ni a ejercicios de rendición de cuenta. Se trata de personalidades (en su mayoría ex – miembros del CEN) que gozan de la confianza de Hernández Juárez para la toma de decisiones estratégicas del sindicato. Se podría interpretar que existe en los hechos, aunque informalmente, “una ley de hierro en la sombra”, donde un grupo de poder se mantiene en sus cargos por largos periodos de tiempo. Más aún, esta figura extra-estatutaria del comisionado permite operar de forma paralela un “CEN de sabios”, que es donde se concentra el poder real y político de los sindicatos. En cambio en el “CEN formal” los representantes de cada una de las carteras circulan cada cuatro años, dado que los Estatutos prohíben su reelección.

Un cuarto elemento a considerar como parte de los legados autoritarios que conviven con la democracia formal es **la cláusula de exclusión en el ingreso**, la cual se convierte en una forma imperativa de monopolio de la representación por parte del sindicato. Esta regla es una herencia del corporativismo mexicano que puede ser valorada como un principio antidemocrático en la medida que para poder postular a una plaza de trabajo es indispensable afiliarse al sindicato titular del Contrato Colectivo de Trabajo. De esta forma se vulnera el derecho a la libertad de afiliación sindical de las y los trabajadores, pero a la vez esta medida es comprensible en un entorno de políticas flexibilizadoras de las condiciones de trabajo que dotan de todo el poder al empresario para contratar y despedir sin adecuadas garantías para los trabajadores.

De hecho, la regla de la cláusula de exclusión en el ingreso al ser una herencia del modelo corporativo del viejo sindicalismo mexicano también es una medida aplicada por los sindicatos de protección patronal. No obstante, el Sinrametlife es un caso excepcional que no aplica esta medida, a diferencia del STRM⁷⁹ y la ASSA que sí lo hacen.

En quinto lugar, la existencia en la elección de **planillas de representantes con listas cerradas** es otro de los elementos que introduce la verticalidad en la democracia sindical. Tanto en el STRM como en el Sinrametlife las y los trabajadores que se postulan como representantes sindicales no sólo deben de contar con el aval de varios compañeros para poder presentarse, sino que además dependen del liderazgo de quien se postula como candidato o candidata a ser Secretario General.

En contraste, en la ASSA su modelo permite un proceso de votación universal y secreta por cartera, no por planilla, por lo que se institucionaliza un sistema de listas abiertas. Para ello se estableció un sistema de renovación del Comité Ejecutivo por bloques de un tercio, lo cual implica que un tercio de esta instancia se renueva cada año. Esta norma presume que la renovación parcial permite aprovechar la experiencia adquirida y evitar así la parálisis en el funcionamiento del gobierno del sindicato. Sin embargo, ello no evita que se produzcan tensiones y divisiones al interior del propio Comité Ejecutivo y que grupos opositores puedan ocupar carteras con mucho poder en el mismo gobierno. Este temor a la parálisis interna se disolvería si el propio sindicato contase con una política interna de formación de cuadros y líderes sindicales, a través de centros de capacitación e investigación sindical.

En sexto lugar, uno de los legados autoritarios que prevalece formal e informalmente es una excesiva **concentración de poder en la figura del Secretario General, incluso por encima de la Asamblea General**. En el caso de la ASSA se trata de una herencia del gobierno de Lissett Clavel, que como ya se mencionó fue destituida por malversación de fondos. Conforme los Estatutos de la ASSA, el Secretario General puede “resolver asuntos de que le den cuenta los demás Secretarios

⁷⁹ En los Acuerdos de la XL Convención Nacional Ordinaria celebrada en septiembre de 2015 se incluyó como punto de Acuerdo de la Minuta la propuesta de Francisco Hernández Juárez de eliminar la cláusula de exclusión en los CCT. Será necesario revisar la aplicación de esta medida en la negociación de la Revisión Contractual 2016-2018 actualmente vigente. Página 55, acuerdo 286.

del Comité, tomando en consideración la opinión de éstos siempre que no esté el asunto dentro de las atribuciones expresas, otorgadas por este Estatuto, a otro órgano de la Asociación (Artículo 70 inciso VII del Estatuto de la ASSA). De esta forma, el Secretario General cuenta con el poder para resolver cualquier asunto no expresamente previsto en los Estatutos, sin necesidad de convocar a la Asamblea ni consultar a los propios sobrecargos.

Relacionado con este problema encontramos también la práctica informal de las **“audiencias con el Secretario General”** (en el STRM se celebran cada lunes y en la ASSA los lunes y los miércoles), donde los trabajadores sindicalizados pueden entrevistarse directamente con su líder y hacer uso del derecho de petición para que su problema sea atendido. Si bien este espacio de acceso directo al representante sindical puede ser percibido como un gesto de apertura a la participación directa, en los hechos también se traduce en una centralización y personalización de dicho derecho fundamental. Se trataría de una suerte de “Presidencialismo” en los sindicatos, donde el titular del gobierno tiene el poder de resolver cualquier problema. Por consiguiente, aquellas personas que tienen una mala relación con el Secretario General o son parte de la oposición pueden ver restringido en la práctica el acceso a este espacio. En su caso, en el STRM o ASSA, deberán acudir a la Comisión Nacional de Vigilancia, que en los hechos se ve limitada por:

- Los asuntos que pueden afectar a la privacidad de las personas (si por ejemplo han sido atendidos por el Tribunal de Honor y Justicia);
- Los temas que el Secretario General considera que son delicados en virtud de los conflictos con la empresa;
- En función de las cargas de trabajo y la disponibilidad de tiempo.

Por último, un último elemento que permite entender la naturaleza híbrida de estas democracias sindicales es la práctica informal de la **“reelección”**, la cual convive con un diseño basado en el ideal de una constante circulación de las élites sindicales. Como se desprende de la tabla 31, las organizaciones sindicales estudiadas cuentan con distintas regulaciones respecto de la “no reelección”, desde una restricción formal absoluta en las carteras del CEN del STRM a la ausencia de límites en el Sintrametlife. En los hechos, emergen instituciones informales que sustituyen y desplazan a la regla formal de la “no reelección”.

En particular, en el STRM - a diferencia del Sintrametlife y la ASSA - ninguno de los cargos podrá presentarse a la reelección con excepción de su Secretario General, quien “podrá volver a participar de manera consecutiva una sola vez como candidato para desempeñar el mismo puesto en el siguiente periodo” (art.54 del Estatuto STRM). Si bien la institucionalización formal de la “no reelección” en el STRM permite una mayor circulación de las élites sindicales, en los hechos se perpetúa en el poder su Secretario General. Francisco Hernández Juárez ha podido ser reelecto por más de nueve ocasiones a través de la modificación “por única ocasión” del Estatuto en Convención Nacional. Ese mecanismo ha sido recientemente aprobado en la LX Convención Nacional en virtud del proceso electoral para el CEN 2016-2020:

Asunto: reforma o adición al estatuto para la participación del Co. Francisco Hernández Juárez como candidato a la secretaria general en las elecciones del Comité Ejecutivo Nacional

La XL convención nacional ordinaria acuerda por unanimidad el siguiente proyecto de reforma o adición a los estatutos del STRM.

“TRANSITORIO UNICO

Para los efectos de la elección del Comité Ejecutivo Nacional del Sindicato de Telefonistas se permite participar al compañero Francisco Hernández Juárez, actualmente Secretario

General del Comité Ejecutivo Nacional, formando parte de planilla que solicite registro y como candidato al cargo de Secretario General.

Consecuentemente no aplican las reglas del segundo párrafo del artículo 54 del presente estatuto, solamente en lo que se refiere al mencionado miembro del Sindicato, compañero Francisco Hernández Juárez.

Para el caso de los artículos 99, 101 inciso d) y 104 de los presentes Estatutos, se considerara la excepción prevista en este Transitorio Único.”

Fuente: Propuestas y Acuerdos de la XL Convención Nacional Ordinaria de septiembre 2015, página 54

Disponible en: http://portal.strm.net/documentos/convencion40/Propuestas_acuerdos_40.pdf

Como se observa, este mecanismo ha permitido a Francisco Hernández Juárez permanecer en el poder del sindicato por casi 40 años, a partir de procesos de elección cada 4 años donde “la planilla de los trabajadores” (identificada con el color verde) ha sido siempre la lista más votada: en el proceso electoral 2004-2008⁸⁰ con el 92% de apoyo que representaron 41,000 votos; en el proceso electoral 2008-2012⁸¹ con el 96.7% de los votos y en el más reciente proceso electoral 2012-2016⁸² con el 98% de apoyo y un total de 36,137 votos a su favor y sólo 683 votos anulados.

La reelección de los Secretarios Generales no es algo extraño en el sindicalismo democrático. Tanto en el Sinrametlife, que no prohíbe formalmente la reelección de todos sus miembros, como la ASSA, su Secretario General ha sido reelectos por más de un periodo. Ello responde a una estrategia sindical defensiva, basada en el pragmatismo frente a un contexto de enorme incertidumbre y confrontación promovida por la empresa.

En el Sinrametlife, su Secretario General ha sido reelecto por cuatro ocasiones desde el año 2000 y en su CEN hay un gran número de líderes sindicales han “saltado” de un cargo a otro por hasta cuatro periodos:

Tabla 31. La reelección al interior del gobierno del Sinrametlife

Periodo 2000-2004	Periodo 2004-2008	Periodo 2008-2012	Periodo 2012-2015
Secretario General Miembro 1	Secretario General Miembro 1 (reelección)	Secretario General Miembro 1 (reelección)	Secretario General Miembro 1 (reelección)
Secretario General Adjunto Miembro 2	Secretario General Adjunto Miembro 2 (reelección)	Secretario de Desarrollo Interno Nuevo miembro 11	Secretario de Desarrollo Interno Miembro 14 (reelección)
Secretaría de Organización, Estadística y Formación Sindical Miembro 3	Secretaría de Organización, Estadística y Formación Sindical Nuevo miembro 10	Secretaría de Organización Nuevo miembro 12	Secretaría de Organización Nuevo miembro 16
Secretario de Relaciones Laborales Miembro 4	Secretario de Relaciones Laborales Miembro 4 (reelección)	Secretario de Relaciones Laborales Nuevo miembro 13	Secretario de Relaciones Laborales Miembro 3 (reelección)
Secretaría de Profesionalización y Promoción Miembro 5	Secretaría de Profesionalización y Promoción Miembro 5 (reelección)	Secretaría de Relaciones Miembro 9 (reelección)	Secretaría de Relaciones Miembro 9 (reelección)

⁸⁰ Fuente: <http://archivo.eluniversal.com.mx/notas/234506.html>

⁸¹ Fuente: CIRCULAR DE LA COMISION NACIONAL ELECTORAL 2012
<http://www.jornada.unam.mx/2008/08/01/index.php?section=politica&article=024n2pol>

⁸² Fuente: <http://portal.strm.net/documentos/CIRCULAR%20INFORMATIVA%20FINAL.pdf>

Secretaría de Actas y Acuerdos Miembro 6	Secretaría de Actas y Acuerdos <u>Miembro 9 (reelección)</u>	Secretaría de Actas y Acuerdos Miembro 10 (reelección)	Secretaría de Actas y Acuerdos Nuevo miembro 17
Secretario de Educación y Comunicación Miembro 7	Secretario de Educación y Comunicación Miembro 7 (reelección)	Secretario de Educación y Comunicación Nuevo miembro 14	Secretario de Educación y Comunicación Nuevo miembro 18
Secretario de Deportes y Eventos Sociales Miembro 8	Secretario de Deportes y Eventos Sociales Miembro 8 (reelección)	Secretario de Deportes y Eventos Sociales Miembro 3 (reelección)	Secretario de Deportes y Eventos Sociales Miembro 13 (reelección)
Secretaría de Finanzas <u>Miembro 9</u>	Secretaría de Finanzas Miembro 3 (reelección)	Secretaría de Finanzas Nuevo miembro 15	Secretaría de Finanzas Nuevo miembro 19 (dimisión)

Fuente: elaboración propia a partir de planillas de CEN de Sintrametlife 2000-2015

Lo anterior significa en cierta medida una “ley de hierro” al interior del Sintrametlife, la cual no puede ser explicada por la existencia de incentivos materiales y simbólicos, así como una distancia entre la élite sindical y las bases de trabajadores sindicalizados sino por algo mucho más grave: la debilidad de los cuadros sindicales. En otras palabras, los líderes sindicales repiten en el órgano de gobierno del sindicato debido a que no encuentran un reemplazo en las nuevas generaciones ni en sus compañeros. Este análisis sin embargo no pudo hacerse en la ASSA debido a la falta de disponibilidad de información, pero lo cierto es que de las entrevistas se desprende que varios Secretarios han ocupado carteras en varios gobiernos del sindicato.

Esta situación de perpetuación en el cargo tanto de los Secretarios Generales como de los líderes sindicales que ocupan una cartera en el sindicato se explica también por la burocratización de dichos sindicatos, que no han buscado nuevas formas de organizarse e innovar. Como ya vimos en la revisión del debate actual, el nuevo modelo de sindicalismo plantea una transformación de las viejas estructuras burocráticas para convertirse en redes densas, cuyos miembros están interconectados y se involucran activamente de forma mucho más dinámica, creativa, informada y fluida (Fiorito y Hardley, 2008).

A pesar de estas limitaciones en su estructura interna, resulta pertinente interrogarse sobre cual es la percepción de los miembros del sindicato respecto de la reelección. ¿Es antidemocrático si ello es fruto de la voluntad expresada por las bases mediante el voto libre y secreto? ¿Qué justificación proporcionan las y los propios líderes sindicales?

Desde la perspectiva de las y los propios representantes sindicales, la reelección de personas que ocupan carteras en el gobierno del sindicato viene acompañada de ventajas que fortalecen la estrategia sindical frente a las amenazas del entorno, en particular garantiza que los líderes ya cuenten con capacidades y experiencia, se da continuidad del proyecto sindical, así como genera confianza y seguridad. Este cálculo conservador es particularmente importante en el caso del Secretario General, dado que en todos los sindicatos han sido reelectos para varias ocasiones como parte de una estrategia defensiva y conservadora frente al Estado, que persigue una mayor liberalización de sectores estratégicos de la economía y de la propia empresa, que busca deshacerse del CCT para ser más competitiva, en un marco de debilidad en el cumplimiento de estado de derecho. Sin duda, ante la falta de innovación interna esta estrategia conversadora se convierte en un recurso precario de poder.

En el caso de las y los líderes que ocupan carteras en el CEN, la voluntad de ser reelectos responde también a otro tipo de incentivos individuales no materiales que deben de ser tomados en consideración:

- Incentivos ideológicos: el regreso a la “edad heroica” del sindicato (Sintrametlife)

La decisión de asumir un cargo sindical puede ser considerado un acto irracional debido a los costos asociados a: una mayor exigencia de dedicación de tiempo, estrés constante debido a la presión de la empresa y las expectativas generadas por las bases, a cambio del mismo salario que percibían en su puesto de trabajo. A ello además se suma el costo de oportunidad de no poder acceder a procesos de ascenso durante cuatro años y perder las competencias aprendidas debido a la innovación tecnológica constante. En los hechos, no obstante, lo que encontramos son dos tipos de orientaciones por parte de los representantes sindicales: quienes quieren ser reelectos por un nuevo periodo y quienes anhelan regresar a su puesto de trabajo. La explicación, como vemos a continuación, no se encuentra en la distancia social asociada a los ingresos e imagen social que se proyecta de un líder sindical, sino en los valores y la identificación con el proyecto sindical.

“¿Sabes qué? ¡Yo ya cumplí! Para mí fue muy desgastante. Yo no sirvo para esto. Yo me retiro a mi base” (Entrevista a titular de una cartera en el CEN del Sintrametlife, enero 2014)

“¡Es un aprendizaje tremendo! ¡Aquí no te aburres! Aquí cada día es diferente y a lo que tienes acceso es un privilegio. Y me refiero acceso a la gente que conoces, a todos los eventos a los que tienes que ir como la formación, la oportunidad de conocer a tus compañeros, la oportunidad de sentarte a la mesa de negociación con la empresa. En esa medida te exige preparación, responsabilidad y mucho compromiso” (Entrevista a titular del CEN Sintrametlife, enero 2014)

El hecho de que en el Sintrametlife no existan las condiciones materiales para que se produzca una distancia social entre las y los líderes y las bases de trabajadores no significa que no puedan haber prácticas autoritarias, centralizadoras del poder y verticales por parte de los líderes con más experiencia. Si bien existe apertura para que los jóvenes asuman el liderazgo de varias actividades del sindicato, en los hechos en varias entrevistas con trabajadores sindicalizados en el Sintrametlife⁸³ se mencionaron inercias de control y centralización de poder por parte de quienes tienen mayor conocimiento y habilidades estratégicas.

- Incentivos económicos y sociales: mayor salario y poder (STRM)

En contraste, en el STRM encontramos una posición totalmente opuesta a la descrita en el Sintrametlife debido a que los incentivos económicos para permanecer en un cargo sindical son muy elevados. En ello tiene mucho que ver el tamaño del sindicato. Si bien no fue posible acceder al tabulador salarial de los representantes del CEN, fue posible hacer un cálculo estimado a partir de su CCT:

Estimación del ingreso mensual en concepto de cuotas sindicales:
 $66.00 \text{ pesos} \times 35,000 \text{ trabajadores en activo} = 2,310,000.00 \text{ pesos M.N.}$

Estimación de la remuneración que perciben los representantes del CEN
(60% cuotas sindicales): $2,310,000.00 \text{ pesos M.N.} \times 0.6 = 1,386,000 \text{ pesos}$

Estimación de pago mensual promedio que perciben 29 representantes del CEN:
 $1,386,000.00 \text{ pesos} / 29 \text{ miembros} = 47,000 \text{ pesos brutos por mes.}$

Para esta estimación aproximada (sin contar con los viáticos y el salario base), se realizó a partir de considerar las cláusulas 177 y 178 del CCT actualmente vigente de Telmex:

⁸³ Entrevistas realizadas a trabajadores sindicalizados en el Sintrametlife en enero de 2014, en la Ciudad de México.

CLAUSULA 177. La Empresa trasladará al o a los trabajadores que resulten electos miembros del Comité Ejecutivo Nacional y del Comité de Vigilancia, al Distrito Federal, sin exceder de 13 miembros, pagándoles gastos de transporte en primera clase, hospedaje y alimentación para él solo durante el viaje; además se les pagarán viáticos de acuerdo al tabulador vigente por todo el tiempo que dure fuera del lugar de su residencia, como consecuencia de su Comisión Sindical, a partir de la fecha de llegada al Distrito Federal.

CLAUSULA 178. La Empresa entregará al Sindicato, para fines sociales, en los que quedará incluido el fomento del deporte, una cantidad anual de \$66.00 (Sesenta y seis pesos 00/100 M.N.), por cada trabajador de planta de semana completa a su servicio, debiéndose liquidar la cantidad resultante en una sola exhibición en el curso del mes de enero de cada año

A pesar de este incentivo económico para ocupar un cargo sindical en el STRM, el principal obstáculo a la ley de hierro se encuentra en el propio Estatuto, que impide la reelección inmediata para un mismo cargo sindical. A pesar de ello, como ya se mencionó, existe una práctica informal que permite continuar en la élite sindical a través de la figura de los comisionados, quienes desde la sombra asesoran al Secretario General y gozan de un gran prestigio al interior del sindicato. El único desincentivo para ser líder sindical es la carga de trabajo que implica un sindicato de gran tamaño como el STRM, pues además de una cartera también son responsables de la Coordinación de Zonas y Especialidades.

“Uno debe mentalizarse que vienes aquí por cuatro años. No puedes estar con esa obsesión: ¡sí quiero quedarme! Y luego no te quedas ¿y qué? ¿Ya no vas a ser sindicalista y vas a estar en contra del CEN nada más porque no te dejaron aquí?” (Entrevista a titular de una cartera en el CEN del STRM, septiembre 2014)

“Hay compañeros que tiene mucho tiempo aquí, en el CEN ¡Que bien pudieran estar jubilados! Sin embargo, ellos quieren seguir aportando, son los pilares aquí y con quien, de alguna manera, yo puedo recurrir para orientarme” (Entrevista a titular de una cartera en el CEN del STRM, septiembre 2014)

“La balanza la hace de esta manera el compañero Francisco [Secretario General]: deja una parte de comisionados a partir de gente que tiene conocimiento y que ha trabajado bien en el sindicato. Y allí hace la balanza de los que vamos aprendiendo con los que ya tienen experiencia. Porque tampoco te puedes aventar a dejar tan desprotegido [al sindicato] porque él tiene tanto trabajo que no va a estar al pendiente de ti.” (Entrevista a titular del CEN del STRM, septiembre 2014)

- Incentivos emocionales: conciliación trabajo-familia (ASSA)

En una situación intermedia, entre los altos incentivos económicos del STRM y ausencia total de estímulos materiales del Sintrametlife, se encuentran los líderes sindicales de la ASSA, donde la norma estatutaria no impide la reelección inmediata pero la principal motivación para permanecer en la élite sindical no es material. Quienes son representantes sindicales no están obligados a volar y pueden ver todos los días a su familia, conciliando así su trabajo con su vida personal y familiar. Esta posibilidad es muy valorada por las sobrecargas que son madres, puesto que el sobrecargo en activo a menudo no puede celebrar con sus seres queridos aniversarios, cumpleaños, festivales y festividades. Por ello, aquellos líderes sindicales que permanecen por mucho tiempo en diferentes cargos sindicales es visto con recelo y sospecha por sus compañeros, cuyas condiciones y estilos de vida son muy diferentes.

“En el avión como sobrecargo viajas, conoces países, otras ciudades. Estamos como personal de seguridad, personal de servicio también, pero estamos tan enfocados a ser sobrecargos que perdemos la visión de lo demás. No leemos mucho, no nos interesa lo que está pasando en el país, lo que está pasando principalmente en el sindicato. Como sobrecargo sólo te interesa tu familia y volar. Y aquí cambia tu visión.” (Entrevista a titular de una cartera en el CEN de la ASSA, mayo 2014)

“Yo creo que hasta te puedes viciar de algo y pierdes el sentido de lo que es un sobrecargo, porque tu vida se vuelve como la de un *terrícola*. Entonces claro, ya no te adaptas tan fácil a las necesidades de un sobrecargo porque tu vida ya cambió, porque tienes un horario de oficina, porque estás fines de semana con tus hijos, porque a veces nos volvemos ciertamente un poco egoístas y dices [a tus compañeros sobrecargos]: ¡pues si no te gusta vete! Pero sí claro digo vete porque yo estoy acá sentada.” (Entrevista titular de una cartera en el CEN de la ASSA, abril 2014)

En suma, para los propios representantes sindicales la práctica formal e informal de la reelección de representantes sindicales no es vista como un elemento negativo de su democracia sindical. Además la ley de hierro no necesariamente opera a partir de incentivos materiales como en el STRM, sino que la permanencia en el poder también se explica como parte de una estrategia conservadora del sindicato frente a las amenazas del entorno posliberal y para obtener beneficios no materiales como la conciliación familia-trabajo de los sobrecargos y habilidades políticas en el caso del Sintrametlife.

Desde la perspectiva de la base sindicalizada existe también una opinión mayoritariamente favorable a la reelección, puesto que se asocia con la rendición de cuentas y con una estrategia que fortalece las capacidades del sindicato frente a las amenazas de la empresa. De hecho, en el caso del STRM es donde las bases aprecian más la reelección de su Secretario General, a quien le deben su condición de bienestar como trabajadores. Las posturas más críticas se encuentran en los sobrecargos, que consideran en su mayoría que debe de haber el límite de una única reelección debido a que se generan “vicios”:

“Para mí la reelección es buena porque puede haber elementos que hayan aportado mucho en beneficio de sus representados y ¿por qué no se van a reelegir? El sindicato de sobrecargos hasta la década de los noventa no permitía la reelección pero de pronto se empezaron a dar cuenta que cuando las cosas se están haciendo bien es poco tiempo” Entrevista a sobrecargo sindicalizado en la ASSA, octubre 2015.

“Yo estoy de acuerdo siempre y cuando sea un máximo de tres años porque al final necesitas renovarte, necesitas nuevas ideas, necesitas nuevos bríos” Entrevista a sobrecargo sindicalizado en la ASSA, octubre 2015.

“Si vamos a aceptar una nueva reelección pues yo creo que es para seguir por la misma tendencia y seguir teniendo los mismos beneficios, ¿para qué queremos cambiar al dirigente si vamos a echar para atrás todo? ¿Qué se quede otros cuarenta años más!” Entrevista a trabajador sindicalizado en el STRM, octubre 2015.

“Estoy de acuerdo definitivamente con la reelección porque muchos de ellos funcionan muy bien dentro del sindicato”. Entrevista a personal sindicalizado en el Sintrametlife, noviembre 2015.

En conclusión, al menos en México la poca circulación de los líderes sindicales en organizaciones democráticas no es percibido como algo negativo ni por la propia élite ni por la bases. Al contrato, en todo caso la “ley de hierro” es concebida como parte de una estrategia defensiva y pragmática del sindicalismo democrático para enfrentar la amenaza de la empresa y una mayor liberalización del sector por parte de la autoridad pública, pero también un recurso de poder “precario” en la medida que no han sabido fortalecerse a través de estrategias de innovación y movilización a través del establecimiento de redes y agendas más amplias (“organizing model”).

6.2.3. Debilidad de las bases actitudinales y sociales para una intensa democracia pluralista

La baja participación de las y los propios trabajadores sindicalizados en la democracia sindical es sin lugar a dudas uno de los temas que genera una mayor preocupación por parte de sus líderes. Las bases sindicalizadas en su mayoría tienen una actitud de apatía, desinterés por la política y una débil identificación con el proyecto sindical, restando así legitimidad a la organización. Entre los principales motivos para no participar en la actividad sindical destacan: la falta de tiempo, la necesidad de atender a los hijos o estudiar, el temor a las amenazas de la empresa, la resistencia a asumir mayores responsabilidades y el desconocimiento del contrato colectivo. Asimismo, también pesa el cálculo racional, individualista de sus miembros (Hyman, 1998):

“Desgraciadamente así somos: mientras no me afecte a mí si yo veo que le estás quitando a otro y si lo que me estás quitando la verdad no me duele tanto pues no me importa ¡A mí déjame en paz y no voy a ir a la Asamblea!” (Entrevista a titular de una cartera en el CEN de ASSA, mayo 2014)

“Al final muchos compañeros te dicen: ¡ya sabes cómo nos traen!, ¡es que no tengo tiempo!” (Entrevista a titular de una cartera en el CEN de Sintrametlife, enero 2014)

“Las prioridades de la gente están en otro lado y no vinculan la importancia que tiene su participación para su bienestar social. No vinculan el hecho de que emitir un voto consciente e informado en cada elección tiene que ver con mi cotidianidad aquí” (Entrevista a titular de una cartera en el CEN de Sintrametlife, enero 2014)

“A mí no me importa a quien tengas que fregar, no me importa qué tengas que hacer, pero me tienes que ayudar a mí, por eso estás ahí, por eso voté por ti. No son mayoría, se trata de sobrecargos que han estado aquí en la representación [CEN]” (Entrevista a titular de una cartera en el CEN de ASSA, mayo 2014)

No obstante, el problema central de la débil participación de la base sindicalizada también se explica a partir de creencias, valores e ideas que refuerzan el individualismo de sus miembros, como son:

- La asunción de que el sindicato tiene un mandato delegado en la atención a las necesidades individuales, aunque ello no se corresponda con una de sus funciones: “para eso te pago, para que me arregles mis problemas”.
- Una mayor identificación con la imagen corporativa de la empresa.
- La confusión de roles y responsabilidades, por lo cual se responsabiliza al sindicato de asuntos que están bajo el control de la empresa, como el pago de las pensiones de los trabajadores de Mexicana de Aviación (declarada en quiebra).
- La creencia de que las decisiones ya están tomadas y que la opinión de los trabajadores no tiene ningún valor.

- La identidad de clase media, con gran distancia del sindicalismo obrero: “el sindicalismo es para las fábricas, no para las empresas trasnacionales”.
- Los rumores y chismes negativos sobre lo que la empresa considera que es el sindicalismo: “los trabajadores sindicalizados son flojos”.

Para enfrentar esta baja participación de sus miembros, el principal mecanismo que se ha implementado en los sindicatos democráticos es la sanción económica por inasistencia a las Asambleas o huelgas. Sin embargo, esta medida orientada a inhibir la actitud free-rider es insuficiente si no va acompañada de otras acciones como la formación sindical y la promoción de nuevos liderazgos sindicales. Un ejemplo ilustrativo son las multas aplicadas por el STRM a quién no acude a las marchas convocadas por el sindicato, en particular la del 1º de Mayo:

Tabla 32. Sanciones a trabajadores por inasistencia a marchas y asambleas del STRM (Septiembre 2014-agosto 2015)

Actividad sindical	Trabajadores sancionados
Asambleas extraordinarias	434
Asambleas ordinarias	174
Desfile 1º de Mayo	796
Motivos varios	92
Mitines y manifestaciones	389
Total	1,885

Fuente. Informe de la Comisión Nacional de Honor y Justicia STRM, septiembre 2015⁸⁴

Como se observa en la tabla 32, en el STRM la participación de sus miembros es sostenida (puesto que menos del 5% reciben sanción) debido a que primero, existe una fuerte identificación y valoración con el proyecto sindical de su líder y segundo, la aplicación de una sanción económica fuerte en caso de faltar sin causa justificada a una convocatoria. Por ejemplo, en caso de no acudir a la marcha del día 1 de Mayo se aplica automáticamente un descuento de 8 días de salario. En cambio en la ASSA y el Sintrametlife este problema de la baja participación de las bases sindicalizadas es particularmente grave porque a menudo ha dificultado cumplir con el quorum mínimo que exigen los Estatutos para sesionar en Asamblea General. Por tanto, la baja participación también afecta al funcionamiento democrático del sindicato, conforme las reglas estatutarias.

Precisamente con el objetivo de profundizar en la comprensión de esta dinámica de baja participación de las y los trabajadores en su democracia sindical se pondrá a prueba el modelo de Lipset (1956), que asume desde un modelo de democracia pluralista que existen varios factores organizacionales que movilizan la participación:

- La identidad de clase media y el prestigio asociado a la profesión.
- El involucramiento en actividades culturales del sindicato.
- La pertenencia a una comunidad de amigos en el sindicato con los que se habla de política.

⁸⁴ Fuente: http://portal.strm.net/documentos/convencion40/Informe_justicia_.pdf Fecha de consulta: 2 abril 2016.

- La politización a través de medios de comunicación independientes.
- La presencia de una oposición fuerte y permanente.

Seguidamente que verá cómo éstos operan en la democracia sindical mexicana, donde en todo caso no son condición suficiente para estimular y potenciar una intensa participación de sus bases sindicalizadas. Si bien son variables que pudieron funcionar en el pasado heroico de los sindicatos, bajo el viejo modelo de sindicatos centrados en la gestión del Contrato Colectivo de Trabajo, hoy en día es urgente su revisión y cuestionamiento.

7.4. El peso del individualismo en la clase media trabajadora

Con respecto al primer factor, desde el modelo de democracia sindical pluralista de Lipset (1956) se asumía que la identificación de los trabajadores sindicalizados con la clase media se traducía en una posición de reconocimiento y de prestigio social, que a su vez estimulaba la participación activa. Ser sindicalista del sindicato de tipógrafos era motivo de orgullo.

En contraste, en México ser sindicalista se asocia en el imaginario colectivo con una imagen negativa de corrupción y abuso de poder por parte de una élite sindical, es decir, con una oligarquía (Michels) que además tiene un escaso nivel de preparación y es improductiva.

En los casos particulares de SRTM, ASSA y Sintrametlife, la gran mayoría de líderes sindicales coinciden al señalar que sus miembros se identifican con la clase media, lo cual pudo confirmarse en las entrevistas con las bases sindicalizadas. Esta posición de clase se explica principalmente por el nivel de ingresos y las prestaciones que reconoce su convenio colectivo pero también con el tipo de profesión que ejercen como “trabajadores de cuello blanco”.

En el sector financiero, que es donde se ubican los trabajadores del Sintrametlife existe una imagen social de trabajadores de clase alta, lo cual explica comentarios de sorpresa como los siguientes:

“Yo he escuchado muchos comentarios que nos dicen ¡qué raro que Metlife tenga un sindicato!” (Entrevista a delegada sindical de Sintrametlife, enero 2014)

“La misma gente para afiliarse se pregunta ¿Para qué? ¿Cómo voy a ser sindicalizado si estoy en una empresa transnacional y trabajo en una oficina del primer mundo? Eso es para las fábricas” (Entrevista a trabajador sindicalizado en el Sintrametlife, noviembre 2015)

Más aún, en el Sintrametlife, la propia empresa busca difuminar la identidad de trabajador a través del uso del lenguaje, es decir, que los empleados “olviden” que son trabajadores y en su lugar considerar un nuevo tipo de relación empleador-trabajador: “tú no eres un trabajador, eres un colaborador, un socio de la empresa”. De esta forma se busca también desmovilizar y hasta cierto punto desclasificar al personal empleado, para que se convierta en un trabajador leal a la empresa. Ello permite entender también por qué tanto en el Sintrametlife como en la ASSA a algunos miembros sindicalizados les da pena acudir a las manifestaciones, donde se mezclan con el movimiento obrero del cual ellos buscan una distancia social.

El hostigamiento de la propia empresa y la generación de un clima de terror es además parte de la estrategia de Metlife y Aeroméxico para inhibir la participación sindical. En el caso del Sintrametlife los trabajadores sindicalizados que se involucran en las actividades sindicales han recibido sanciones de la empresa a través de prácticas informales como: la penalización del trabajador en la calificación anual de desempeño; el envío de correos electrónicos donde se recuerdan las metas de productividad; la imposición de obstáculos para su ascenso en la empresa,

entre otros. Por su parte Aeroméxico ha llegado a amenazar con el cierre de la empresa declarando la quiebra, siguiendo el ejemplo de la crisis de Mexicana de Aviación.

En el sector de transporte aéreo se produce también un desclasamiento de los trabajadores similar al que experimentan en el Sintrametlife, pues el hecho de viajar alrededor del mundo y tener acceso a lugares exclusivos como los hoteles de cinco estrellas, el traslado con chofer en los aeropuertos o las tiendas de bienes de lujo duty-free facilita que los sobrecargos se identifiquen con la clase media y media-alta: “ En este trabajo es fácil perder el piso, porque desayunas en Madrid, cenas en Paris, comes en Nueva York, compras en China... vives en los aviones y pierdes el piso y piensas que es tu realidad ¡y no la es!” (Entrevista a mujer sobrecargo titular de cartera en el CEN de la ASSA, mayo 2014).

En el STRM, si bien la mayoría de las líderes sindicales entrevistadas se identifican con la clase media por su nivel de ingresos, una buena parte hace referencia a la clase obrera como un deber ser o como una obligación ética de la clase trabajadora: “La lucha sindical que hemos tenido nos ha permitido tener un nivel de clase media, pero nosotros somos sector obrero” (Entrevista a líder sindical del STRM, septiembre 2014). Probablemente en esta conciencia crítica con la propia identidad de clase tiene que ver el mayor involucramiento en las marchas y la disciplina que impone el propio sindicato a sus miembros sindicalizados.

En definitiva, al igual que en el modelo de Lipset (1956), en la estructura de los sindicatos estudiados encontramos una identidad de clase que se asocia principalmente con la clase media e incluso en casos extremos con la clase alta. Sin embargo, esta posición de clase como trabajadores no necesariamente se corresponde con una imagen positiva de la identidad sindicalista. Al contrario, ocupar un cargo en la élite sindical no necesariamente se corresponde con una imagen de prestigio social y de reconocimiento por parte del resto del grupo o al menos de aquellos que desde las bases están poco o nada involucrados en la política sindical, que son la mayoría. En consecuencia, la identificación subjetiva con la clase media no es un factor que movilice la participación política en el sindicato, pues a diferencia de Lipset también hay que tomar en cuenta el peso simbólico del legado histórico del desprestigio del sindicalismo mexicano.

7.5. Pocas actividades culturales con compañeros de trabajo despolitizados

Según el modelo de Lipset (1956), dos de los factores cruciales en el estímulo de la participación de las y los trabajadores son, primero, el involucramiento en actividades organizadas por el sindicato y segundo, la convivencia con compañeros del sindicato con los cuales se habla de política.

En los tres sindicatos estudiados la mayoría de las líderes sindicales entrevistadas en 2014 manifestaron que sus mejores amigos se encuentran principalmente fuera de la organización sindical. De hecho, incluso algunas de ellas reconocieron que el hecho de acceder a cargos dentro en el gobierno del sindicato les había conducido a perder amistades en las bases:

“Tus amigos que son sobrecargos cuando te ven en este puesto se alejan porque creen que te crees mucho o que ya no los pelas o que haces las cosas mal o que eres corrupto. No te lo dicen pero te das cuenta o te miran como extraño” (Entrevista a titular de una cartera en el CEN de la ASSA, mayo 2014)

“La relación empieza a cambiar porque hay gente que confunde y entonces dice: ¡como mi amiga está ahí, pues seguramente si tengo necesidad de algo ella me va a ayudar! Y cuando se dan cuenta que no es así, entonces como que cambia la relación” (Entrevista a titular de una cartera en el CEN del Sintrametlife, febrero 2014)

“Aquí tienes que luego delimitar o marcar algunas situaciones porque dices: ¡es mi cuate y me va a ayudar! Pues no, aquí es otra cosa. No porque seas mi cuate te voy a defender en una situación donde eres indefendible. Y como que te ven raro ¡ya cambiaste! Entonces sí me costó un poquito de trabajo delimitar esa cuestión entre ser representante y ser amigo o compañero” (Entrevista a titular de una cartera en el CEN del Sintrametlife, enero 2014)

Llegar al espacio del poder y de toma de decisiones implica perder amistades y ganarse enemigos en función de decisiones que no satisfacen a todos, pero también supone disponer de menos tiempo para convivir y reforzar relaciones de confianza y reciprocidad.

Si bien las mujeres que participaban en 2014 en el CEN del STRM, ASSA y el Sintrametlife comparten mucho espacio de trabajo y de convivencia, fueron pocas las líderes que pudieron identificar amistades dentro del gobierno, a pesar de que mantienen una relación profesional y de respeto con otros Secretarios. Una fuente alternativa de lazos de confianza es contar con familiares dentro del sindicato. Sin embargo, la mayoría de líderes entrevistadas no cuenta con un familiar en el sindicato, por lo que fueron otro tipo de factores los que impulsaron su participación activa en la política sindical. Más aún, aquellas personas que reconocieron contar con familiares en otras organizaciones sindicales fueron mayoritariamente de naturaleza tradicionalmente corporativa, cuyos referentes son negativos.

Por consiguiente, este diagnóstico nos permite identificar la dificultad de establecer lazos profundos de confianza y reciprocidad entre las propias mujeres líderes sindicales, pero también entre estas y las bases. De manera que no se cumplen los supuestos del modelo de Lipset respecto de la existencia de una fuerte identidad sindical y la socialización política a través de redes de amigos en el sindicato. Al final, como veremos en el capítulo 8 con mayor profundidad, ser representante e involucrarse en la política sindical se explica por otras cuestiones coyunturales, no por la socialización política a través de lazos de amistad dentro del sindicato.

En contraste con el relativo aislamiento que viven los líderes sindicales, entre los trabajadores sindicalizados en la ASSA, Sintrametlife y el STRM es más frecuente que las y los trabajadores mantengan lazos de amistad estrechos con miembros de su profesión. Sin embargo, una buena parte de ellos reconoce que no habla de política con sus amigos del trabajo, pues no les interesa la política, de la cual tienen una imagen muy negativa. Prefieren compartir espacios de convivencia deportiva con sus compañeros del trabajo a partir de actividades organizadas por el propio sindicato, como son los torneos de fútbol, de vóley o de boliche. A diferencia del estudio de Lipset, las actividades culturales de convivencia con compañeros del trabajo no se convierten en un espacio de politización ni de generación de interés por la política sindical. En ello sin duda influye la cultura política del país, en particular la desafección y desvinculación de la gran mayoría de mexicanos respecto de la política, la cual se asocia con el beneficio de unos pocos y uno de los actores más desprestigiados del sistema político, los partidos políticos (IFE, 2014).

Esta despolitización de las bases también se relaciona con la desinformación y falta de percepción de una situación de amenaza o “crisis” por parte de los propios trabajadores, que no sienten la necesidad de participar en las actividades sindicales para continuar percibiendo los beneficios del CCT. Existe la creencia de que las luchas más importantes ya se dieron en el pasado en la doble transición, es decir, con la independencia de la CTM y la llegada de líderes democráticos que defendieron el CCT cuando se privatizó la empresa.

“Tenemos la verdad un sindicato tan bueno que la verdad siempre lo hemos tenido todo. No hemos carecido de nada. Realmente las luchas fuertes se dieron atrás, que a mí no me tocaron y reconoces ese trabajo que se hizo para estar como estamos ahora. Entonces ahora estamos en la época de la apatía” (Entrevista a trabajador sindicalizado en el STRM)

“Lamentablemente nos hemos dado cuenta de que participan cuando sienten el agua hasta acá, cuando hay una época de crisis real o que la sienten. Hoy en día hay crisis real pero quizás no la sienten tan apremiante como en otros eventos como cuando fue la fusión ¡Nunca antes había visto una participación tan activa de la gente!” (Entrevista a titular de una cartera en el CEN del Sintrametlife)

“Nuestros compañeros viven con esa convicción de que nuestro sindicato es democrático porque ya una vez lo hizo. Y a la vez es el mismo Secretario General el que está al frente [Gerardo Calderón], pues ya nos lo garantizó una vez y ya lo demostró en el momento más importante de nuestra organización... ¡a pesar de que hubo tantas tentaciones de hasta vender el contrato colectivo y no se hizo!” (Entrevista a titular de una cartera en el CEN del Sintrametlife)

“Hubo un momento en que sí ya íbamos a estar a punto de la huelga. Nuestro líder dijo: ¿saben qué? ¡Prepárense porque va a pasar esto! Entonces es cuando la gente reaccionó. Yo creo que hace falta que pase algo así fuerte para que la gente reaccione” (Entrevista a titular de una cartera en el CEN del STRM)

Por consiguiente, con excepción del STRM, las líderes sindicales de la ASSA y el Sintrametlife coincidieron en la preocupación por la baja participación de los trabajadores en la política sindical, la cual en su mayoría ven con distancia, desinterés y desconfianza. Ello, si bien se relaciona con la cultura política del país, también es reflejo de la ausencia de una política interna de formación de cuadros sindicales y nuevos liderazgos.

7.6. El peso de la burocratización y ausencia de una pluralidad de medios de información independientes

La existencia de una pluralidad de medios de comunicación independientes en el modelo de democracia sindical pluralista (Lipset) cumple un rol estratégico. En particular, éstos no sólo permiten controlar qué hace el gobierno del sindicato sino que además contribuyen a la politización de los trabajadores. Para ello es fundamental una prensa interna fuera del control del CEN, donde puede expresarse la pluralidad de opiniones y críticas.

En el pasado, los sindicatos estudiados contaban con prensa interna impresa, la cual se distribuía entre los trabajadores para informar periódicamente sobre la materia de trabajo y asuntos de la agenda sindical. Sin embargo, en al menos dos de las organizaciones sindicales (ASSA y Sintrametlife) se señaló la dificultad para poder dar continuidad a su periódico interno debido a la falta de recursos económicos o de la disponibilidad de tiempo.

A partir del análisis de varios números de la revista “Alas de papel” de la ASSA se identificó una diversidad de temas que eran de interés de los sobrecargos durante la década los 80, como: la seguridad, los acuerdos en la negociación con la empresa, la presentación de los miembros del CEN, los resultados de las Asambleas, las Juntas particulares por empresa, pero también temas aparentemente banales como los descuentos especiales para viajes de vacaciones de sobrecargos o la difusión de la cultura de otros países donde hacer turismo. En contraste en el Sintrametlife, en su revista “Espacio 32” se priorizó la transparencia sindical, donde se publicaban los estados de cuenta del sindicato de forma periódica, cómo se lleva a cabo la negociación colectiva, temas de actualidad de la agenda laboral del país y los logros de otros sindicatos que han defendido los derechos de sus trabajadores. Se trataba de una labor editorial muy cuidada, centrada en distintas dimensiones internas y externas de la política sindical.

La revista “El Restaurador 22 Abril” del STRM no pudo revisarse hasta el momento debido a las dificultades para acceder al archivo del sindicato y la sobrecarga de trabajo de la persona que apoya la presente investigación como enlace.

En el presente ninguno de los sindicatos democráticos estudiados hace uso de este medio tradicional impreso, que se considera muy oneroso y mucho menos eficiente que el uso de medios electrónicos. En este sentido, las organizaciones sindicales estudiadas hacen un uso intensivo de medios digitales como son:

- Las redes de Twitter y Facebook, donde se han dado a conocer asuntos de interés para las y los trabajadores disponibles en las siguientes cuentas:

Tabla 33. Los sindicatos en la red social Twitter

https://twitter.com/TelefonistaSTRM	Inactiva desde agosto 2014
https://twitter.com/radiostrm	Inactiva desde mayo 2011
https://twitter.com/@HernandezJuarez	Inactiva desde abril 2015
https://twitter.com/ASSA_DE_MEXICO	Inactiva desde diciembre 2009
https://twitter.com/@DelValle_ASSA	Inactiva desde julio 2013
https://twitter.com/sintrametlife	Inactiva desde agosto 2012

Nota: actualizado a 3 abril 2016 a través de <https://twitter.com>.

Tabla 34. Los sindicatos en la red social Facebook

STRM-Prensa https://www.facebook.com/srm.prensa.3?ref=ts&fref=ts	Activa desde marzo 2016 3,013 contactos
STRM-Secretario General https://www.facebook.com/hernandezjuarez?fref=ts	Activa desde marzo 2016 3,798 seguidores
ASSA-Prensa https://www.facebook.com/sobrecargos.assa	Inactiva desde agosto 2010 10 contactos
ASSA-Secretario General https://www.facebook.com/assa.ricardodelvalle?fref=ts	Activa en 2016 797 seguidores
Sintrametlife-Prensa https://www.facebook.com/sintrametlife.metlife?fref=nf&poref=story	Activa desde abril 2016 138 contactos

Nota: actualizado a 3 abril 2016

- La página web del sindicato (ASSA y STRM) disponibles en www.assa.org.mx y <http://portal.strm.net/>
- Los blogs de la Secretaria de Prensa (ASSA)
<http://www.sobrecargoinforma.blogspot.com.es/>
<http://assa.org.mx/blog/>
- El blog del Secretario General (Francisco Hernandez Juarez): <http://hernandezjuarez.org/>
- La distribución de Ipads donde se pueden descargar a través del Dropbox el CCT y otros documentos que protegen los derechos de los trabajadores (ASSA).
- El envío de correos electrónicos a los agremiados.

Sin lugar a dudas se trata de una estrategia de comunicación mucho más atractiva para llegar a los trabajadores sindicalizados más jóvenes, que además facilita una actualización oportuna y que los propios trabajadores puedan hacer pública su opinión o plantear dudas. De esta forma, se dinamiza la comunicación pero en ocasiones también se ha convertido en un espacio para desprestigiar al propio sindicato por parte de la propia empresa, lo cual además tampoco garantiza que la mayoría de trabajadores se informe y lea los comunicados. En el STRM incluso se han llegado a presentar denuncias ante la Comisión Nacional de Vigilancia por agresiones entre trabajadores sindicalizados en las redes sociales, las cuales han recibido sanción del sindicato:

“También es importante mencionar el impacto del uso generalizado de las redes sociales en la vida sindical, herramientas que cuando se utilizan responsablemente, nos sirven para expresar nuestra opinión sobre cualquier tema, compartir información o mantenernos comunicados, pero desafortunadamente, también son utilizadas para insultar, calumniar, difamar e incluso amenazar. Y es así que hemos recibido denuncias de compañeros que son agredidos por otros, estas denuncias se han atendido y una vez identificados los responsables, han sido consignados a la Comisión Nacional Autónoma de Honor y Justicia para la aplicación de la sanción correspondiente” (Informe de la Comisión Nacional de Vigilancia del STRM, septiembre 2015, páginas 12-13)⁸⁵

“De repente es difícil bajar la información con la gente [trabajadores de las bases] aunque se la des. Y aunque se la mandes por escrito, porque la verdad es que les mandamos todo, les damos toda la información pero son flojos, somos flojos, la gente no la lee”. (Entrevista miembro del CEN STRM)

Por consiguiente, el uso de las redes sociales no siempre ha tenido como resultado una participación sindical más intensa por parte de los trabajadores sindicalizados. De hecho, en las entrevistas con los representantes sindicales y en la revisión de páginas de internet no fue posible recabar evidencia que sostuviera una mayor participación de las bases en la política sindical a través de las redes sociales.

De hecho, el uso de las redes sociales parte de los sindicatos estudiados no ha desplazado los medios tradicionales de comunicación interna en manos de su órgano de gobierno, en particular:

- Las minutas de las reuniones mensuales según corresponda el nivel de gobierno;
- Los boletines y circulares informativas que emite el propio CEN en virtud de acuerdos y cambios de políticas internas;
- La convocatoria a reunión informativa del Delegado.

Y más allá de esta presencia en las redes sociales y la página oficial del sindicato no fue posible identificar otros medios de comunicación electrónicos alternativos donde la oposición o grupos independientes de trabajadores publiquen información de interés para los trabajadores sindicalizados. Ello se explica en buena medida porque, como veremos seguidamente, no existe una oposición fuerte y organizada que vigile y presione al gobierno del sindicato.

⁸⁵ Fuente: http://portal.strm.net/documentos/convencion40/Informe_vigilancia.pdf Fecha de consulta: 2 abril 2016.

7.7. El enemigo de la unidad sindical: la oposición

La existencia de una oposición fuerte, crítica y permanente es uno de los requisitos indispensables para una democracia sindical efectiva, tanto para Lipset como para Stepan-Norris. Las corrientes opositoras son las que permiten una renovación constante, la existencia de debates y una pluralidad de posturas, así como el ejercicio de un contrapeso sobre el gobierno del sindicato.

En las democracias sindicales estudiadas los grupos opositores tienen un alcance muy limitado y se corresponden fundamentalmente con legados del pasado. Tanto en el STRM como en la ASSA las corrientes de la oposición fuertes se corresponden con los jubilados, quienes conocen bien su sindicato e incluso llegaron a ocupar carteras en la etapa en que la empresa era una entidad paraestatal.

En el STRM, la Secretaría de Jubilados es el espacio de representación formal de los intereses de los trabajadores telefonistas jubilados, que se estima en 20,000 personas. Este espacio es fundamental para los jubilados como grupo opositor, donde pueden plantear directamente sus demandas. Se les conoce informalmente como “los muéganos” o “los guillos” y suelen plantear su disconformidad en las Asambleas Generales, en particular con respecto al “programa de permanencia voluntaria” (PPV) debido a que consideran que esta medida perjudica a las personas que están en edad de jubilarse, pues posponen su derecho de jubilación con la finalidad de que el sindicato no reduzca su tamaño. Para ello reparten volantes y propaganda impresa con la finalidad de hacer contra-campaña al “programa de permanencia voluntaria”.

Otro asunto de disconformidad para los jubilados telefonistas es la estrategia del sindicato con respecto a la empresa, pues considera que debería de mantenerse el CCT que tenían los trabajadores cuando Telmex era una empresa pública. En consecuencia, desde este grupo opositor se considera que el STRM debería de tener una estrategia más confrontativa en la negociación con la empresa y buscar la alianza con los partidos políticos de izquierda.

Por su parte en la ASSA el grupo organizado de la oposición más visible se encuentra en los sobrecargos jubilados de Mexicana, que han conformado una asociación civil denominada **Asociación de Jubilados, Trabajadores y Extrabajadores de la Aviación Mexicana (AJTEAM)** que responsabiliza a la ASSA de su situación actual y del impago de su pensión por parte de la empresa. La situación de estos trabajadores ha sido particularmente difícil, pues transcurrieron más de cuatro años hasta que el juez declaró la quiebra de la empresa, tras varios intentos de venta por concurso mercantil. Si bien algunos han logrado ingresar en Aeroméxico gracias a la mediación de la ASSA, hay voces disconformes en la AJTEAM que señalan la falta de transparencia y favoritismos por parte del Secretario General de la ASSA, así como la violación del límite de edad que establece el CCT de Aeroméxico.

Más allá de los jubilados, la disidencia en las organizaciones sindicales estudiadas es débil, coyuntural y no está organizada como grupo, por lo que su incidencia es muy limitada.

En el STRM, una segunda fuente de disidencia lo conforman las secciones más fuertes en el CEN en Guadalajara, México y Monterrey, donde es posible identificar Delegados que votan sistemáticamente en contra, en virtud de que no se cumplieron ciertas demandas o aspiraciones. Asimismo, es posible identificar personas que a título individual guardan resentimiento a Francisco Hernández Juárez porque al concluir su periodo en el CEN no fueron nombrados para el cargo de “comisionado” y de esta forma poder seguir en la élite sindical. Según estimaciones del propio STRM, entre 1976 y 2013 se ha conformado una oposición de 5,000 a 8,000 personas en toda la República, cuya posición se ve debilitada en virtud de su dispersión geográfica.

Por último, otra fuente de oposición en el sindicato del STRM lo conforman un grupo de trabajadores que están suspendidos de sus derechos sindicales en virtud de una demanda en contra de STRM que está aún en curso.

Sin lugar a dudas, el STRM por su mayor complejidad y tamaño es una de las organizaciones sindicales donde es posible encontrar mayor disidencia. No obstante, más allá de los trabajadores jubilados, no existen grupos organizados opositores fuertes, sino trabajadores que a título individual manifiestan su disconformidad y que no tienen un mayor impacto.

“Están los de *la naranja* [planilla naranja], los que están en contra del sindicato. Son gente que ven nada más por sus beneficios personales, no ven lo que es para el beneficio de todos. Esa planilla naranja desde que yo entré en 1986 ha existido y seguirá existiendo. De hecho en el mismo grupo de coordinadores hay gente que han sido de la naranja y Francisco [Secretario General] lo sabe muy bien, pero me imagino que su táctica es tener al enemigo cerca para saber por dónde le van a tirar”. (Entrevista a trabajador de la base sindicalizada STRM, noviembre 2015)

En la ASSA la situación con respecto a los grupos de oposición es mucho más difícil. Su CEN mantiene una estrategia abiertamente defensiva y de desconfianza. A diferencia del STRM y el Sintrametlife, su sistema de elecciones por tercios hace posible que en un mismo gobierno puedan tener que convivir corrientes sindicales opuestas. De hecho, durante la etapa de levantamiento de entrevistas con las líderes del CEN de ASSA no fue posible entrevistar a las titulares de determinadas carteras. Existe el rumor de que hay personas que colaboran con la empresa y que comparten información confidencial del sindicato con el objetivo de lograr su destrucción. En consecuencia, ello se traduce en un clima de sospecha y desconfianza, así como un control vertical y centralizador en la figura del Secretario General.

“Yo llegué [al CEN] y habíamos un grupo de personas que no estábamos muy de acuerdo con los representantes que en ese momento estaban. Entonces formamos un grupo de choque con la compañera Barrales, en contra de los que en aquel momento estaban. Por participar en la Comisión de Vigilancia tuve la oportunidad o la decisión de destituir a varios de estos representantes, desde Secretarios Generales hasta el mismo Presidente de la Comisión de Vigilancia. Todo esto por los fraudes cometidos por ellos”. (Entrevista a sobrecargo sindicalizado en la ASSA, noviembre 2015)

“De hecho cuando estaba en el sindicato éramos la contra. Éramos un total de 31 representantes y otros éramos el "G-9" porque éramos solamente nueve que estábamos en contra del Secretario General y todo su séquito, porque él era como la dedocracia. Él decía "se hace esto" y todo el mundo lo hacía. Nosotros éramos minoría. Inclusive en la junta de Comité [CEN] éramos diez secretarios más el secretario general. El estatuto marca que en caso de empate el secretario general tenía el voto de calidad para una decisión. Nosotros éramos tres de comité y ellos eran ocho y aun así nos aventábamos discusiones que decíamos: pues nos puedes *mayoritear* pero la base lo tendrá que saber, entonces eso era un contrapeso muy importante porque en los sindicatos yo siento que es como el país en chiquito. Se da el nepotismo, se da el compadrazgo, se dan muchas cosas que no son muy bien vistas por la base. Y cuando éramos contrapeso era desgastante porque no podíamos equivocarnos esa era nuestra fuerza, no podíamos cometer errores ni en tiempos de revisiones”. (Entrevista a sobrecargo sindicalizado en la ASSA, octubre 2015)

Fuera del CEN de la ASSA, también es posible identificar un grupo de quince o veinte sobrecargos de Aeroméxico que pertenecieron a la corriente de Lissett Clavel y que incluso ocuparon carteras en el CEN. Este grupo pequeño tiene un conocimiento en profundidad del CCT y de la Ley Federal

de Trabajo y ha manifestado una postura de rechazo frontal hacia el actual Secretario General. Se dice que este grupo quiere tener cierto espacio de poder que perdieron al no ganar las elecciones pasadas. Y por último se encuentra un grupo de sobrecargos opositores que podríamos calificar de “conservadores”, pues se oponen a que su CCT se vea afectado debido a la impugnación que está haciendo la ASSA de un CCT “B” para los sobrecargos de nuevo ingreso.

Con respecto a los grupos opositores en los sobrecargos, además de su debilidad, no tienen un mayor impacto en la movilización y politización de sus miembros, puesto que únicamente defienden agendas coyunturales con un beneficio individual. No se trata de grupos que contribuyan a la politización de los sobrecargos ni que planteen una alternativa en virtud de una nueva agenda o el planteamiento de una renovada estrategia sindical en el escenario actual.

Por último, con relación a los grupos opositores en el Sintrametlife, éste no cuenta con el legado de un grupo de jubilados organizado en contra del sindicato o su líder. Ello se explica porque Metlife en calidad de empresa trasnacional líder en el mercado de seguros cuenta con los recursos económicos necesarios para hacer liquidaciones millonarias al personal que perteneció a la paraestatal. Sin embargo la dinámica organizativa es muy similar a la de la ASSA y el STRM con respecto a otras fuentes de disidencia: ex-líderes sindicales que manifiestan su disconformidad a título individual en las Asambleas Generales debido a que la decisión tomada por voto de la mayoría no les favorece o el grupo de trabajadores con CCT “A” (que provienen de la empresa paraestatal) que consideran que el sindicato debe de privilegiar la mejora de sus condiciones en lugar de priorizar que se nivelen las condiciones de los trabajadores con CCT “B” (de nueva incorporación). Ninguno de estos grupos supone una amenaza real al sindicato ni un contrapeso efectivo que contribuya a la politización de sus miembros.

Esta debilidad de la oposición en el Sintrametlife también está influida por ciertas prácticas informales al interior del sindicato que inhiben las críticas u opiniones divergentes cuando se trata de miembros con menos experiencia y conocimiento de la política sindical. En particular (como ya se mencionó previamente) los líderes con mayor experiencia centralizan la toma de decisiones al interior del CEN, limitando otras formas de hacer política por parte de los jóvenes o menos experimentados. Esta percepción centralizadora también fue manifestada por algunos miembros de las bases entrevistados en noviembre de 2015, que perciben las decisiones reales son tomadas con anticipación por parte del CEN y que las voces opositoras no son tomadas suficientemente en cuenta en la Asamblea General.

De lo que no cabe duda es que la existencia de liderazgos fuertes en la Secretaria General, como es el caso del Sintrametlife, cuyo líder goza de una legitimidad histórica por su involucramiento en el proceso de la doble transición, dificulta que pueda emerger una corriente opositora vigorosa. Oponerse a este liderazgo democrático, carismático y con una alta legitimidad histórica, se convierte en una odisea o algo casi imposible incluso de plantear. La prueba más clara es la ausencia de planillas opositoras en las últimas elecciones en las que contendió nuevamente el Secretario General actual.

Es importante subrayar que en ninguno de los sindicatos democráticos estudiados existen recursos para apoyar a los grupos opositores organizados como corrientes disidentes. Éstos deben de poner dinero de su propio salario para imprimir volantes y buscar tiempo fuera de la jornada laboral para reunirse y hacer una propuesta de agenda sindical. De esta forma, ante el clima de desconfianza de la propia empresa, ser parte de una corriente sindical organizada es casi un acto heroico donde claramente son visibles aquéllos que no tienen nada que perder: el grupo opositor de los jubilados.

En suma, lejos del modelo de democracia pluralista donde los grupos disidentes organizados juegan un papel fundamental en la politización de sus miembros, el enriquecimiento de los debates y posturas y la rendición de cuentas del gobierno del sindicato, en el contexto mexicano adquiere un

significado diferente. En particular, en el entorno neoliberal actual, la existencia de oposición es percibida como un obstáculo para la unidad sindical y en consecuencia una amenaza para la estrategia defensiva y conservadora del sindicato. Es más, la oposición a menudo es vista con recelo, como parte de la estrategia de destrucción del sindicato por parte de la empresa. Por ello así como en la ASSA se teme que Aeroméxico acabe desapareciendo para conformar una nueva empresa con un sindicato blanco con apoyo de la empresa, en el STRM tienen muy presente la estrategia oportunista del Presidente Calderón que aprovechó la división interna en el Sindicato Mexicano de Electricistas para terminar con el sindicato.

De esta forma, el contexto actual de debilidad y aislamiento de estos sindicatos democráticos influye también en su dinámica hacia dentro y por tanto en la calidad de su democracia sindical, la cual no sólo se sostiene con una baja participación de sus miembros (con excepción del STRM) sino en prácticas informales que inhiben una oposición fuerte y organizada, con una agenda propia que enriquezca la agenda sindical y contribuya a la politización de sus miembros. Al final, la democracia sindical se convierte en un asunto donde participan unos pocos que desconfían de los pocos trabajadores disidente, mientras las bases continúan en su mayoría en una posición de relativa comodidad, desmovilizadas. Y es que no hay que olvidar que los grupos opositores más fuertes, en el STRM y la ASSA, son legados del pasado (jubilados). A las nuevas generaciones de jóvenes no les interesa la militancia sindical, es demasiado costosa. Sin lugar a dudas esta desafección política de las nuevas generaciones de sindicalistas tiene un impacto notable en la estructura social interna, donde los liderazgos fueran del CEN también son escasos.

7.8. La debilidad de liderazgos fuera del CEN

La existencia de una pluralidad de liderazgos al interior de los sindicatos es un prerrequisito para el funcionamiento adecuado de una democracia sindical bajo los supuestos pluralistas, pues la existencia de líderes autónomos del gobierno permite contrarrestar la verticalidad y centralización del poder en una sola estructura.

Para la identificación de estos liderazgos se consideró la perspectiva funcionalista (Verba, 1963), en virtud de la cual los verdaderos líderes son aquellos identificados por los propios miembros de la organización en virtud de los roles sociales que éstos desempeñan en los grupos primarios.

Precisamente en los sindicatos estudiados, debido a su forma de gobierno democrático, los liderazgos surgen de forma espontánea a partir de las bases de trabajadores, que son quienes proponen y votan a aquellos compañeros que han mostrado un compromiso con su trabajo. En este sentido, el hecho de ser un trabajador/a responsable y solidario es un factor indispensable para alcanzar un liderazgo destacado. Sin embargo tanto en la ASSA, el STRM como el Sinrametlife, la mayoría de estos liderazgos se concentran en su CEN, por consiguiente quienes se encuentran en la estructura de poder.

Ante la debilidad de liderazgos independientes del órgano de gobierno, se analizó cuáles son las motivaciones de los y las trabajadoras sindicalizados para convertirse en un representante sindical.

Primero, la principal motivación para iniciar una carrera sindical es el abuso de poder por parte de los mandos superiores, incluso cuando éstos ocupan el cargo de delegado sindical. Es decir, la coincidencia de la injusticia social en el espacio del trabajo ha operado por un factor movilizador de liderazgos desde las bases, lo cual es consistente con hallazgos recientes dentro del debate del nuevo sindicalismo (Fiorito y Jarley, 2008). No obstante, este hallazgo resulta contrastante con la literatura que defiende la figura de delegado sindical con indicador de una mayor calidad de la democracia sindical.

“Yo empecé a realizar un trabajo que conforme mi contrato y los Estatutos, por el tiempo de experiencia, me correspondía por derecho subir de escalafón. Sin embargo mi delegada sindical me decía: ¡no! ¡No te corresponde! Lamentablemente cuando me puse a leer ya había expirado el plazo para reclamar. O sea, fue culpa de mi delegada y además culpa mía por no leer” (Entrevista a mujer líder sindical del CEN del STRM, septiembre 2014)

“Por el jefe que nos tocó. La verdad es que sí era muy discrecional su trato. Nos gritaba, nos ofendía, nos cambiaba de horario. Los *favoritos* eran los que tenían los mejores horarios o horas extras.” (Entrevista a mujer líder sindical del CEN del Sintrametlife, enero 2014)

“Platiqué con mi jefe y le dije que yo quería un aumento de sueldo. Por extrañas razones siempre los gerentes te manejan una información que no es clara. Ellos me argumentaban que no se podía, que el sindicato no quería. Y yo decía ¿pero por qué? ¿Por qué no se puede?” (Entrevista a mujer líder sindical del CEN de Sintrametlife, enero 2014)

“Amo a mi empresa, me fascina trabajar en el avión, ¡pero tampoco voy a permitir injusticias! Eso fue lo primero que dije ¡claro que quiero un puesto sindical para poder ayudar a mis compañeros! Y voy a lanzarme a un puesto que yo sepa” (Entrevista mujer líder sindical del CEN de la ASSA)

Segundo, la emergencia de liderazgos sindicales a menudo es coyuntural e involuntaria debido a la ausencia de una política de formación de cuadros sindicales y la falta de interés de los propios trabajadores sindicalizados por la política sindical. Los trabajadores sindicalizados esperan que su burocracia sindical atienda sus problemas, en virtud de los derechos estatutariamente reconocidos, por lo que su rol es pasivo, poco militante. Asimismo, al no existir redes fuertes entre los propios trabajadores y entre éstos y el sindicato, los liderazgos que emergen con el apoyo de las bases son débiles y se van formando conforme ocupan cargos en la carrera sindical.

Tercero, otro factor que facilita el surgimiento de liderazgos es la imagen que las y los propios trabajadores proyectan hacia sus compañeros de trabajo, en particular si son responsables, leales, honestos, comprometidos con su trabajo y si inspiran confianza. Difícilmente un trabajador que llega tarde a su puesto de trabajo o que es conflictivo tiene oportunidades de ser elegido como representante sindical, independientemente de sus habilidades políticas. Ello se relaciona con lo que la literatura del nuevo sindicalismo plantea sobre el capital social al interior de los sindicatos, donde las redes de intercambio y confianza mutua son fundamentales para la emergencia de liderazgos desde las bases.

Un cuarto factor, aunque paradójicamente de menor importancia para ser líder sindical, es el conocimiento y la experiencia. Para desarrollar una trayectoria más allá de una elección es necesario contar con un conocimiento cada vez más técnico y especializado en materia de trabajo.

“Te hace un cuestionario y te dicen: Bueno ¿Cuál es tu carrera sindical? ¿En qué has estado? Tenemos que poner en qué negociaciones hemos estado y posteriormente ya pones tus tres opciones” (Entrevista a mujer titular de cartera en el CEN del STRM, septiembre 2014).

“Yo entré sin conocimiento. Pero al final yo creo que tener la convicción y las ganas de aprender ayuda” (Entrevista a mujer titular de cartera en el CEN del Sintrametlife, enero 2014).

“Debería de ser por tus conocimientos, pues si te lanzas a una cartera que no tienes ni idea sería un poco difícil tener un buen desempeño sindical (Entrevista a mujer titular de cartera en el CEN de la ASSA, mayo 2014).

Por último, la disponibilidad de tiempo es fundamental para la emergencia de liderazgos sindicales, puesto que implica un mayor involucramiento en la actividad del día a día del sindicato y participar en un gran número de reuniones, bajo estructuras altamente burocráticas. Ello, como veremos en el capítulo 8, indudablemente tiene un impacto diferenciado para mujeres y hombres sindicalistas en virtud de que histórica y culturalmente ellas son las que suelen asumir mayores responsabilidades en el cuidado de familiares e hijos.

“Pues te tienes que entregar totalmente. Y tu tiempo, tu familia, por lo que dejas un poquito a tu familia a un lado. Yo era así como mamá, pues que aunque estaba participando como Delegada sindical lo hacía dentro de mi horario, o sea, de 8:00 am a 4:00 pm” (Entrevista a mujer representante en el CEN del STRM, septiembre 2014)

“Tienes que hacer acto de presencia en muchos lugares, el horario es de 9 am a quién sabe qué hora. Hay veces que te toca estar a las 5:00 de la mañana en el aeropuerto y salir quién sabe a qué hora” (Entrevista a mujer titular de cartera en el CEN de la ASSA, mayo 2015)

La política sindical sin lugar a dudas es demandante, pero más aún cuando se inicia una carrera sindical sin el apoyo de una política sindical interna de formación de cuadros y nuevos liderazgos sindicales, ni el apoyo de una red interna de contactos densa y vigorosa. Las competencias “para el liderazgo” en la política sindical se adquieren mientras “se hace” política, lo cual conlleva un gran desgaste personal y sacrificios.

En suma, el análisis de la democracia sindical mexicana a partir de la experiencia del STRM, la ASSA y el Sintrametlife arroja resultados relevantes y contrastantes con el modelo clásico de democracia pluralista de Lipset.

En particular, un primer hallazgo a destacar es la debilidad de las bases sociales y actitudinales para la emergencia de una democracia sindical pluralista e intensamente participativa en los sindicatos estudiados para el periodo 1980-2015.

La desafección política de las y los trabajadores responde a factores estructurales más amplios de la cultura política de los mexicanos, que desconfían de las instituciones políticas y de sus representantes. Un desinterés por la política que también es compartido por sus compañeros de trabajo, con quienes comparten pocas actividades culturales y de ocio.

Por consiguiente, los liderazgos sindicales que hoy en día existen al interior de los sindicatos democráticos estudiados son excepcionales, casi un acto heroico lleno de sacrificios debido a la ausencia de una política interna de formación de cuadros y de liderazgos sindicales, así como una burocracia que demanda mucho tiempo en reuniones.

La existencia de una oposición fuerte y organizada, conforme en la literatura revisada, juega un papel fundamental al enriquecer la pluralidad de posturas en los debates internos y fortalece el control del desempeño de los representantes sindicales. En cambio en el STRM, la ASSA y el Sintrametlife la oposición es percibida como una potencial amenaza debido a que debilita su estrategia de unidad sindical, bajo la sospecha de que es la propia empresa la principal interesada en promover la división interna.

En los hechos la única oposición fuerte en el sindicalismo democrático estudiado es en realidad un legado del pasado: los trabajadores jubilados organizados en una Secretaría (dentro del CEN del STRM) o a través de una asociación civil (fuera de la ASSA). Este grupo presiona al gobierno del sindicato para que se atiendan sus demandas e intereses de grupo, por lo que está muy lejos de representar un elemento de estímulo de la participación de los trabajadores sindicalizados activos. Aquellas corrientes internas que en el pasado estaban influidas por los movimientos de izquierda de vanguardia de la década de los setenta no tuvieron continuidad en el momento presente y desaparecieron.

Para hacer oposición se necesita contar con medios de información independiente, lo cual hoy en día se puede facilitar a partir del uso de las redes sociales, como son el Facebook, el blog o twitter. Esta precisión es fundamental debido a que el supuesto de Lipset no puede operar en la actualidad debido a la opacidad que caracteriza a la mayoría de sindicatos mexicanos, incluidos aquellos que han transcurrido por una democratización interna. Por consiguiente, para que la oposición pueda desempeñar un papel relevante en la movilización y politización de los trabajadores sindicalizados es condición necesaria que exista una absoluta transparencia sindical. El STRM es excepcional en el panorama del sindicalismo democrático mexicano por su política de transparencia. Todos los informes de desempeño de su CEN así como su CCT y sus Estatutos están disponibles y actualizados para el acceso público a través de su portal de internet.

Un segundo elemento de la democracia sindical mexicana estudiada es su naturaleza burocrática, basada en el viejo sindicalismo, donde hay pocos elementos de innovación como el uso de las redes sociales o el impulso de nuevas agendas o alianzas a través de redes. Son democracias sindicales “viejas” y debilitadas por un entorno postransición que, como ya se analizó en el capítulo 7, las amenaza con su desaparición pero al mismo tiempo, su incapacidad para renovarse a partir de los debates del nuevo sindicalismo.

Un tercer elemento es su carácter híbrido, donde convive un diseño democrático, con amplios derechos y libertades formalmente reconocidas y elecciones libres, con prácticas e instituciones autoritarias y verticales, que en buena medida son herencia de su pasado como *sindicatos legado*, pero también parte de una estrategia basada en el pragmatismo, el conservadurismo y la incapacidad para innovar. Lejos del ideal de democracia sindical pluralista, la democracia sindical mexicana considerada en la presente investigación se acerca más al gris, a la mezcla de elementos contradictorios de democracia y de autoritarismo que son funcionales en la coyuntura actual.

Entre los legados del pasado que permiten entender la existencia de elementos autoritarios y verticales, que tensionan con la democracia se encuentran:

- La aplicación de la cláusula de exclusión en el ingreso, que elimina el derecho a la libertad sindical.
- El uso de listas cerradas en la conformación de las propuestas de planillas de representantes, que impide candidaturas independientes al margen de los liderazgos existentes.
- La ausencia de un órgano electoral autónomo que garantice la equidad política en el proceso electoral interno.
- La realización de un sistema de elecciones primarias por parte de la corriente en el poder, que facilitan la preeminencia de un sistema de partido único.
- La existencia de una figura no electivas que ejercen una gran influencia en el gobierno del sindicato (“comisionados”).

Asimismo, fruto del pragmatismo y la incapacidad para innovar frente a los desafíos que plantea un nuevo entorno postransición económica y política, han emergido prácticas autoritarias que se traducen en un recurso precario de poder:

- La reelección del Secretario General.
- Un reforzamiento de la concentración del poder en dicha figura (“Presidencialismo”).

En este sentido la democracia sindical estudiada se caracteriza también por su naturaleza precaria en virtud de que no cuenta con nuevos recursos de poder para enfrentar su debilidad actual frente a un escenario de profundización de las reformas liberalizadoras: en efecto, ni responde a los supuestos de la democracia pluralista de Lipset bajo el modelo del viejo sindicalismo, ni incorpora innovación y nuevos recursos de poder del paradigma del nuevo sindicalismo. Por tanto, a pesar de su naturaleza excepcional y de la necesidad de democratizar las organizaciones sindicales mexicanas, el modelo híbrido de la ASSA, el STRM y el Sintrametlife no es un referente para el futuro.

Por último, retomando la hipótesis inicial, la evidencia analizada permite sostener el mecanismo causal propuesto: la democratización de estos tres sindicatos en coyunturas críticas es una condición necesaria para la existencia de un diseño institucional basado en la democracia procedimental y la garantía de derechos para sus miembros. Sin embargo en esta transición no se desprendieron de varios de sus legados autoritarios (causas largas) que prevalecen hasta hoy en día, además de la adopción de una estrategia sindical defensiva frente a las amenazas del nuevo entorno postransición (causa larga) y la incapacidad para innovar (causa corta). Ello da como resultado la convivencia de elementos democráticos y autoritarios y por tanto su naturaleza híbrida y contradictoria como proyecto político sindical.

8. LOS EFECTOS DE LA DEMOCRACIA SINDICAL HÍBRIDA SOBRE LA REPRESENTACIÓN: EL CASO CRUCIAL DE LA AGENDA DE GÉNERO

Sin lugar a dudas la existencia de democracias sindicales híbridas es un hallazgo revelador del déficit en la calidad de la democracia mexicana, donde la ciudadanía en el mundo del trabajo está fuertemente limitada y restringida. No obstante, en la presente investigación se diseñó un caso crucial a partir de la revisión de la literatura, donde se busca poner a prueba las condiciones necesarias y suficientes para la representación de las mujeres trabajadoras a través de la agenda sindical:

- Sindicalismo con normas y prácticas democráticas.
- Una masa crítica de liderazgos femeninos en el órgano de gobierno del sindicato (mínimo del 30%).
- La incorporación del espacio de las mujeres en la estructura interna del sindicato.
- Una presencia significativa (mínimo 30%) de mujeres entre las trabajadoras sindicalizadas.

En términos teóricos se busca poner a prueba la teoría de la masa crítica de Moss Kanter (1977) en virtud de la cual se asume que la presencia de un porcentaje significativo de mujeres en los espacios de poder debería de traducirse en un cambio en la representación sustantiva de dicho grupo. Su aplicación en la política al interior de los sindicatos, no obstante, conlleva incorporar otras variables que no han sido consideradas por la teoría en su aplicación en los Parlamentos y en los gobiernos de los países.

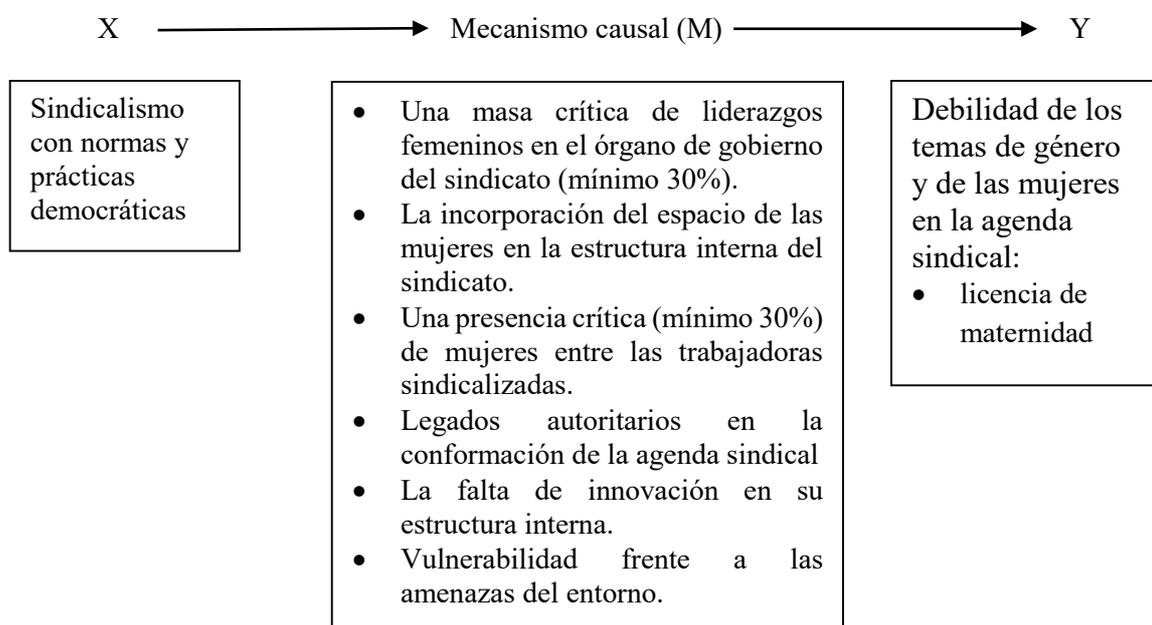
La hipótesis de partida se basa en el siguiente planteamiento:

En el sindicalismo democrático mexicano cabe esperar un bajo desempeño en términos de representación de la agenda de género debido tanto a la presión del entorno como a la propia naturaleza híbrida de su gobierno interno. En particular, aquellos sindicatos mexicanos que, excepcionalmente, han consolidado su autonomía frente al corporativismo tradicional y han incorporado en su forma de gobierno ciertas prácticas e instituciones democráticas, no han logrado un buen desempeño en la representación sustantiva de los intereses de las mujeres sindicalizadas. Ello se debe, por un lado, a los legados autoritarios y corporativos que quedaron incorporados a raíz de la doble transición económica y política mexicana; y por otro lado, a su incapacidad para innovar y transformar su estructura interna basada en el viejo modelo de sindicalismo centrado en la gestión del Contrato Colectivo de Trabajo (union service).

El mecanismo causal (ver la figura 11 a continuación) por el cual la teoría de la masa crítica de Kanter (1977) no funciona es la interacción de causas de largo plazo (los legados autoritarios) con causas de corto plazo (falta de innovación interna y vulnerabilidad frente a la confrontación con la empresa). Como veremos seguidamente en el análisis, esta combinación de causas largo y corto plazo tienen suficiente peso para anular el potencial efecto que en teoría podría desplegar una coyuntura crítica de democracia, presencia crítica de mujeres en el poder, participación de mujeres en las bases sindicalizadas y avance de la agenda de género.

En el sindicalismo democrático aquí analizado la teoría de Kanter de la masa crítica no logra provocar una coyuntura crítica.

Figura 11. Esquema analítico de la hipótesis sobre la agenda de género en la democracia sindical mexicana



Fuente: elaboración propia

A continuación se verá con detalle como operan estas variables teóricas en las organizaciones sindicales bajo estudio.

8.1. La primera condición: una masa crítica de liderazgos femeninos en el gobierno del sindicato

8.1.1. La pluralidad de liderazgos femeninos en la ASSA

En la ASSA destaca el liderazgo histórico de Alejandra Barrales, Secretaria General en los periodos 1995-1998 y de 1998-2001, reelecta por un periodo. Tras seis años en la política sindical se involucró en la política partidaria a partir de su militancia en el Partido de la Revolución Democrática (PRD). Según información publicada en su propia página web personal <http://alejandrabarrales.org.mx/mi-experiencia/> Barrales ha tenido la siguiente trayectoria política:

- Diputada Federal, en la LVIII Legislatura (2000-2003), formando parte de la Comisión del Trabajo y Previsión Social, la Comisión de Comunicaciones, Transportes y Desarrollo Social.
- Diputada Local de la III Legislatura (2003-2006) de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal, donde se desempeñó como vocera del grupo parlamentario del PRD, como integrantes de las Comisiones de Gobierno, Seguridad Pública, Asuntos Políticos Electorales, Deporte y el Comité de Administración.
- Diputada local de la V Legislatura de la ALDF (2009-2012), así como también fue designada como coordinadora del grupo parlamentario del PRD y Presidenta de la Comisión de Gobierno.

- Senadora por la LXII Legislatura (2012-2015), donde fue Presidenta de la Comisión de Radio, Televisión y Cinematografía; integrante de la Comisión de Trabajo y Previsión Social; integrante de la Comisión del Distrito Federal, así como de la Comisión de Relaciones Exteriores.
- Secretaria de Educación del Gobierno del Distrito Federal desde julio del 2015.

Lo anterior da cuenta de una carrera política exitosa a partir de un liderazgo construido en la política sindical. Pero además de Barrales en la ASSA ha habido otros liderazgos femeninos de liderazgos femeninos en la Secretaria General de su órgano de gobierno⁸⁶: Lisset Clavel Sanchez (2007-2011) y Patricia Iznarriaga. No obstante, en las entrevistas con las líderes sindicales que ocupaban una cartera en el gobierno de la ASSA en 2014 el liderazgo femenino que realmente las inspiró a interesarse por la política sindical fue el de Barrales: por su fuerza negociadora frente a la empresa y los resultados alcanzados en la defensa del CCT.

De hecho, los liderazgos sindicales femeninos identificados por las propias mujeres que ocupan una cartera en el gobierno de la ASSA se ubican en el poder, en particular: la Secretaria de Relaciones, la Secretaria de Interior, la Secretaria de Prensa, la Secretaria de Vigilancia y la Secretaria de Hacienda.

¿Qué tienen de particular los liderazgos sindicales femeninos en el poder? Todas las mujeres sobrecargos identificadas destacan por contar con una larga trayectoria en el sindicato y un conocimiento muy especializado de materia laboral y del Contrato Colectivo. Sin embargo, su estilo es muy distinto en virtud de los diferentes roles sociales que cumplen al interior de la estructura sindical:

- El orientado al cumplimiento del trabajo a partir de una dedicación constante.

“Ella es muy muy ordenada en lo que hace. Es una niña sumamente tenaz, muy tenaz, muy dedicada y comprometida con los compañeros” (Entrevista a titular de cartera en el CEN de la ASSA, mayo 2014)

“Es como una hormiga que trabaja exageradamente” (Entrevista a titular de cartera en el CEN de la ASSA, mayo 2014)
- El focalizado en la conciliación y mediación de conflictos en virtud de su carisma y presencia física.

“Ella es más conciliadora, es más amable ¡la amabilidad mata muchas cosas! Tu sabes que el mundo del trabajo y el mundo del sindicalismo es de muchos hombres y una sonrisa bonita mata mucho y puede inclusive hasta llevar a buen termino una negociación.” (Entrevista a titular de cartera en el CEN de la ASSA, junio 2014)
- El estratégico, menos visible pero más centrado en la “politics” (la pugna política).

“Ella es más de pensarle, es más metódica” (Entrevista a titular de cartera en el CEN de la ASSA, mayo 2014)

“Ella es buena operadora, sabe demasiado porque le tocó estar en la gestión de Alejandra, y luego en las de Villarreal, Lissett y la actual” (Entrevista a titular de cartera en el CEN de la ASSA, mayo 2014)

⁸⁶ Fuente: <http://assa.org.mx/historia/>

“Es muy inteligente, muy capaz, se adelanta a los hechos. Es Secretaria de Prensa y es muy contundente en sus respuestas” (Entrevista a titular de cartera en el CEN de la ASSA, mayo 2014)

- El centrado en la fuerza y el conocimiento en la negociación.

“Yo creo que es de las personas más fuertes a nivel sindical de la ASSA, que no teme a confrontarse con los representantes de la empresa. Tiene mucho conocimiento y es muy habil” (Entrevista a titular de cartera en el CEN de la ASSA, mayo 2014)

En este análisis de los liderazgos también encontramos claroscuros, pues durante la administración de Lisset Clavel se ejecutaban decisiones ignorando las resoluciones de la Asamblea General.

Fuera de la estructura de gobierno es difícil para las líderes sindicales identificar otros liderazgos de mujeres, lo cual está también relacionado con la desafección política y la baja participación de las bases, pero también con la ausencia de una política de formación de cuadros sindicales. Asimismo, la situación de la empresa para la cual trabajan las mujeres sobrecargos es otro factor a considerar en la siguiente clasificación:

- En Mexicana (con excepción de los jubilados) los liderazgos se han debilitado y desmovilizado notablemente;
- En Aeromar, al ser un grupo relativamente pequeño (85 sobrecargos), todas consensuan a partir de la participación directa;
- y en Aeroméxico, cuyo CCT ha generado un mayor clima de crispación, predomina la presencia de algunos liderazgos femeninos en la oposición.

Más allá de esta clasificación, un liderazgo femenino reconocido ampliamente por su carisma solidario es el de una mujer sobrecargo que sobrevivió a un cáncer de mama y que creó una Fundación para atender a mujeres que padecen esta enfermedad. Actualmente cuenta con el apoyo de Fundación Aeroméxico.

En suma en la ASSA se cumple el requisito de contar con una presencia mayoritaria de liderazgos femeninos en el órgano más importante para la toma de decisiones del sindicato, los cuales se caracterizan por su heterogeneidad en virtud del rol social que cumplen.

8.1.2. La experiencia cuenta: pocos liderazgos femeninos en el Sintrametlife

En efecto la heterogeneidad de liderazgos femeninos en el poder es uno de los rasgos que comparte el Sintrametlife con la ASSA, pero en el primero sólo son dos mujeres debido a que el sindicato de Metlife es mucho más joven (2000) y que ha habido una menor circulación de cuadros sindicales. Este último aspecto es muy importante en la medida que una de las principales debilidades de las organizaciones sindicales democráticas estudiadas es la ausencia de una política de formación de cuadros sindicales. Las líderes se forman en el poder.

En particular, en el Sintrametlife las propias mujeres que ocupaban un cargo en el gobierno del sindicato coincidieron al identificar dos tipos de liderazgos femeninos en el poder:

- Uno *fuerte* centrado en el rol instrumental del sindicato, es decir, el cumplimiento de la misión y visión y por consiguiente la eficacia. Informalmente la conocen como “la ruda” debido a que es directa en el trato y muy exigente;

“Es un poco más agresiva, pero con la empresa, o sea, con los líderes, no con los compañeros. Más directa, más dura, muy fuerte también” (Entrevista a titular de cartera en el CEN de Sintrametlife)

- Otro *afectivo-emocional* focalizado en las necesidades afectivas de los trabajadores, quienes necesitan una persona de confianza para compartir sus problemas. Es una figura cercana a la imagen de la “madre” que cumple un rol más conciliador y de soporte, por lo que tiene más seguidores entre las y los trabajadores sindicalizados.

“Es muy carismática, es agradable, te cae bien, está en contacto con la gente o hace el esfuerzo de entender” (Entrevista a titular de cartera en el CEN del Sintrametlife)

“Tiene muchos amigos, a todo el mundo le cae bien, es muy bonachona, ¡todo el mundo la saluda!” (Entrevista a titular de cartera en el CEN del Sintrametlife)

Esta acusada debilidad de liderazgos femeninos al interior del Sintrametlife se explica en buena medida por la ausencia de una política sindical de formación de cuadros sindicales. Tal y como se observa en la tabla 35, la mayoría de mujeres que ocuparon un cargo en el gobierno del sindicato de Metlife no contaban con ninguna experiencia ni formación sindical previa, lo cual permite entender algunas críticas señaladas en las entrevistas en torno a la concentración del poder entre los más veteranos.

Asimismo se observa las representantes sindicales del CEN del STRM cuentan relativamente con mayor experiencia que sus compañeras de la ASSA y el Sintrametlife, pues la mayoría de ellas inició su participación en el sindicato a través de un gran número de instancias de representación intermedia. Ello implica que en el STRM, por su mayor tamaño y cantidad de recursos, existen mayores oportunidades (e incluso incentivos) para desarrollar una carrera sindical, transitando en instancia por espacios de representación intermedia (comisiones mixtas, delegaciones, coordinaciones, etc...) hasta alcanzar cargos de mayor responsabilidad y representatividad. Por consiguiente, difícilmente sería posible acceder al órgano de máxima representación (CEN) directamente desde las bases.

Tabla 35. Comparación de la trayectoria sindical previa de cada mujer titular de una cartera del CEN (Secretarías)

Cargo actual en el CEN	STRM	ASSA	Sintrametlife
Secretaria de Interior/Organización	1. Secretaria de Organización y Propaganda en CEN Local (1 periodo) 2. Secretaria Tesorera en CEN Local (2 periodos) 3. Delegada Departamental 4. Secretaria General en CEN Local	1. Secretaria de Actas	Sin experiencia previa en cargo sindical

Cargo actual en el CEN	STRM	ASSA	Sintrametlife
Relaciones	1.Subdelegada Departamental 2.Delegada Departamental 3.Secretaria de Equidad y Género en CEN Local 4.Comisión Mixta de Productividad	1. Adjunta de la Secretaria de Previsión Social 2. Comisiones Mixtas 3. Secretaria de Relaciones en CEN (1 periodo)	1.Secretaria de Organización, Estadística y Formación sindical 2.Secretaria de Finanzas 3.Secretaria de Deportes y Eventos Sociales
Trabajo/Asuntos Técnicos/Desarrollo Interno	1.Delegada Departamental 2. Secretaria de Interior en CEN Local 3.Secretaria General en CEN Local	1.Secretaria de Asuntos Técnicos	1.Secretaria de Educación y Comunicación
Tesorero/Finanzas	1.Delegada Departamental 2.Comisión Mixta de Revisión de Perfiles 3. Comisión Mixta de Productividad 4.Consejo de Administración de la Caja de Ahorro 5.Secretaria de la Comisión de Honor y Justicia	Información no disponible	Sin experiencia previa en cargo sindical
Previsión Social	1.Delegada Departamental 2.Comisión Mixta de Gráficas 3.Comisión Mixta de Productividad 4. Delegada Departamental 5.Comisión Mixta de Gráficas (4 periodos) 6.Comisión de Seguridad e Higiene	Información no disponible	1.Secretario de Relaciones Laborales
Actas y Acuerdos	1.Subdelegada Departamental 2.Delegada Departamental 3.Secretaria de Equidad y Género en CEN Local 4.Comisión Mixta de Productividad	1.Presidencia del Tribunal de Honor y Justicia	Sin experiencia previa en cargo sindical

Fuente: elaboración propia a partir del análisis de la experiencia de los miembros del CEN

No obstante esta situación, en el Sintrametlife también fue posible identificar algunos liderazgos fuera del CEN a través de la figura del delegado sindical, donde su cumplen las dos funciones esenciales del liderazgo señaladas previamente.

8.1.3. El resentimiento de los telefonistas: “déjalas que disfruten de su empoderamiento, a ver si pueden”

Entre los telefonistas sindicalizados se produce un fenómeno muy particular que no tiene lugar en la ASSA y Sintrametlife: se confunde el liderazgo con la función del asesor, es decir, la figura del

“comisionado” que orienta la toma de decisiones. Dentro de esta figura destaca la trayectoria de Rosario Ignacia Ortiz Magallón⁸⁷, que ocupó varios cargos en el gobierno del STRM y que al igual que Alejandra Barrales Magdaleno (ASSA) ocupó cargos públicos en el gobierno y el poder legislativo Federal. Según la página personal disponible en la Cámara de Diputados⁸⁸, en su trayectoria destaca:

2014, Directora de Empleo, Capacitación y Fomento Cooperativo de la Secretaría de Trabajo del gobierno de la Ciudad de México⁸⁹.

2006-2009, Diputada Federal en la LX Legislatura por el PRD⁹⁰

2003-2006, Diputada Federal suplente en la LIX Legislatura por el PRD⁹¹

1998-1999, Subdirectora Área Mujer y Menores Trabajadores de la Subsecretaría de Trabajo y Previsión Social del Gobierno del Distrito Federal

1999-2000, Subcoordinadora de Evaluación y Diagnóstico de la Jefatura de Gobierno del Distrito Federal

1976-2006, Técnica en Telecomunicaciones en Teléfonos de México

En el STRM, a diferencia de la ASSA, ninguna de las líderes sindicales entrevistadas identificó un liderazgo entre sus pares femeninas que ocupan una cartera en el CEN. De hecho en las entrevistas se evidenció la existencia de tensiones y rivalidad entre las propias mujeres en el poder y una menor solidaridad en comparación con la ASSA y Sintrametlife. Algunos testimonios son muy reveladores en este sentido:

“Hay compañeras que les gusta hablar y ser protagónicas, pero realmente nada que ver con un liderazgo que tú digas esta persona como que llama la atención como líder porque quieren quedarse en un puesto como el que estamos. Entre nosotras mismas nos estamos tirando y eso está mal porque hay una competencia entre nosotras” (Entrevista a mujer titular de cartera en el CEN del STRM, septiembre 2014)

“Como que a veces siento que con mi compañera de la Secretaria X hay una cierta rivalidad. En una discusión yo le dije: ni tú tienes pelos en la lengua ni yo tengo pelos en la lengua para decirnos las cosas, entonces vamos hablando las cosas y vamos haciéndolas coordinadamente” (Entrevista a mujer titular de cartera en el CEN del STRM, septiembre 2014)

Sobre esta situación de conflicto entre mujeres en el poder es necesario aportar algunos elementos de la estructura social de STRM que ayudan a comprender mejor esta dinámica de fuerte competencia entre liderazgos femeninos .

Primero, la estructura del gobierno del STRM es mucho más grande que en los otros dos sindicatos: cuenta con un mayor número de carteras y una división territorial que abarca toda la República.

Segundo, su dinámica interna es mucho más compleja e inevitablemente mucho más burocratizada. Además, por decisión de su Secretario General, las mujeres son actualmente las titulares de casi

⁸⁷ Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=EjwZjEsBCPM>

⁸⁸ Fuente: <http://sitl.diputados.gob.mx/curricula.php?dipt=468>

⁸⁹ Fuente:

http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/areas_atencion/areas_atencion/servicio_empleo/archivos/Directorio%20167_%2006%20junio%202014.pdf

⁹⁰ Fuente: http://sil.gobernacion.gob.mx/Librerias/pp_PerfilLegislador.php?SID=&Referencia=2300838

⁹¹ Fuente: <http://sitl.diputados.gob.mx/curricula.php?dipt=468>

todas las carteras del sindicato, lo cual en su momento causó el rechazo velado por parte de los hombres, en particular si éstos ocupan un cargo subordinado.

Esta coyuntura especial de mayoría de mujeres en la élite del STRM se ha traducido en acciones de resistencia por parte de varios hombres, quienes han tratado de obstaculizar el trabajo desde su cargo de pro-Secretarios o Vocales de la Secretaría ocultando información, generando rumores e incluso a través de violencia velada⁹².

De hecho las mujeres que ocupan cargos de poder en el gobierno del STRM no sólo han tenido que enfrentar la competencia de sus pares sino la resistencia de sus compañeros, que llegaron a decir: “¡disfruten de su empoderamiento! ¡Déjalas! ¡Vamos a ver si es cierto que pueden!”. Otros comentarios ilustrativos de la confrontación generada por la presencia mayoritaria de mujeres son:

“Mira al principio sí fue una guerra. Una situación inédita porque normalmente eran la mayoría varones. Comentarios muchos: ¡no la van hacer! ¡Va a ser poco el tiempo que van a durar! No confiaban en nuestra capacidad” (Entrevista a mujer titular de cartera en el CEN del STRM, septiembre 2014)

“Sí les vimos la cara a los compañeros así de: ¿por qué? Sí hubo mucha inconformidad y a pesar de todo apostaban que a lo mejor no durábamos ni los cuatro años y que al final íbamos a desistir. Es otro doble reto para nosotras” (Entrevista a mujer titular de cartera en el CEN del STRM, septiembre 2014)

“Todavía no asimilan el que una mujer pueda tener liderazgo, no lo asimilan, siempre vamos a tener alguna opinión contraria, van a estar más atentos a si cometemos algún error, más vigilantes. Entonces nada más tienes que aprender a trabajar con esas críticas” (Entrevista a mujer titular de cartera en el CEN del STRM, septiembre 2014)

“Todavía hay muchos misóginos que todavía no están de acuerdo pues critican tu trabajo por ser mujer o dicen que la mujer está en ese puesto porque tiene buena pierna o buen físico” (Entrevista a mujer titular de cartera en el CEN del STRM, septiembre 2014)

En suma, si bien fue posible identificar algunos liderazgos femeninos entre el grupo de las mujeres sindicalistas, quienes son mayoría en los órganos de gobierno estudiados, en el Sintrametlife y el STRM su potencial transformador está limitado, por un lado, por su número limitado en Metlife y por otro lado, la competencia entre las líderes telefonistas.

Adicionalmente a estas restricciones hay que añadir la debilidad de liderazgos femeninos fuera del gobierno de estos sindicatos. En ello influye en buena medida que las y los líderes actuales, en particular los Secretarios Generales de STRM y Sintrametlife, son parte de los legados del pasado en el proceso de doble transición. La admiración que generan en las bases en virtud de su papel histórico en la defensa del sindicato dificulta que puedan surgir otros liderazgos, los cuales en caso de emerger son vistos con recelo como una potencial amenaza a la estrategia sindical. Ello tiene un peso importante en el STRM, con el liderazgo de Francisco Hernández Juárez y el Sintrametlife con Gerardo Calderon, ambos líderes gestados durante la coyuntura crítica de la transición democrática del sindicato. Asimismo, en ninguno de los sindicatos estudiados se ha implementado una política de formación de cuadros y nuevos liderazgos sindicales.

⁹² Durante varias entrevistas a las mujeres que son titulares de una cartera en el CEN de STRM se pudo percibir la existencia de un tipo de violencia velada por parte de los hombres, quienes a menudo interrumpían la sesión de la entrevista alzando la voz y entrando a la oficina sin tocar la puerta y mucho menos sin pedir permiso.

En el plano simbólico, la percepción de las mujeres en la élite del sindicato adquiere distintos significados en STRM, ASSA y Sintrametlife. En este último, la imagen social y las creencias sobre las mujeres en la élite sindical son muy positivas en buena medida debido a que dos de las líderes más admiradas estuvieron involucradas en la etapa de transición democrática del sindicato. En cambio en el STRM ha sido percibido como una injusticia por parte de aquellos hombres que esperaban obtener el nombramiento de una cartera, ya que las mujeres lideran todas las carteras del gobierno del sindicato. En la ASSA es el mejor posicionado de los tres, puesto que existe una pluralidad de liderazgos femeninos y un clima favorable a los mismos.

Sin lugar a dudas las organizaciones sindicales democráticas suponen un espacio de oportunidad para el avance de la igualdad de género a través de una intensa participación de las mujeres. Sin embargo, en la presente investigación encontramos importantes restricciones que tienen que ver con la conciencia o sensibilidad hacia la igualdad de género por parte de las propias líderes sindicales en el poder.

8.1.4. La conciencia de género en los liderazgos sindicales femeninos

En efecto, el análisis de la **conciencia de género como un factor impulsor de la militancia sindical** permitió comprender mejor la debilidad del tema de género en la agenda sindical. A partir de las entrevistas realizadas a las líderes sindicales de los tres sindicatos estudiados, se extrae que la discriminación de las mujeres o los temas de la agenda de género no son un factor que haya movilizado estos liderazgos femeninos. La mayoría de mujeres que ocupan un cargo de representación en el CEN consideran que ser mujer no ha sido un factor importante en su carrera sindical ni un tema que hayan abanderado. Al contrario, la mayoría de respuestas se centraron en defender una postura aparentemente neutral al género:

“¿Ser mujer? No porque yo no me veo como algo que es femenino ni masculino, sino que yo veo personas. Entonces en ese punto no me importa si eres hombre o mujer, si te voy a ayudar ¡te ayudo!” (Entrevista a mujer titular de una cartera en el CEN del Sintrametlife, enero 2014)

“Mira yo la verdad ¡no soy feminista! No creo mucho, no tanto en el término sino en su esencia, porque creo que el trabajo que tú vayas a desarrollar no tiene que ver con tu género, con tu sexo. O sea, son tus capacidades las que te definen únicamente” (Entrevista a mujer titular de una cartera en el CEN del STRM, septiembre 2014)

“¡No! El hecho de ser mujer ¡no! Digo yo sí creo perfectamente que somos iguales y que tenemos que luchar por la igualdad, tanto los hombres como las mujeres, porque creo que el feminismo se enfoca ya demasiado a las mujeres y como que a veces a los hombres los hacen un poco al lado ¿verdad? El día internacional de la mujer ¿y el día internacional del hombre dónde está?” (Entrevista a mujer titular de una cartera en el CEN del la ASSA, mayo 2014)

A partir de las entrevistas con las propias líderes sindicales se identificó su militancia sindical proviene en realidad de factores coyunturales, porque hay que volver a subrayar que no existe una política de formación de cuadros sindicales:

- la participación previa en movimientos sociales;

- la precarización de las condiciones de trabajo a partir de la pérdida de cláusulas del contrato colectivo;
- la defensa de sus derechos como trabajadores ante el abuso de sus superiores;
- el apoyo coyuntural de sus propios compañeros para ser candidatas;
- el deseo de superarse como personas y la búsqueda de crecimiento profesional.

La conciencia de la situación de desventaja de las mujeres trabajadoras en virtud de los roles y estereotipos culturales no es un factor que permita explicar la existencia de liderazgos femeninos en el poder de los sindicatos.

Sobre este punto es importante precisar que el hecho de que la mayoría de líderes sindicales no haya desarrollado una conciencia de género a partir de su experiencia como trabajadoras no significa que no exista discriminación de género o que los temas de la agenda de género no sean relevantes. Es decir, el hecho de que las propias mujeres como trabajadoras no sean capaces de identificar prácticas de discriminación o exclusión no significa que éstas no existan, sobretodo en contextos de crisis y precarización de las condiciones de trabajo. Por ejemplo, tener que trabajar más horas o más días a la semana afecta mucho más a aquellas trabajadoras que son madres solteras, no cuentan con redes familiares y deben de gastar recursos para atender a sus hijos.

En contraste con la posición de la mayoría, algunas líderes entrevistadas consideraron que el hecho de ser mujer sí influyó positivamente en su carrera sindical debido a situaciones coyunturales como son:

- pertenecer a una especialidad de la empresa donde la mayoría de trabajadores son mujeres;
- ser parte de las secciones más grandes del sindicato donde es más fácil conseguir mayoría de votos;
- haber contado con el apoyo de un familiar especializado en la asesoría política.

Se trata también de situaciones coyunturales que son independientes del desarrollo de una conciencia de género y por consiguiente de sus necesidades e intereses como mujeres trabajadoras. En ningún caso la defensa de los derechos de las mujeres trabajadoras ha sido un elemento detonador de la movilización política. En consecuencia, es difícil esperar que este tipo de liderazgos femeninos que han emergido en la estructura de poder y de toma de decisiones hayan promovido los nuevos temas de la agenda de las mujeres en el trabajo y el ámbito sindical.

Como resultado, esta mayor presencia femenina en los órganos de representación del gobierno del sindicato se traduce en una representación descriptiva que no trasciende la representación sustantiva (Pitkin, 1985). Es decir, el hecho de que haya mayor número de mujeres representando al sindicato no ha sido condición suficiente para que hayan emergido nuevos temas e intereses en la agenda sindical relacionados con la condición de las mujeres trabajadoras, contradiciendo así la teoría de la masa crítica. Abogar por los temas de las mujeres exige además una conciencia, una sensibilidad de género que las líderes sindicales en el poder no han desarrollado en su trayectoria política. Si bien los problemas de género están presentes en la estructura al interior del sindicato, no son prioritarios.

8.2. La segunda condición: el género en la estructura interna del sindicato

El punto de partida en el análisis del mandato a favor de la igualdad de género es el propio Estatuto de cada organización sindical, donde algunos sindicatos han creado un órgano dentro del CEN responsable de los asuntos de género y un mandato claro con relación a la igualdad/equidad de género. Ello habitualmente también se relaciona con cláusulas en el Contrato Colectivo que protegen los derechos de las mujeres trabajadoras, conforme la legislación laboral vigente, y que pueden incluir medidas especiales en virtud del tipo de riesgos de la profesión en particular.

En las organizaciones sindicales estudiadas, a pesar de contar con una mayoría de mujeres en las bases sindicalizadas, el grado de formalización e institucionalización del mandato de género (o de la igualdad de género) ha sido muy diferente. En particular, el STRM es el único que cuenta con una Secretaria de Equidad de Género al interior del CEN con atribuciones específicas para el avance de la igualdad de género. En contraste, ni la ASSA ni el Sintrametlife, a pesar de su madurez democrática, no han creado ningún tipo de órgano o espacio al interior del gobierno del sindicato para atender los asuntos de la mujer o la igualdad de género, lo cual claramente resta capacidad de liderazgo a este tema al interior de sindicato. De esta forma se presenta un panorama bastante heterogéneo en los tres sindicatos democráticos estudiados, donde la institucionalidad fuerte de género correspondería al STRM seguido del Sintrametlife, que recientemente (2008) realizó una reforma estatutaria con el objetivo de incorporar transversalmente la equidad de género en todas las Secretarías del CEN, y por último la ASSA, que cuenta informalmente con el aval del Secretario General para la creación futura de dicha institucionalidad.

Tabla 36. El mandato de género en los Estatutos de los sindicatos estudiados

Grado de desarrollo de la estructura formal de género	Clausulas relativas al género en los Estatutos
Institucionalidad fuerte	Estatuto del STRM: Art. 66 bis Secretaría de Equidad de Género (Comité Ejecutivo Nacional, art.66 bis). Art. 66 <ul style="list-style-type: none"> •Diseñar y evaluar políticas de no discriminación de oportunidades e igualdad de derechos. •Promover la participación de las mujeres en todas las instancias de representación sindical. •Capacitar a todas las instancias de representación sindical sobre la perspectiva de equidad de género. •Programas de formación político-sindical para consolidar liderazgos femeninos. •Programas de atención a la violencia de género y hostigamiento sexual. Art. 72 bis Secretarías del Interior y Relaciones y Equidad de Género (comités ejecutivos locales).

Grado de desarrollo de la estructura formal de género	Clausulas relativas al género en los Estatutos
Enfoque incorporacionista del género (Agenda setting)	<p>Estatuto del Sintrametlife:</p> <p>Art. 4 "Las acciones del sindicato perseguirán los siguientes propósitos: (...) l) promover la construcción de la equidad de género de manera transversal"</p> <p>Art.29 "Son facultades del Secretario General (...) k) promover la <i>construcción de la equidad de género</i> de manera transversal"</p> <p>Art. 30 "Son facultades del Secretario de Relaciones (...) c) promover la <i>construcción de la equidad de género, con y entre las otras organizaciones sindicales</i> y grupos de mujeres, a nivel nacional e internacional"</p> <p>Art 31 "Son facultades del Secretario de Organización (...) a) Promover y organizar la participar de los trabajadores y desarrollar cuadros sindicales, <i>dando relevancia a valores como la equidad de género</i>, la dignidad, la solidaridad, el bien común, la democracia, la tolerancia, el respeto, la responsabilidad y el compromiso"</p> <p>Art.32 "Son facultades del Secretario de Relaciones Laborales (...) l) promover y difundir la <i>Ley General de Acceso de las Mujeres a una vida libre de violencia</i>"</p> <p>Art.33 "Son facultades del Secretario de Desarrollo Interno (...) a) pugnar por la vigencia en la institución de mecanismos equitativos que alienten y reconozcan el servicio profesional del ramo asegurador (...) con <i>iguales oportunidades de acceso de las trabajadoras y los trabajadores a puestos de mayor responsabilidad</i> (...)"</p> <p>Art. 35 Son facultades del Secretario de Finanzas (...) k) <i>considerar aquellas actividades que promuevan la equidad de género</i>"</p> <p>Art. 36 Son facultades del Secretario de Actas y Acuerdos (...) g) dar seguimiento a los acuerdos de los órganos sindicales y supervisar el grado de cumplimiento de las tareas y compromisos de cada Secretaria, incluyendo la equidad de género"</p> <p>Art. 37 "Son facultades del Secretario de Educación y Comunicación (...) b) promover la capacitación sindical, política, social y de género entre los socios del sindicato"</p>
Ausencia de institucionalidad formal	En 2013 el Secretario General de la ASSA (Ricardo del Valle) nombró en una Asamblea General a una persona titular de la cartera de género. Sin embargo en la actualidad (abril 2016) esta Secretaria aún no ha sido creada. Fuente: http://assa.org.mx/directorio/

Fuente: Subiñas (2013)

Del análisis comparado se pueden extraer algunas conclusiones preliminares que nos permiten entender las limitaciones del género en el componente formal de los sindicatos.

Primero, aquellas organizaciones que incorporan el tema del género lo hacen desde un enfoque de equidad, es decir, desde la igualdad de oportunidades sin atender las causas estructurales del problema de la desigualdad de género (transversalidad). Más aún, en los Estatutos revisados se advierte un esfuerzo por incorporar un lenguaje incluyente pero en ninguno de ellos es posible identificar una definición clara del concepto equidad de género o desigualdad de género ni qué tipo de acciones sindicales se instrumentan para avanzar hacia dicha meta.

El caso más paradigmático es el de Sintrametlife, que - como se observa en la tabla 36 - ha hecho un esfuerzo por incorporar el concepto de transversalidad en cada una de las Secretarías sin contar previamente con un diagnóstico de partida y una planeación adecuada. En consecuencia, si bien cada una de las Secretarías del CEN tiene "integrada" alguna facultad relacionada con la equidad de género, desde 2008 y hasta la fecha (2016) no ha habido ningún avance en el tema. Esta situación se explica en parte por la ausencia de conocimientos sobre el tema y una adecuada planeación a partir de un diagnóstico. Se trata de lo que la literatura se conoce como enfoque integracionista del

género (agenda setting), el cual no tiene la capacidad de cuestionar las raíces de la discriminación y desigualdad de género e instrumentar acciones eficaces para que éstas sean desactivadas. La equidad de género entendida como igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres permite la instrumentación de acciones afirmativas que compensen las desventajas de los grupos discriminados. Sin embargo no estas son suficientes para desactivar sus causas profundas, principalmente culturales.

Segundo, en estrecha relación con este desconocimiento de los cuadros sindicales sobre el significado y las herramientas de análisis del género, la mayoría de líderes sindicales entrevistadas en la ASSA y el Sintrametlife consideran que no es necesario crear una institucionalidad de género en el gobierno de los sindicatos. Su principal argumento es la participación paritaria de las mujeres en las carteras del gobierno del sindical, lo cual es interpretado como un indicador de ausencia de discriminación de género. Es más, se considera suficiente la participación de las líderes sindicales en las actividades relacionadas con el género que organiza la UNT, es decir, fuera del sindicato.

“No hemos visto que sea muy necesario porque yo creo que si se diera la discriminación ya lo hubiéramos hecho” (Entrevista a mujer titular de una cartera en el CEN del Sintrametlife, enero 2014)

“Nos van a perjudicar el tener una Secretaria de la Mujer y al ponerle una etiqueta de género va a valer gorro. Entonces que sea como muy natural que hay gays, que sea como muy natural que habemos mujeres, que la transversalidad sea como muy natural” (Entrevista a mujer titular de una cartera en el CEN del Sintrametlife, enero 2014)

“Yo creo que porque la mayoría somos mujeres. Realmente la participación de la mujer siempre ha existido en la ASSA” (Entrevista a mujer titular de una cartera en el CEN de la ASSA, mayo 2014)

“Yo creo que no ha sido necesario porque no existe discriminación hacia las mujeres en este sindicato. Tú te puedes dar cuenta porque la mayoría son mujeres y los hombres no se animan mucho a participar, aunque los estemos impulsando” (Entrevista a mujer titular de una cartera en el CEN de la ASSA, enero 2014)

“Porque aquí todos somos iguales, aquí yo no creo que haya una necesidad de una Secretaria de Género pues la gran mayoría somos mujeres. Por eso no se le ha dado el énfasis o la gran prioridad porque para nosotros la Secretaria de Género es lo mismo, porque aquí se trabaja por géneros igualitarios, aquí no hay diferencia entre mujeres y hombres, es un trabajo igual para los dos”(Entrevista a mujer titular de una cartera en el CEN de la ASSA, enero 2014)

Sin lugar a dudas el liderazgo de la Secretaria de Equidad y Género de la UNT ha tenido un papel decisivo para la difusión de los temas de la agenda de género en las organizaciones sindicales que pertenecen a esta Federación, entre ellas STRM, Sintrametlife y ASSA. Sin embargo, este espacio no ha sido suficiente para impulsar la agenda de género en entornos organizativos democráticos. Prueba de la debilidad de este impulso es la ausencia en la mayoría de organizaciones sindicales de una institucionalidad de género fuerte y la resistencia de una parte importante de sus liderazgos femeninos a este tipo de iniciativas.

¿Significa lo anterior que el tema del género no está presente en la estructura social de los sindicatos democráticos? Los hallazgos de la presente investigación, donde las líderes sindicales fueron interrogadas sobre las problemáticas de las mujeres trabajadoras en sus empresas, nos permiten afirmar que el género sí es un elemento central de la propia estructura social del sindicato.

8.3. La tercera condición: las mujeres en las bases sindicalizadas

Con relación a **las mujeres en las bases sindicalizadas su participación es la política sindical es muy limitada debido principalmente a su doble rol de trabajadora y madre**, lo cual implica menor disponibilidad de tiempo después de la jornada laboral. Por lo común, sobre todo si son madres solteras y tienen hijos pequeños, son las primeras en abandonar su puesto de trabajo cuando concluye su horario laboral, por lo cual la política sindical y la militancia activa no acostumbra a ser un asunto de su interés. De hecho, los temas que se abordan primordialmente en la agenda sindical no tienen nada que ver con sus tensiones y conflictos inmediatos como mujer trabajadora, sino con objetivos mucho más amplios como el mantenimiento de la materia de trabajo y la defensa del contrato colectivo. En otras palabras, la agenda del sindicato está demasiado alejada de sus problemas prácticos como mujeres, lo cual no significa que la defensa de su trabajo no sea un tema fundamental para ellas.

“Yo saliendo de aquí tengo que ir a por mis hijos a la escuela, a la guardería, tengo que ir a darles de comer, por si llegan, tengo que bañarlos, tengo que hacer la comida para dejarles para el otro día ¡Infinidades de cosas que hacemos las mujeres saliendo de laborar! ¡Es increíble! En el caso de los hombres yo lo veo con mis compañeros que saliendo de aquí se van al gimnasio, se van a jugar ¡ni por ahí se les pasa que tienen que llegar con la familia!” (Entrevista a trabajadora sindicalizada en el Sintrametlife, octubre 2015)

“Es complicado como mujer pues algunas somos mamás solteras o somos casadas o estudian. Entonces tenemos el tiempo restringido.” (Entrevista a trabajadora sindicalizada en el Sintrametlife, octubre 2015)

“Su participación depende de si se trata de cuestiones que les va a beneficiar en tiempo para sus hijos. Cuando hay una Asamblea no vienen pues ese tiempo lo están ocupando con sus hijos. Es ambiguo pero así es. Finalmente ellas pelean mayor tiempo con sus hijos. Te llaman por teléfono y te dicen: ¡Acabo de llegar de un vuelo de 6 días y es el único día que veo a mis hijos y mañana voy a uno de 5 días! Entonces ¿qué le dices? Una como sindicato tiene que decirles que es tu obligación como trabajadora pero ¿y cómo madre?” (Entrevista a mujer titular de cartera en el CEN de la ASSA, mayo 2014)

“Hay más hombres que mujeres participando. Para muchas también depende de sus cuestiones familiares, por ejemplo que tienen a sus hijos o por los papás que están enfermos o así. Siempre hay algo que no les permite participar a veces a nuestras compañeras” (Entrevista a mujer titular de cartera en el CEN del STRM, septiembre 2014)

Esta falta de tiempo para la participación política debido a los roles de madre y domésticos supone, sin lugar a dudas, una desventaja para defender sus intereses como trabajadoras ante el sindicato. Por consiguiente, la corresponsabilidad trabajo-familia se gestiona como un asunto privado de las trabajadoras donde aparentemente el sindicato no tendría ninguna injerencia. Sin embargo, en los hechos, ante la precarización de las condiciones de trabajo, la calidad de vida de las madres empeora más aún. La situación más ilustrativa es la de las aeromozas de Aeroméxico, quienes debido a una mayor flexibilización de su contrato colectivo a menudo deben de volar hasta seis días de la semana y disponer únicamente de un día de descanso. Este problema no parece menor si se toman en cuenta los datos de la empresa Aeromexico en su Informe de Responsabilidad Corporativa 2014, donde se señala que en dicho año hubo un total de 2,604 licencias prenatales y 1,873 licencias posnatales en el conjunto del personal del grupo Aeromexico, incluyendo un total de 66 licencias de maternidad.

Un segundo factor señalado por las líderes sindicales es **la falta de interés de las propias mujeres trabajadoras por la política sindical**. Este análisis refleja en buena medida la visión de las mujeres que pertenecen a una clase social privilegiada, que juzgan al resto de mujeres desde su posición de clase. En este sentido, desde una visión elitista, a las mujeres en las bases les faltaría tener una mayor autoestima, conocimientos, darse el tiempo, quitarse sus propias limitaciones y miedos, organizarse, como si todo ello dependiera de una libre decisión individual.

“(…) Tiene que ver con la autoestima de las propias mujeres. En la vida del sindicato hay mujeres que han estado muy muy preparadas y que no crecen por esa autoestima” (Entrevista mujer titular de cartera en el STRM, septiembre 2014)

“Yo creo que depende más de que primero tengas ganas y que tengas la seguridad de que aunque seas mujer puedes lograr muchas cosas. Muchas compañeras no participan por el tiempo que no tienen y que le dedican más al hogar, pero además como no se dan el tiempo para poderse informar, actualizar, o aprender cosas. Les da temor participar” (Entrevista mujer titular de cartera en el STRM, septiembre 2014)

“Yo puedo estar aquí [en el CEN] y puedo educar a mis hijos, puedo atender a mi esposo y claro que puedo irme de vez en cuando con mis amigas ¡pero eso se llama organizarse! Si no te organizas ¡pues obvio que no vas a poder! ¡Además es querer hacer las cosas!” (Entrevista mujer titular de cartera en el STRM, septiembre 2014)

“Mientras me manden a mis vuelos y gane dinerito y en mis días libres esté donde quiero estar, pues que el sindicato siga marchando. Si toman buenas decisiones ¡qué bien! Y si no, pues ya me quejaré, los insultaré en las redes sociales” (Entrevista mujer titular de cartera en la ASSA, mayo 2014)

“Pues no le dan importancia. Yo creo que es desconocimiento” (Entrevista mujer titular de cartera en el Sintrametlife, enero 2014)

“Yo creo que como mujer nos sentimos más atraídas por la casa. Entonces a veces de verdad que no tienes tiempo y yo siento que no participar es por decisión propia y por gusto propio” (Entrevista mujer titular de cartera en el Sintrametlife, enero 2014)

Como se aprecia en las entrevistas, desde una posición de clase social media es fácil juzgar que las propias mujeres eligen quedarse en su espacio de confort con sus hijos y sus familias y no se sacrifican por el sindicato. Desde esta perspectiva pareciera que la solución radica en la propia voluntad de las mujeres, que no están politizadas y no cuentan con suficientes conocimientos para empoderarse y conciliar su vida familiar con la militancia sindical. Ello, sin lugar a dudas, parece sencillo cuando en virtud del nivel de ingresos es posible contratar servicios para la atención de los hijos y la familia.

Un tercer factor a considerar tiene que ver con **los factores culturales, las ideas y valores en torno al sindicalismo como una actividad propia de hombres pero también como un espacio de corrupción y libertinaje**. Desde una visión tradicional de la política sindical, éste no es un espacio adecuado para las mujeres. Involucrarse en el gobierno del sindicato es percibido como una actividad dura, donde prevalece la violencia y la falta de moral.

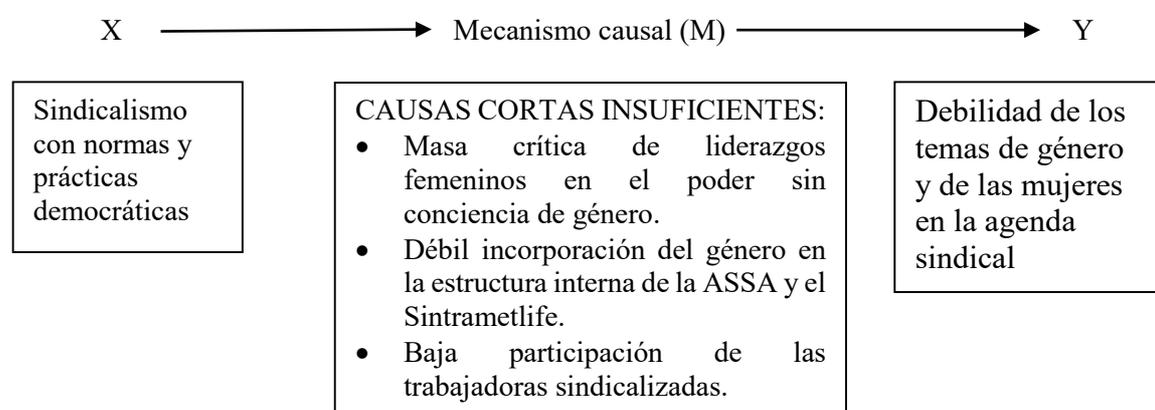
“Yo alguna vez le preguntaba a una mujer por qué no participaba en una comisión negociadora y decía: ¡es que es trabajo de hombres! Pues imagínate que una mujer tenga que ir a huelga. Las mujeres que somos casadas ¿cómo vamos a dejar a nuestros hijos por irnos a plantar en huelga? O por ejemplo, si mi es esposo es bien celoso ¿cómo voy a

participar 100% en la huelga?” (Entrevista a trabajadora sindicalizada en el Sintrametlife, octubre 2015)

“Si hay compañeras que dicen: ¡oye ya tengo problemas en mi casa porque llego tarde, porque me atraso o porque a veces vengo los sábados a trabajar!” (Entrevista a trabajadora sindicalizada en el STRM, septiembre 2015)

Por consiguiente, desde la perspectiva de las propias mujeres sindicalistas que ocupan cargos de poder en el gobierno del sindicato existen importantes obstáculos para la participación política de las mujeres en las bases sindicalizadas, lo cual en consecuencia resta capacidad para movilizar una agenda de género transformadora al interior del sindicato. Es decir, la capacidad de actuar, de movilizarse, de accionar a favor de los asuntos de género parece poco probable que pueda provenir de las propias trabajadoras, “desde abajo”.

Figura 12. Esquema analítico sobre las causas cortas en la hipótesis sobre la agenda de género en la democracia sindical mexicana



Fuente: elaboración propia

Como veremos seguidamente, las condiciones necesarias para la representación y por tanto la profundización de la democracia sindical no son suficientes en determinados contextos donde las variables teóricas impulsoras en el corto plazo interactúan con procesos de largo plazo identificados en capítulos previo, como son la persistencia de legados autoritarios en la construcción de la agenda sindical y la incapacidad de innovar a partir de un modelo de “viejo sindicalismo” (sindicalismo de servicios).

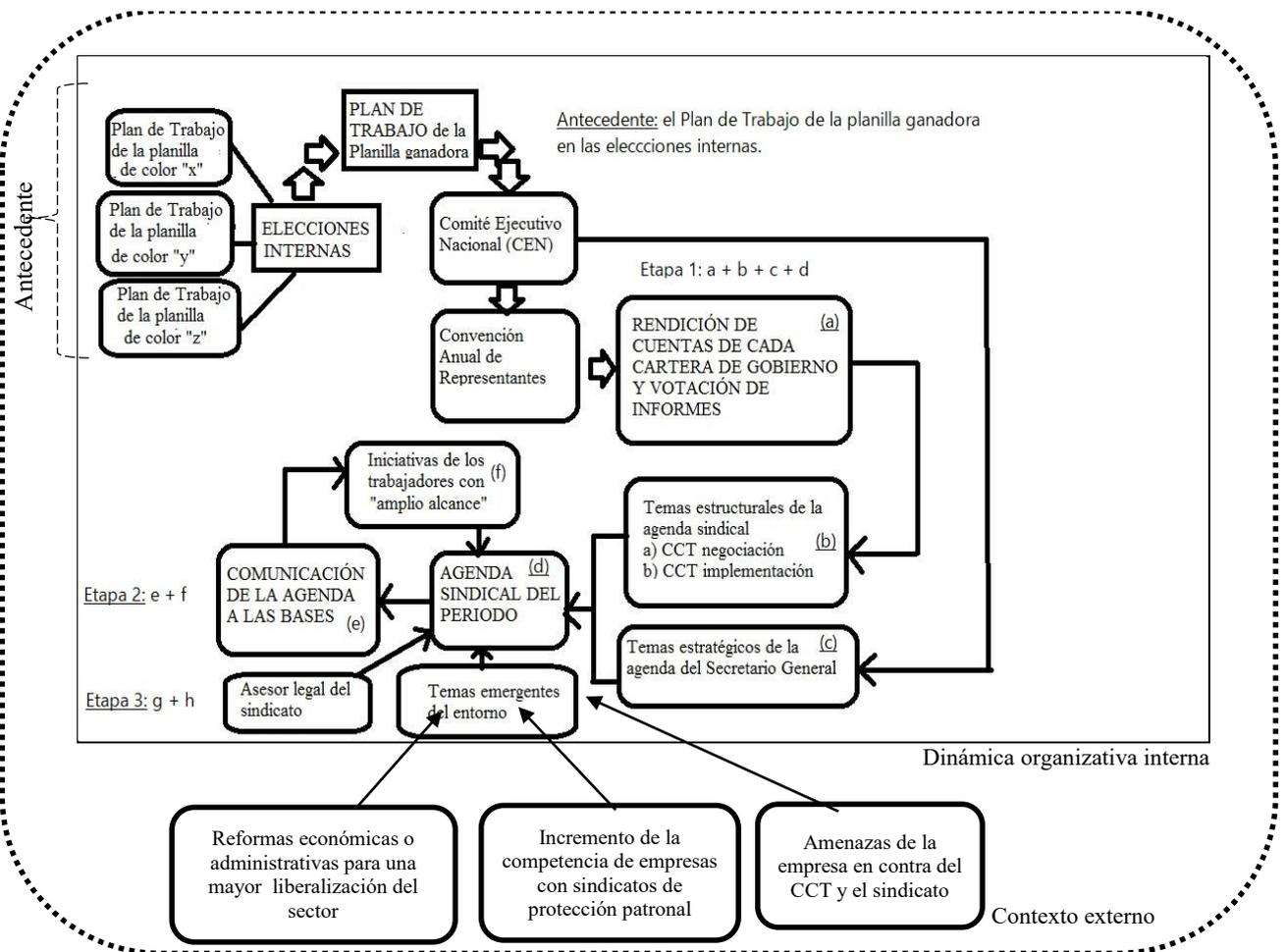
8.4 Los legados autoritarios y la falta de innovación en el proceso de formación de la agenda sindical

Debido a la dificultad de acceso para estudiar los procesos políticos al interior de los sindicatos, la construcción de la agenda sindical es un asunto poco estudiado por la literatura. La literatura existente se ha centrado principalmente en la agenda pública y la agenda gubernamental como etapas fundamentales en la conformación de política pública en los países (Subirats, 2000; Aguilar, 2008; Cejudo, 2008 y otros). Sin embargo, la política en el ámbito organizacional tiene particularidades y es muy diferente a la del sistema político en un país. El estudio del proceso político de conformación de la agenda sindical en las organizaciones democráticas es parte de una dinámica organizativa compleja, en la que está inmersa también la definición de la estrategia sindical y por tanto la relación hacia otros actores fuera del sindicato.

En particular, la agenda sindical es el proceso político al interior de las organizaciones sindicales democráticas donde se define por parte de la élite sindical la estrategia y la planeación de temas que deberá de atender el órgano de gobierno en el próximo periodo. Por su naturaleza dinámica se incluyen tanto los asuntos que son parte de la planeación anual como aquéllos que emergen en virtud de las situaciones problemáticas que afectan a los derechos de los trabajadores. Como veremos seguidamente, sólo es posible hablar de agenda sindical donde existen gobiernos democráticos, pues este proceso político queda anulado en sindicatos de protección patronal o de naturaleza corporativa.

Conforme la figura 13, el proceso de conformación de la agenda sindical de las organizaciones democráticas estudiadas tiene tres etapas: primero, la rendición de cuentas y la selección de temas por parte de los representantes sindicales; segundo, la comunicación de la agenda a los trabajadores sindicalizados y tercero; su actualización en virtud de temas emergentes en la gestión del CCT. Como se observa a continuación, los antecedentes del proceso de formación de la agenda sindical se encuentran en el Plan de Trabajo de la planilla de los trabajadores que gana las elecciones internas por mayoría, la cual puede modificarse discrecionalmente una vez se constituye el nuevo gobierno del sindicato (el CEN).

Figura 13. Esquema analítico sobre la conformación de la agenda sindical en las organizaciones estudiadas



Fuente: elaboración propia

8.4.1. Primera etapa: rendición de cuentas y selección de temas

La primera etapa de conformación de la agenda sindical se inicia en el Congreso de Delegados o la Asamblea de Representantes, la cual reúne al conjunto de representantes de los trabajadores (miembros del CEN y Delegados). En este espacio los sindicatos de naturaleza democrática estudiados suelen realizar un ejercicio de rendición de cuentas de parte de cada uno de los titulares de las carteras del CEN, quienes deben presentar su informe de gobierno para su discusión y votación. Seguidamente se abre un espacio de deliberación y se seleccionan aquellos asuntos que deberán atenderse en el próximo periodo.

En el STRM, este proceso es transparente y todos los informes de desempeño de cada una de las Secretarías de gobierno están disponibles públicamente a través de su portal de internet en la siguiente liga:

<http://portal.strm.net/documentos-2/informes-xxxix-convencion>

Informe Secretaría General
Propuesta General de Tactica y Estrategia
Comisión Obrero Patronal . . . *Anexos*(para descargar, zip)
Comisión de Modernización . *Anexos*(para descargar, zip de 35 MB)
Secretaría de Trabajo . *Anexos*(para descargar, zip)
Secretaría del InteriorSecretaría de Conflictos Foráneos . *Anexos*(para descargar, zip)
Secretaría de Prestaciones Económicas
Secretaría de Relaciones Exteriores, Alianzas y Actas. . . *Anexos* (zip)
Secretaría de Organización y Sindicalización
Secretaría de Instrucción, Formación e Investigación Sindical
Secretaría de Deportes, Cultura y Recreación
Secretaría de Jubilados
Comisión Nacional de Honor y Justicia
Comisión Nacional Autonomas de Hacienda
Secretaría de Prensa y propaganda
Secretaría de Prevision Social . *Anexos*
Comité Nacional de Vigilancia
Secretaría de Equidad de Genero
Comisión de Acción Política. . . . *Anexos*(para descargar, zip)
Informe Comision de Finanzas y Fiscalizacion
Informe de Secretaria de Tesoreria
Acuerdos XXXIX Convencion

En el STRM, en la Asamblea de Representantes únicamente participan el CEN, los comisionados, los Secretarios Generales locales, los delegados y los coordinadores de zona en la revisión y aprobación del documento de agenda conocido como “Táctica y Estrategia”⁹³, que elabora el Secretario General. En éste se incluye la estrategia que debe seguir el sindicato en el próximo año laboral y los ejes de atención. Por consiguiente, en una primera etapa de conformación de la agenda sindical son los propios representantes de los trabajadores quienes definen los asuntos a tratar a través de la regla del voto por mayoría.

En el Sintrametlife esta primera etapa se produce en el Congreso de Delegados, el cual se celebra anualmente con el objeto evaluar y hacer un balance del periodo anterior, pero también para discutir la agenda de trabajo del próximo año y fortalecer la formación sindical de los propios representantes sindicales. Este proceso no es tan transparente como en el Strm, puesto que los informes de rendición de cuentas no están disponibles públicamente.

⁹³ Fuente: http://portal.strm.net/documentos/convencion40/Tactica_estrategia.pdf

Si bien en este proceso de construcción de la agenda desde arriba hacia abajo se identifica un claro verticalismo, puesto que las bases sindicalizadas no participan oportunamente en la introducción, discusión y aprobación de temas, en situaciones extremas puede volverse incluso personalista y por tanto, mucho más antidemocrático. Tal es la situación de aquellos sindicatos que como la ASSA han adoptado una clara estrategia defensiva de concentración del poder en la figura de su Secretario General, quien decide unilateralmente qué temas son los más relevantes, cuáles son las prioridades y cómo se reparte el trabajo entre cada uno de los titulares de las Secretarías. Ello significa que, al igual que el STRM y el Sintrametlife, la agenda sindical no se construye en la Asamblea General (de trabajadores) sino en el seno del propio del CEN.

“Bueno el compañero Francisco [Hernández Juárez], de acuerdo a todas las propuestas que los delegados a nivel nacional hacen a la Convención [Nacional de Representantes], hace un documento de *Táctica y Estrategia*. Entonces en ese documento se plantean los ejes que ya previamente fueron planteados por los delegados en la Convención. Ya estando ahí se aprueban por la Convención ya resumidos. Y esos son los que a lo largo de todo el año se van a ir trabajando” (Entrevista a mujer titular de cartera en el gobierno del STRM, septiembre 2014).

“Todo va relacionado y todo va autorizado de acuerdo a como quiere trabajar el Secretario General. Él es el que va dando como pauta, hoy se hace esto, hoy se hace lo otro. El Secretario del Trabajo y el Secretario General es quien nos da la pauta de lo que han pendiente” (Entrevista a mujer titular de cartera en el gobierno de la ASSA, mayo 2014)

En suma, esta primera etapa se caracteriza por carácter estratégico de construcción inicial de la agenda sindical, donde no hay participación directa de la base de trabajadores sindicalizados, quienes en su mayoría están poco politizados y desmovilizados.

En esta planeación, los temas más importantes para las organizaciones sindicales son dos: la revisión salarial (anual) y la contractual (cada dos o tres años), las cuales implican la negociación con el propio empleador de las condiciones de trabajo establecidas en el CCT. Este proceso a menudo se vuelve conflictivo debido a la estrategia de amenaza de la empresa, que ha logrado imponer en los tres sindicatos estudiados CCT “B”, con derechos a la baja para los futuros trabajadores.

8.4.2. Segunda etapa: comunicación de la agenda a las bases sindicalizadas

En la segunda etapa, la agenda es comunicada oportunamente a la base sindicalizada. En sindicatos de gran tamaño como el STRM se publica el documento de “Táctica y Estrategia” en su página web y se apoya en representantes intermedios (Secretarios Generales y Delegados) para dar una mayor publicidad de la misma. En sindicatos de menor tamaño como el Sintrametlife la comunicación oportuna se hace a través de los propios Delegados. En la ASSA además se envían directivas a través del correo electrónico de las y los sobrecargos y el Dropbox (memoria en la nube) de sus tabletas electrónicas.

A pesar de la exclusión de la base sindicalizada de la etapa inicial de conformación de la agenda sindical, en el momento de apertura de convocatoria del pliego petitorio, que coincide con la preparación de la negociación del nuevo CCT, se permite que las y los trabajadores hagan propuestas. Ello no significa que todos los problemas planteados por los trabajadores de la base sindicalizada se incorporen automáticamente a la agenda sindical. Existen otros asuntos que compiten por recibir la atención de los representantes sindicales en función de la urgencia, su evolución y el alcance.

“Fíjate que ese trabajo lo hacemos para el pliego petitorio del contrato colectivo. Entonces lo que se hace es como a nivel general, se lanza y ¡háganos llegar sus propuestas! Y nos llegan. Y entonces esas las pasamos por un filtro que tiene que ver con nosotros bajo tres ejes fundamentales; que sea posible, que sea general y que beneficie a todos, a la mayor parte del personal. O sea, posible, general y sentida, son las tres. Y cuando hacemos la convocatoria hacemos mucho hincapié en que pueda cubrir estas tres características” (Entrevista a mujer titular de una cartera del CEN del Sintrametlife, enero 2014).

En el Sintrametlife, por ejemplo, los asuntos propuestos por los propios trabajadores son evaluados en virtud de su grado de alcance de las mismas, es decir, en qué medida se trata de una situación individual o afecta al conjunto de todos los trabajadores. El argumento central es evitar aquellos temas que responden a necesidades específicas y particulares de las personas, lo cual informalmente se denomina “evitar trajes a la medida” que podrían dificultar ulteriormente la conciliación de intereses y la construcción de consensos más amplios:

“Si lo que nos pide un trabajador es algo muy particular le hacemos ver que no es posible, pero si vemos que es algo que se puede hacer extensivo ¡pues adelante! Sondeamos a través de los delegados cuál es el impacto.” (Entrevista a hombre titular de cartera en el CEN del Sintrametlife, enero 2014)

Si bien la evaluación del grado de amplitud y alcance de los temas que plantean las propias bases sindicalizadas puede ser un criterio para evaluar el grado de factibilidad y pertinencia de las demandas, en los hechos la aplicación de este filtro previo se puede volver problemático cuando no se dispone de un diagnóstico amplio y actualizado sobre cuáles son las necesidades e intereses de los propios trabajadores. Aunque se hace un sondeo informal a través de los delegados, ello no significa que los nuevos temas no sean importantes para el conjunto de trabajadores. Es posible que aunque se vean afectados por la misma problemática puedan considerar que se trata de un asunto particular, individual, de la esfera privada de las personas, sobre la cual no debe tener injerencia el sindicato. Es decir, en buena medida depende de una construcción social e histórica de lo que se piensa que debe hacer el sindicato y cuáles son los límites de la acción sindical en la defensa de los intereses de los trabajadores. Por ejemplo, un problema de acoso o mobbing podría ser considerado un problema individual a pesar de que afecta al derecho de los trabajadores a un entorno de trabajo libre de violencia.

Es importante precisar que a pesar de que en los sindicatos de naturaleza democrática existe este espacio para la libre iniciativa de las bases sindicalizadas en la propuesta de nuevos temas de la agenda, la mayoría de trabajadores no cuenta con los conocimientos técnicos y/o especializados sobre cómo opera el CCT o las negociaciones con la empresa, ni están lo suficientemente politizados para tomar la iniciativa en dicho sentido. Por consiguiente, los delegados como cuerpo intermedio de representación de los intereses de los trabajadores tienen un rol central en la atención y promoción de la participación de los propios trabajadores de la base sindicalizada, con quienes tienen un contacto directo y un conocimiento más cercano de sus problemáticas. Ello es particularmente importante en sindicatos de mayor tamaño como el STRM, donde a diferencia de la ASSA y el Sintrametlife, no tiene la posibilidad de reunir en una única Asamblea a todo el conjunto de trabajadores para expresar directamente sus intereses al CEN en un pleno. La figura de los Coordinadores de Zona facilita la identificación de problemáticas particulares de las localidades que deben de ser atendidas por el CEN.

8.4.3. Tercera etapa: incorporación de temas coyunturales en la gestión del CCT

En la tercera etapa, esta agenda sindical elaborada por los representantes sindicales se ve complementada en buena medida por un conjunto de temas que van emergiendo en el día a día y que tienen que ver con asuntos relacionados con el cumplimiento del CCT, la confrontación con la propia empresa, los despidos, pero principal y esencialmente el entorno de la organización sindical. En este entorno no solamente se encuentran otros actores aliados como la UNT, sino la presión y amenaza de otro tipo de actores que buscan el debilitamiento de los sindicatos democráticos, como los sindicatos de protección patronal que pertenecen a empresas de la competencia. Otros tipos de procesos que inciden en la agenda son las reformas legislativas en materia laboral y las iniciativas de mayor liberalización de los sectores productivos de la economía, así como la innovación tecnológica que se traduce en menores puestos de trabajo, entre otros.

“La agenda en sí se está dando en el día a día conforme llegan los asuntos, se van tratando y se van acomodando todas las cosas. Por el momento existe una agenda reactiva, sin embargo hay una planificada como las revisiones de cada año. Sí hay una logística preparada con fechas y las cuestiones que se van estructurando año con año con cada Secretario que lleva su agenda y se calendarizan sus asuntos” (Entrevista a mujer titular de cartera en el CEN de la ASSA, mayo 2014)

“Yo creo que parte fundamental de la agenda es el trabajo de día a día, cómo se está dando y cuáles son las prioridades a resolver o a atender de esa agenda. Eso es lo que te va dando pauta para poder priorizar las cosas” (Entrevista a mujer titular de cartera en el CEN del Sintrametlife, enero 2014)

“En este caso, las reformas estructurales, pues nadie las pidió. Nos llegaron y en base a eso tienes que trabajar” (Entrevista de mujer titular de cartera en el CEN del STRM, septiembre 2014)

De hecho, buena parte de la actividad cotidiana de los sindicatos democráticos tiene que ver con una respuesta a esta situación de amenaza constante a la que están sometidos. La mayor parte de representantes sindicales entrevistadas consideró que la reacción a lo que sucede en el día a día es la principal fuente de alimentación de temas de la agenda sindical. Es decir, si bien existe una planeación anual (revisión salarial y contractual), las agendas sindicales en organizaciones democráticas son esencialmente reactivas, lo cual debilita la estrategia y la capacidad del sindicato para defender desde una posición de fuerza los intereses de los trabajadores. Ello es claro en el momento de revisar los asuntos que publican más frecuentemente en redes sociales como Facebook donde la gestión del CCT y la materia de trabajo tienen un rol central, en particular en el STRM y la ASSA:

Tabla 37. El contenido de la agenda sindical en las redes sociales

Cuenta de facebook	Asunto sindical
STRM-Secretario General https://www.facebook.com/hernandezjuares?fref=ts	-Video-mensaje del Secretario General donde se presenta la Revisión Contractual y Agenda Sindical 2016. (fecha: 9 marzo 2016) -Video-mensaje del Secretario General sobre el Fondo de Ahorro (fecha: 17 diciembre 2015) -Varias circulares sobre el Fondo de Ahorro. (fechas: 24, 30 noviembre, 8, 11, 15, 16 y 17 diciembre 2015) -Video-mensaje del Secretario General donde presenta su candidatura para el nuevo proceso electoral 2016-2020. (fechas: 30 noviembre 2015 y 2 diciembre 2015) -Acuerdo del Fondo de Ahorro 2015. (fecha: 2 diciembre 2015) -Video-mensaje del Secretario General sobre el programa de abatimiento de las quejas. (fecha: 21 octubre 2015) -Video-mensaje del Secretario General relativo a la XL Convención. (fechas: 3 septiembre y 14 octubre 2015)

	<ul style="list-style-type: none"> -Video-mensaje del Secretario General de bienvenida a Comités Locales y Delegados. (fecha: 21 octubre 2015) -Video-mensaje del Secretario General sobre tiempo extra y costeo. (fecha: 16 julio 2015)
ASSA-Secretario General https://www.facebook.com/assa.ricardodelvalle?fref=ts	<ul style="list-style-type: none"> -Nota informativa del cambio de horario de verano (fecha: 3 abril 2016) -Boletín informativo referente al proceso jurídico de Mexicana de Aviación, activos y jubilados. (fecha: 12 marzo 2016) -Circulares informativas sobre la negociación con Aeromexico de la operación del vuelo directo SJD/TIJ-PVG/MEX, China-Mexico, el cual implica negociar condiciones de trabajo que rebasan las jornadas que tienen pactadas la ASSA en el CCT con Aeromexico. Se contó con la siguiente votación que duró 3 días de las 5 :30 a 23 30 Hrs. en el AICM T2 (área de reserva): 862 a favor; 558 en contra; 14 Cancelados y 4 anulados (fechas: 5, 8, 9 y 10 marzo 2016) -Circular informativa donde se reitera la importancia de acudir a las Asambleas Generales y fortalecer la unidad sindical. (fecha: 29 de febrero 2016) -Circular informativa relativa a que la sentencia que declaró la quiebra de Compañía Mexicana de Aviación. (fecha: 25 de febrero 2016) -Circular informativa sobre la afectación en el tráfico en la Ciudad de México debido a la visita del Papa (fecha: 11 y 16 de febrero 2016) -Circular informativa sobre la incorporación de nuevos titulares de carteras en el CEN del sindicato (fecha: 2 febrero 2016)
Sintrametlife-Prensa https://www.facebook.com/sintrametlife.metlife?fref=nf&pnref=story	<ul style="list-style-type: none"> -Fotografías de la Reunión sindical internacional con la UE en Chicago -Nota de prensa sobre la desigualdad social en México -Nota de prensa sobre los trabajadores de Mexicana -Nota de prensa sobre la violencia de género hacia periodistas en México -Fotografías de evento deportivo de trabajadores sindicalizados -Fotografías de participación de las líderes sindicales con cartera en el CEN en los eventos del Día Internacional de la Mujer -Nota de prensa del abogado Arturo Alcalde en la Jornada sobre la crisis de la CTM

Fuente: elaboración propia a partir de la revisión de las publicaciones de los sindicatos estudiados en sus cuentas de Facebook. No se consideró el análisis de twitter debido a que sus cuentas no tienen publicaciones recientes.

El análisis comparado de los temas planteados por las organizaciones sindicales estudiadas en Facebook nos permite identificar varios elementos interesantes.

Tanto en el STRM como en la ASSA el tema preeminente en sus redes sociales es la implementación del contrato colectivo y conflictos relacionados con éste, es decir, el tema clásico de “bread and butter”. En este sentido no hay una agenda nueva de tema ni estrategias que busquen incentivar la deliberación activa de las bases a través de consultas o debates informados. Además en el caso de la ASSA este espacio sirve para que los inconformes ataquen al sindicato públicamente. El uso de video-mensajes por parte del Secretario General del STRM hace que el formato sea mucho más cercano y atractivo.

En contraste, el Sintrametlife utiliza su red social en Facebook para difundir notas de prensa de actualidad relacionada con los derechos de los trabajadores y la justicia social en México. En particular se hace difusión de la columna de opinión de su asesor Arturo Alcalde en el periódico Jornada como una herramienta de sensibilización de sus miembros. Asimismo se publica habitualmente material fotográfico de las reuniones de trabajo y actividades deportivas promovidas por parte del propio sindicato. Sin embargo, al igual que el STRM y la ASSA, no se hace uso de las redes sociales para promover la participación de los trabajadores sindicalizados en un formato mucho más atractivo respecto de asuntos que pueden ser de su interés.

Las redes sociales, en definitiva, no son una herramienta de innovación de los sindicatos estudiados sino un medio para difundir asuntos de la gestión de su contrato colectivo (STRM y ASSA) y en su caso sensibilizar e informar a sus bases sobre temas de actualidad social y política (Sintrametlife).

Finalmente, otro actor central en la construcción de la agenda sindical es el abogado o asesor legal del sindicato, que desde una visión profesional-técnica hace recomendaciones sobre los asuntos y

las estrategias que se pueden considerar en virtud de la normatividad, el entorno y otros actores externos. No obstante, las organizaciones sindicales democráticas manifiestan cierto celo por guardar su propia autonomía y no quedar sometidos a manipulaciones o intervenciones directas.

En particular ante nuevas situaciones o problemas no previstos estatutariamente, o respecto de los cuales no se cuenta con un conocimiento amplio para poder tomar decisiones, cobra una gran relevancia la dimensión legal. Es decir, lo que se evalúa en primera instancia son las implicaciones legales que tienen los nuevos asuntos de la agenda, independientemente de cuáles son las consecuencias para los trabajadores. Los actores que cobran mayor protagonismo en esta evaluación de la dimensión legal son fundamentalmente dos: la Comisión de Vigilancia del CEN, que hace la investigación correspondiente en virtud de lo que legalmente establece el propio Estatuto y el abogado del sindicato, que es quien cuenta con un conocimiento mucho más técnico y especializado de los nuevos temas en materia laboral. En aquellos casos como el Sintrametlife, que no ha logrado la conformación de la Comisión de Vigilancia, la investigación previa se hace a través de los propios delegados. En contraste, en sindicatos de mayor tamaño y que por tanto cuentan con mayor cantidad de recursos económicos y profesionales, los comisionados también intervienen a través de diferentes Comisiones Mixtas como son la Comisión Obrero-Patronal o la Comisión de Modernización, entre otras.

Una figura cercana a la del asesor legal es la del comisionado, que en sindicatos de mayor tamaño como el STRM conforman un cuerpo de burócratas especializados en la gestión de los asuntos sindicales. En virtud de su conocimiento especializado en materia laboral y su cercanía al Secretario General juegan un rol fundamental en la planeación de agenda sindical pero también en la atención a los temas que van surgiendo en el día a día. No obstante, su rol resulta problemático desde el punto de vista de la representación y la democracia sindical en la medida que su participación no es resultado de un proceso de elección ni se someten a un ejercicio de rendición de cuentas.

En definitiva, la agenda sindical como unidad de observación de la representación sustantiva es fundamental para entender cómo se construye la representación en organizaciones sindicales de naturaleza democrática. Tal y como se observa, los representantes de los trabajadores están especializados en la gestión y negociación del CCT como un asunto permanente y central de la agenda sindical; sin embargo sus prácticas a menudo entran en tensión con la idea de democracia sindical. En particular, se observa que la construcción de la agenda sindical es inherentemente vertical y hasta incluso personalista, donde es la élite sindical quien toma las decisiones sobre qué asuntos deben de atenderse prioritariamente en el próximo periodo. El hecho de no disponer de un diagnóstico sobre cuales son las necesidades y problemas que enfrentan los trabajadores sindicalizados otorgan un amplio margen de discrecionalidad, pues dicha percepción depende principalmente del sondeo que realizan los representantes intermedios, ya sean éstos delegados o Secretarios generales locales o coordinadores de zona. En definitiva, la agenda sindical se elabora principalmente desde arriba, desde el propio gobierno del sindicato y se construye principalmente a partir de las amenazas del entorno.

Este déficit democrático en la construcción de la agenda sindical, puesto que las bases participan puntualmente en una etapa ulterior donde son oportunamente informadas, se explica por tres factores fundamentales.

El primer factor a destacar es la falta de politización y conocimientos especializados en materia laboral por parte de la mayoría de trabajadores sindicalizados, quienes únicamente mostraron interés en proponer asuntos relacionados con su CCT. Como vimos en el capítulo 7, en ninguno de los sindicatos estudiados existe una política de formación de cuadros y liderazgos sindicales como parte de su estrategia de largo plazo.

Segundo, relacionado con esta falta de competencias de las bases para una activa participación política en el gobierno de su sindicato, hay una ausencia clara de una estrategia interna de innovación democrática. Es decir, los propios sindicatos estudiados no han incorporado elementos nuevos que hoy están presentes en la discusión sobre el “organizing model”, el sindicalismo del siglo XXI que demanda formas de organización en red y formas mucho más dinámicas de participación de las bases sindicalizadas en diálogo con otros actores, a través de medios electrónicos, donde no sólo se hacen consultas sobre temas de agenda sino que además se promueve activamente la deliberación informada entre sus miembros.

Por último, en este capítulo vuelven a cobrar protagonismo el conjunto de amenazas y tensiones que provienen de actores y procesos externos al propio sindicato, donde la reacción a temas coyunturales ocupa un espacio importante de las labores gestión de los propios sindicatos. Precisamente, como veremos seguidamente, los temas que son actualmente parte de la corriente principal de la agenda sindical evidencian esta estrategia defensiva frente a las amenazas externas: conflictos de naturaleza económica entre la ASSA y la empresa Aeromexico debido a su CCT; la reforma de telecomunicaciones en virtud de la cual Telmex ha resuelto desincorporar parte de materia de trabajo o las ofertas-express de liquidaciones de trabajadores sindicalizados en el Sintrametlife.

8.5. Los temas de la agenda sindical: ¿y el género?

Como ya mencionamos, del análisis de los temas que conforman la agenda sindical se desprenden un peso fundamental del entorno del sindicato y su estrategia frente a otros actores.

En el Sintrametlife los asuntos más importantes que acaparan la atención de su agenda sindical son según los propios integrantes del CEN que fueron entrevistados en enero 2014 los siguientes:

- la negociación colectiva con la empresa;
- los despidos por razón de incumplimiento de las metas de productividad;
- la reforma laboral;
- la unidad sindical al interior del propio sindicato;
- la promoción de la profesionalización de los trabajadores (Plan de Carrera);
- la formación de cuadros sindicales.

La puesta en marcha por parte de Metlife de una estrategia agresiva de liquidación de trabajadores sindicalizados ha orillado al sindicato de Sintrametlife a priorizar la profesionalización de las bases sindicalizadas, en particular aquellos que no tienen un título profesional o sólo cuentan con estudios de secundaria. El mercado laboral en el sector de las aseguradoras es cada vez más competitivo, lo que conduce a que las nuevas vacantes no puedan ser ocupadas principalmente por personal sindicalizado, quienes mayoritariamente no cuentan con formación de grado y posgrado. En consecuencia, a pesar de la intervención del sindicato, la amenaza de despidos es constante:

“Aún con las modificaciones de la ley, está la baja productividad como causal de rescisión del contrato de trabajo. La política de la empresa es que si en dos años seguidos sales con baja productividad en tu calificación, vas para afuera en automático. O sea más con menos, que también significa más trabajo, menos salario. Ya no podemos darnos el lujo de seguir en esa área de confort. Tenemos que prepararnos. Entonces hemos tratado de apoyar, de promover la profesionalización pues varios trabajadores no han concluido la Educación Media Superior” (Entrevista a mujer titular de cartera en el gobierno del Sintrametlife, enero 2014).

“Estamos trabajando muy duro porque hay mucha competencia de gente muy preparada que quiere trabajar y su preparación profesional como mínimo es de Licenciaturas, frente a la escolaridad promedio de los trabajadores sindicalizados que es Educación Media Superior”. (Entrevista a mujer titular de cartera en el gobierno del Sintrametlife, enero 2014).

Para la ASSA los temas de su agenda sindical, anunciados por su propio Secretario General en una circular informativa publicada en su cuenta de facebook el pasado 30 diciembre 2015 son:

Asimismo les informo que dentro de las líneas de acción y agenda de la ASSA, para el siguiente año, serán las siguientes:

- 1. La revisión de las condiciones del PBS [Preferential Bidding Systems]⁹⁴, para un mejor funcionamiento y equidad para todos, esto se dará a través de la Secretaria del Trabajo y delegación.*
- 2. Nuestras revisiones correspondientes al CCT con Aeromexico y Aeromar.*
- 3. La reactivación de los préstamos.*
- 4. Continuar con el proceso jurídico del concurso mercantil de Mexicana de Aviación.*
- 5. La procuración del pago a las pensiones de nuestros compañeros Jubilados.*
- 6. El ingreso de nuevos Sobrecargos, siempre cuidando, como ya lo mencioné, la situación operativa de la Aerolínea.*

Esto entre otros temas del día a día.

Unidos lo lograremos

*Comité Ejecutivo
ASSA de México*

*Ricardo del Valle
Secretario General.*

Fuente: <https://www.facebook.com/assa.ricardodelvalle?fref=ts> consultado 3 abril 2016

Los temas de agenda de la ASSA, centrados en la negociación e implementación de su CCT, son consistentes con la información obtenida a través de las entrevistas con las líderes sindicales en su órgano de gobierno. No hay temas nuevos relacionados con problemas más amplios de su entorno o que sean el resultado de la búsqueda de alianzas y apoyos con otros actores, como las organizaciones no gubernamentales que defienden los derechos laborales de los trabajadores más vulnerables, los no organizados y con ingresos más precarios, o en su caso redes de activistas internacionales en virtud de diferentes campañas. En este sentido la agenda de la ASSA se trata una agenda del “viejo” sindicalismo centrado en la gestión del contrato colectivo donde tiene un rol preminente su burocracia interna.

⁹⁴ Se trata de un programa informático para la asignación de roles de vuelo de las y los sobrecargos, que se ha implementado desde enero 2014 por iniciativa de la empresa Aerovías (Aeromexico) <http://assa.org.mx/prensa/circular-informativa-aeromexico-pbs-preferential-bidding-systems-300414/>

Esta agenda centrada en los tradicionales asuntos que Hyman (1998) y otros denomina del “bread and butter” (salarios, prestaciones, seguridad en el empleo, etc) no permite a los sindicatos estudiados enfrentar desde una posición de fuerza el cambio del entorno, en particular la presión de las empresas hacia una mayor liberalización del CCT hasta su ulterior desaparición. Ello es muy evidente también en el STRM, cuya relación microcorporativa⁹⁵ entre el sindicato y Telmex ha sido eliminada a raíz de la reciente reforma en el sector de telecomunicaciones.

“Ahora tenemos la lucha con el gobierno porque cada vez nos impacta más como empresa y entonces hay que seguir luchando para que se siga manteniendo esta empresa y este sindicato porque si se acaba nuestro sindicato también ¡imagínate en que situaciones nos veríamos! Todas nos sentimos seguras y protegidas porque lo tenemos [al sindicato] pero sí nos impactará” (Entrevista a trabajadora sindicalizada en el STRM, noviembre 2015)

“Ahorita la prioridad es trabajar con mis compañeros por la permanencia voluntaria porque la mayoría son *jubilables*. Entonces sí nos perjudica como organización que nuestra plantilla se achique, porque ahorita pasamos a ser parte de América Móvil. También en virtud de las reformas que se han venido dando nos va a perjudicar el hecho de que nuestra organización sea más pequeña porque América Móvil es Telcel. Entonces la empresa nos puede obligar por ley a perder la titularidad del CCT por el hecho de que somos minoría. Entonces el gobierno te dice: puedes tener todos los sindicatos que quieras pero sólo un CCT” (Entrevista a mujer titular de cartera en el gobierno del STRM, septiembre 2014)

En el STRM, en virtud de la mayor disponibilidad de información a través de su página de internet, fue posible revisar no sólo el contenido de su agenda sindical actual (aprobada en la última Convención Nacional Anual) sino además enriquecer dicho análisis con un estudio de su evolución en el tiempo (2010-2015) en virtud del documento “Táctica y Estrategia” elaborado por su Secretario General:

Tabla 38. Evolución de la agenda del STRM 2010-2015

Fuente y período	Ejes de trabajo de la agenda
Documento <i>Táctica y Estrategia</i> , elaborado por el Secretario General y aprobada en la XL Convención Nacional Ordinaria del STRM, en la Ciudad de México, en septiembre de 2015.	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad del Servicio • Retención y Recuperación de Clientes • Programa de Permanencia Voluntaria (PPV) • Vacantes • Fortalecimiento Sindical
Documento <i>Táctica y Estrategia</i> , elaborado por el Secretario General y aprobada en la XXXIX Convención Nacional Ordinaria del STRM, en la Ciudad de México, en septiembre de 2014.	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad del Servicio • Retención y Recuperación de Clientes • Programa de Permanencia Voluntaria (PPV) • Cubrimiento de vacantes • Fortalecimiento Sindical
Documento <i>Táctica y Estrategia</i> , elaborado por el Secretario General y aprobada en la XVIII Convención Nacional Ordinaria del STRM, en la Ciudad de México, en septiembre de 2013.	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad del Servicio • Retención y Recuperación de Clientes • Programa de Permanencia Voluntaria (PPV) • Revisión contractual 2014-2016 • Fortalecimiento Sindical • Alianzas contra los sindicatos de proyección patronal

⁹⁵ Por el término microcorporativismo, planteado originariamente por Graciela Bensusán, nos referimos a aquella relación que establecen los sindicatos y las empresas que operan en una condición de mercado de preponderancia o cuasimonopolica, donde el sindicato se encuentra menos politizados y mucho más integrado a la empresa (Bensusán, 2000: 441). Esta situación de ventaja relativa de la empresa permite al sindicato negociar un CCT en condiciones muy ventajosas para sus trabajadores de la empresa, que no se reproducen en el resto del sector.

Fuente y período	Ejes de trabajo de la agenda
Documento <i>Táctica y Estrategia</i> , elaborado por el Secretario General y aprobada en la XVII Convención Nacional Ordinaria del STRM, en la Ciudad de México, en septiembre de 2012.	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad del Servicio • Programa de Permanencia Voluntaria (PPV) • Fortalecimiento Sindical • Lucha contra el sindicalismo de protección Patronal
Documento <i>Táctica y Estrategia</i> , elaborado por el Secretario General y aprobada en la XVI Convención Nacional Ordinaria del STRM, en la Ciudad de México, en septiembre de 2011.	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad del Servicio como estrategia • Vacantes y Jubilaciones • Capacitación • Revisión contractual 2012-2014 • Consolidar nuestros enfoques estratégicos en materia de organización sindical • La reforma laboral: contratos de prueba, outsourcing y salario por hora. • Matener la acción solidaria con UNT, FESEBES y Movimiento por la soberanía.
Documento <i>Táctica y Estrategia</i> , elaborado por el Secretario General y aprobada en la XV Convención Nacional Ordinaria del STRM, en la Ciudad de México, en septiembre de 2010.	<ul style="list-style-type: none"> • Retener clientes • Fortalecimiento y renovación del modelo de calidad y productividad. • Perfiles de puesto y mayor funcionalidad en el trabajo. • Organizar y sindicalizar trabajadores de otras empresas del sector de telecomunicaciones • Acción política y alianzas del sindicato • Acción internacional

Fuente: elaboración propia a partir de los informes de *Táctica y Estrategia* de las convenciones nacionales disponibles (2015, 2014, 2013, 2012, 2011 y 2010) en la página de internet del sindicato. Fecha de consulta 4 abril 2016.

Como puede apreciarse, la agenda del STRM se ha focalizado en cinco temas estratégicos a raíz de la reforma de telecomunicaciones de 2012. Antes de esta fecha el planteamiento de la agenda sindical era mucho más amplio, con una diversidad de temas que no necesariamente se presentaban de forma articulada entre sí. En cambio, a partir de 2012 la agenda del sindicato de los telefonistas se ha reducido en cuanto a los temas y se ha orientado principalmente a los asuntos de gerencia de la empresa: calidad, retención y recuperación de clientes, así como apertura de vacantes. Es importante precisar que estos temas siempre estuvieron presentes en virtud de la modernización de la paraestatal una vez que ésta se privatiza y del tipo de relación “microcorporativa” que hasta entonces existió entre el STRM y Telmex. En vez de prevalecer la mejora de las condiciones de trabajo reflejadas en el CCT, los asuntos prioritarios que deben atender los representantes sindicales del STRM son el mantenimiento de los acuerdos establecidos en negociaciones pasadas y la mejora del desempeño de los trabajadores en la provisión de servicios de calidad y competitivos. Ello se explica en buena medida por la posición de extrema vulnerabilidad en la que se encuentra el STRM a raíz de dos procesos que han sido interpretados como una segunda privatización⁹⁶ de Telmex: la integración de Telmex en el grupo financiero America Movil (octubre 2011) y la desincorporación de activos de la empresa en virtud de la declaratoria de preponderancia⁹⁷ el pasado 6 de marzo de 2014 por parte del Instituto Federal de Telecomunicaciones.

La agenda del STRM es ilustrativa de un panorama muy complejo y hostil para la sobrevivencia del sindicato, donde en esta ocasión el sindicato no ha logrado ser un interlocutor⁹⁸ en dicho proceso de desincorporación. Asimismo, desde 2012 Francisco Hernández Juárez ha señalado la existencia

⁹⁶ Fuente: STRM. *Táctica y Estrategia*. 2013. Página 9.

⁹⁷ Fuente: http://apps.ift.org.mx/publicdata/P_IFT_EXT_060314_76_Version_Publica_Hoja.pdf

⁹⁸ Fuente: STRM. *Táctica y Estrategia* 2014. Págima 17.

de importantes desencuentros en la relación obrero-patronal, donde la empresa ha reiterado el ausentismo y baja productividad del personal sindicalizado, particularmente en Planta Exterior⁹⁹, y el interés en terciarizar sus actividades a través de la subcontratación de otras empresas.

De esta forma las agendas de los sindicatos de naturaleza democrática estudiados nos muestran como éstos han perdido su naturaleza combativa en la defensa y mejora de las condiciones de trabajo, y se han transformado en organizaciones mucho más conservadoras para poder asegurar su propia sobrevivencia y la materia del trabajo. Ello se traduce en una tensión cada vez más presente entre democracia sindical y representación de los trabajadores, donde la sobrevivencia frente a presiones externas (en particular profundización de la liberalización de varios sectores de la economía, a través de las reformas estructurales) desplaza aquellos temas que deberían de ser centrales en una organización sindical, como la mejora de las condiciones de trabajo. Este viraje en su estrategia es, no obstante, consistente con el sentir de los trabajadores sindicalizados, que en las entrevistas expresaron como tema prioritario mantener su trabajo:

“Pues yo creo que el crecimiento de la empresa, jornadas, todo ese tipo de cosas”. (Entrevista a sobrecargo afiliada a la ASSA, noviembre 2015)

“Conservar la fuente de empleo. Teníamos un dicho que decíamos primero vamos a tener al pollo y luego lo desmenuzamos”. (Entrevista a sobrecargo afiliado a ASSA, noviembre 2015)

“Pues el que la empresa siga subsistiendo, creciendo para poder estar seguros en el trabajo. Con eso que manejaron a la empresa como preponderante están oyendo rumores de que se va a tener que vender a una parte de los trabajadores para la otra empresa o dividir la empresa”. (Entrevista a trabajador sindicalizado en el STRM, noviembre 2015)

“Pues yo creo que como a muchos la estabilidad laboral y más que nada ahorita por las cosas que están pasando en el gobierno”. (Entrevista a trabajador sindicalizado en el STRM, noviembre 2015)

“Mi prioridad es tener trabajo. Por mi situación, yo soy mamá soltera, tengo dos niños, entonces es como muy difícil encontrar un trabajo con las facilidades o acorde a a mis necesidades. (Entrevista a trabajadora sindicalizada en el Sintrametlife, noviembre 2015)

Todo lo anterior no significa que la agenda en las organizaciones sindicales democráticas estudiadas sea resultado automático o un reflejo de lo que sucede en el entorno. Sin embargo, en el momento de hacer un balance entre la agenda planificada y la agenda que atiende temas coyunturales, la mayoría de las representantes sindicales con una cartera en el CEN que fueron entrevistadas consideraron la importancia de ambas dimensiones. La agenda sindical es el resultado, por un lado, de la planeación anual en la Convención Anual de Representantes (STRM), el Congreso de Delegados (Sintrametlife) o la Junta de miembros del CEN (ASSA), quienes reservadamente resuelven sobre cuáles son los temas centrales del próximo año de gobierno, y por el otro lado, se enriquece a partir de asuntos emergentes relacionados con la gestión del CCT y la presión de un entorno crecientemente amenazante en virtud de las reformas estructurales.

“Nos vamos adelantando, pero al mismo tiempo sí tenemos una reacción sobre las situaciones que pudieran presentarse y que afectan a nuestra organización. Más bien que afecten a nuestra fuente de trabajo, Entonces yo diría que va 50% [planeación] y 50% [el día a día]” (Entrevista a mujer titular de cartera en el CEN del STRM, septiembre 2014)

⁹⁹ Fuente: STRM. *Táctica y Estrategia*. 2012. Página 21.

Asimismo, los temas de la agenda sindical son resultado de un proceso de planeación y los asuntos emergentes, donde la agenda de género no ha logrado el desarrollo esperado en virtud de un conjunto de variables cruciales que ya fueron analizadas. ¿Tenemos entonces democracia sindical sin representación de las mujeres? La respuesta no parece tan sencilla, al menos para las mujeres que ocupan un cargo de representación sindical y que fueron interrogadas sobre este asunto.

8.5.1. La debilidad de los temas de género en la agenda sindical

Con la finalidad de poder profundizar en el estudio de la democracia sindical mexicana como un tipo de democracia híbrida, se ha seleccionado el caso de la agenda de género como un caso crucial que permite identificar los efectos de este tipo de democracia híbrida sobre la representación.

Como veremos seguidamente, los asuntos de la agenda de género en materia sindical son muy limitados. Sin embargo, el tema que ha ganado una mayor presencia y legitimidad ha sido **el acoso sexual hacia las mujeres**. En particular, en la ASSA¹⁰⁰, las sobrecargos han sido quienes tradicionalmente han enfrentado mayores situaciones de acoso sexual por parte de sus compañeros pilotos, sobrecargos incluso del propio sindicato. Y dentro del grupo de mujeres, las más jóvenes han sido las más vulnerables hacia este tipo de violencia. El STRM y el Sintrametlife no han sido ajenos a este problema. De hecho aún hoy en día en las Asambleas de Telmex es común observar como varios miembros del propio sindicato silban a sus compañeras con una clara connotación sexual en el momento en que éstas suben a la tribuna para participar. Este tipo de comportamientos según las personas entrevistadas es bastante común en las Asambleas Nacionales y a pesar de los exhortos a modificar este tipo de conductas no ha sido posible erradicarlo. Es parte de un ritual donde los hombres participan en un tono festivo pero lleno de violencia hacia las mujeres del sindicato. Este problema de los silbidos hacia las mujeres en los eventos sindicales donde hay mayoría masculina parece ser una constante. Lisset Clavet, exSecretaria General de la ASSA lo describe de forma muy clara como una forma de acoso cuando en 2009 le interrogaron en una entrevista de CIMAC Noticias sobre la existencia de acoso en el sindicalismo:

Testimonio de Lisset Clavet, exSecretaria General de la ASSA.

Sí, es un hecho que ocurren este tipo de cosas, que van de los silbidos a más. Yo quisiera ver que a un varón le dijeran “papacito” entre ellos. Ante esta situación, lo que he hecho es tratar de hacer de eso una condición que favorezca el liderazgo.

“Cuando voy a un evento sindicalista y los compañeros empiezan con las rechiflas y demás, lo que hago es cambiar el “switch” y decir en este momento tengo la atención de todos y es cuando puedo exponer las ideas.

“Lo que tienes que aprender a manejar es que no se exceda de las rechiflas, que no vaya más allá. Por supuesto, no es algo que resulte cómodo, pero tampoco es algo que voy a poder cambiar de un día para otro.

“Y por lo tanto, resulta en una adecuación que tengo que hacer de mis actitudes, discurso, condiciones e incluso de mi vestimenta.

¹⁰⁰ En virtud de la circular informativa de 6 de noviembre de 2015, se inició la Campaña “Yo respeto” en Aerovías de México en contra del Acoso Sexual y el Hostigamiento en dicha empresa. Fuente: <http://assa.org.mx/category/aeromexico/>

Para poder ser considerada más en serio he tenido que tratar, si voy a un evento de esos, de no llevar ni falda, ni pantalones ajustados.

“Sin embargo, si te enojas creo que lo provocas más; si haces como si no pasara nada, sigues propiciándolo. Entonces, lo que he tratado de hacer es combinar esa condición desfavorable con un área de oportunidad y tratar de transformarla”.

Fuente: entrevista de CIMAC Noticias, 16 febrero 2009. Ciudad de México
Entrevista completa disponible en la liga <http://www.cimacnoticias.com.mx/node/45810>

Por su parte en el Sintrametlife las denuncias por acoso sexual han provenido principalmente de las mujeres hacia sus jefes, sin embargo a menudo se han hecho falsas acusaciones a partir de riñas entre compañeros de trabajo. Es decir, ha habido situaciones en que las mujeres acusan infundadamente a sus compañeros de acoso sexual como mecanismo de extorsión e incluso para que estos sean despedidos por la empresa. En todos los casos el procedimiento implica una investigación donde la Comisión de Vigilancia o en su caso la Secretaria de Género recaba testimonios y transparenta cuál fue la situación.

En la visibilización del tema del acoso sexual y el hostigamiento hacia las mujeres trabajadoras ha incidido, sin lugar a dudas, la apertura de las propias empresas, que han colaborado con el sindicato para la implementación de campañas informativas y de sensibilización debido a su impacto en el clima laboral y la productividad. Asimismo, en la agenda feminista mejor posicionada en la agenda pública en México es precisamente la violencia hacia las mujeres, un problema en el cual se ha invertido y desplegado un amplio abanico de programas públicos¹⁰¹. En los sindicatos, este tema, junto al de los derechos de las madres trabajadoras, es uno de los pocos temas bien posicionados más allá de la retórica habitual. En particular, tanto en el STRM como la ASSA fue posible analizar dos tipos de acciones sindicales, que aunque limitadas son muy ilustrativas del panorama:

En el caso de las y los telefonistas se prevé una cláusula en los cuatro CCT de los cuales ostenta la titularidad el STRM: las cláusulas 196, 160, 44 y 53 de los Contratos Colectivos de **TELMEX**, **CTBR**, **TECMARKETING** y **LIMSA** respectivamente.

CLAUSULA 196. Empresa y Sindicato se comprometen a realizar acciones conjuntas para erradicar, prevenir y/o evitar posibles conductas de violencia laboral, discriminación, hostigamiento y acoso sexual, asimismo acuerdan la difusión de las leyes aplicables al respecto a través del Medio Interno de Comunicación de la Empresa (INTRANET), así como a través del Sistema de Información Sindical del STRM, también acuerdan su disposición de atender los casos que se llegaran a presentar en un marco de confianza, confidencialidad y respeto a la vida privada y laboral de las personas involucradas en la queja; buscando la mejor solución, considerando los términos del Artículo 3º. Bis y demás relativos de la Ley Federal del Trabajo, Contrato Colectivo de Trabajo, Reglamento Interior de Trabajo y demás legislaciones correspondientes.

Fuente: CCT de Telmex, disponible en <http://portal.strm.net/documentos/CCT2012-2014.pdf>.

Fecha de consulta: 2 abril 2016.

En la ASSA, desde 2015 se implementa la campaña de sensibilización “Yo respeto” centrada en un discurso de derechos humanos que invisibiliza que este problema de acoso y hostigamiento sexual afecta principalmente a las mujeres sobrecargos. A continuación se reproduce una circular informativa emitida por la ASSA que permite ilustrar la falta de perspectiva de género de dicha campaña interna:

¹⁰¹ Fuente: <http://cedoc.inmujeres.gob.mx/lgamv/v/insp01.pdf>

CIRCULAR INFORMATIVA “Campaña de Respeto”

México DF, a 6 de noviembre de 2015

A todos los sobrecargos al servicio de Aerovías de México.

Presentes

Estimados compañeros:

El acoso laboral, acoso y hostigamiento sexual afectan al ambiente y repercuten negativamente en la productividad y eficiencia del personal.

La sensibilización respecto de estas problemáticas que se desarrollan en el ámbito del trabajo, exige de la empresa y del sindicato actividades tendientes a solucionar, sancionar y prevenir estas conductas.

En virtud de lo anterior, se establece un compromiso entre la empresa Aeromexico y esta H. Asociación Sindical para crear y permear el camino a una vida de convivencia laboral sana y productiva, en un marco de licitud, respeto y armonía, generando un conjunto de herramientas dirigidas a prevenir, evitar y erradicar la violencia, acoso, acoso laboral y hostigamiento de cualquier índole, con apego irrestricto al marco jurídico vigente.

En continuidad con los compromisos generados en la pasada revisión contractual, el día de hoy arranca la primera fase de la campaña “yo respeto” que tiene la finalidad de cumplir los objetivos mencionados, y a su vez dar conocimiento de las conductas que son contrarias a la ley y las buenas costumbres.

Esta primera etapa nos permitirá medir el ambiente laboral actual y definir posibles herramientas que sean más idóneas para prevenir las conductas detectadas.

Porque tú nos importas, trabajamos con resultados.

Atentamente,

“Por la Razón y la justicia social”

Ricardo del Valle Solares. Secretario General

Silvia Vega Torres Secretaria de Asuntos Técnicos

Fuente: <http://assa.org.mx/category/aeromexico/> Fecha de consulta: 2 abril 2016.

En los dos casos, STRM y ASSA, se identifica un discurso “neutro al género”, como si el problema de la violencia, acoso sexual y hostigamiento afectara por igual a mujeres y hombres y se redujera a un asunto de convivencia y menor productividad del factor trabajo. Si bien en ambos casos se acompaña de sanciones y se reprocha esta conducta, no se identifica la existencia de un protocolo adecuado ni la protección de las víctimas de posibles represalias. En este sentido aunque el tema del acoso sexual es parte de la agenda de estos dos sindicatos, esta desvinculado de la agenda de género y de un diseño de adecuado con medidas adecuadas para su prevención, atención y erradicación.

Otro asunto de la agenda de género que ha tomado relevancia es **la maternidad**, pues si bien los Contratos Colectivos deben de respetar los derechos de la madre trabajadora que se establecen constitucionalmente y en la Ley Federal del Trabajo, en los hechos hay variables que dificultan el ejercicio pleno de dichos derechos. En particular, en la ASSA, el Contrato Colectivo “B” de Aeroméxico establece que el personal de nueva contratación no podrá embarazarse durante el primer año de su contrato y sólo podrán ser reubicadas en tierra a partir de los tres meses de gestación. De esta forma se pone en peligro la vida de la mujer trabajadora durante la etapa de

gestación. Asimismo, a pesar de que la mayoría de trabajadoras son jefas de familia con hijos menores, no existen medidas adecuadas para facilitar la conciliación familia-trabajo. En particular en el Sintrametlife se planteó la necesidad de instalar una guardería en las instalaciones de la propia empresa, sin embargo el conjunto de responsabilidades que implicaba este proyecto produjo que no se llevará adelante.

La regulación en los CCT, como se aprecia, se limita a reproducir los contenidos mínimos que establece la LFT, sin garantías adicionales:

CCT STRM 2014-2016

CLAUSULA 134. La Empresa proporcionará a las mujeres trabajadoras, durante el embarazo, el alumbramiento y el puerperio, las siguientes prestaciones:

- a) Asistencia obstétrica necesaria.
- b) Descanso con goce de salario íntegro durante 42 días antes y 42 días después del parto. En términos del Artículo 170 fracción II de la Ley Federal del Trabajo, a solicitud expresa de la trabajadora, previa autorización escrita del médico del IMSS, tomando en cuenta la opinión del patrón y la naturaleza del trabajo que desempeñe, se podrán transferir hasta cuatro de las seis semanas de descanso previas al parto para después del mismo. En caso de que los hijos hayan nacido con cualquier tipo de discapacidad o requieran atención medica hospitalaria, el descanso podrá ser de hasta ocho semanas posteriores al parto, previa presentación del certificado médico correspondiente. En términos del Artículo 170 fracción II Bis de la Ley Federal del Trabajo, en caso de adopción de un infante disfrutarán de un descanso de seis semanas con goce de sueldo, posteriores al día en que lo reciban.
- c) Ayuda para lactancia, proporcionada en especie o dinero, hasta por 6 meses posteriores al parto y que se entregará a la madre, o a falta de ésta, a la persona encargada de cuidar al niño. Si la ayuda se da en dinero, su monto será de \$0.01 (cero pesos 01/100 M.N.) diarios.
- d) En el período de lactancia hasta por el término máximo de seis meses disfrutarán de dos descansos de media hora cada uno, para amamantar a sus hijos, computándoseles dichos descansos dentro de su jornada e independientemente de los descansos a que tienen derecho según la Cláusula 96 de este Contrato.

Fuente: CCT de Telmex, disponible en <http://portal.strm.net/documentos/CCT2012-2014.pdf>.

Fecha de consulta: 2 abril 2016.

CCT MEXICANA DE AVIACION 1992-1994

CLAUSULA 77. PROTECCIÓN A LA MATERNIDAD

La sobrecarga con antigüedad mínima de un año que se encuentre en estado de gravidez disfrutará del descanso en los siguientes términos:

I.-Desde que cumpla el tercer mes a los siete y medio meses de embarazo con pago del cuarenta por ciento de su sueldo base tabular. El estado de gravidez deberá de acreditarlo la sobrecarga con el certificado expedido por el Médico de la empresa.

II.-El Sueldo Base Tabular que corresponde a las seis semanas anteriores y las seis semanas posteriores al parto, periodos pre y pos natales le será cubierto por el Instituto Mexicano del Seguro Social.

III.-Durante los periodos a que se refieren las fracciones anteriores, la empresa pagará por su exclusiva cuenta al Instituto Mexicano del Seguro Social, tanto la cuota patronal como la que le corresponde a la sobrecarga.

IV.-Las sobrecargos tendrán derecho a que se les compute su antigüedad hasta el término del periodo posnatal.

V.-Después de seis semanas posteriores al parto, la sobrecarga tendrá opción a disfrutar un permiso hasta de 75 días sin goce salario y sin sumar derechos.

VI.-Al pago de la despensa en los términos a que se refiere la clausula 66 [En la segunda quincena de cada mes la empresa entregará a ASSA por concepto de despensa por cada sobrecargo la cantidad de \$380,658 M.N. El Sindicato entregará vales de despensa a cada sobrecargo]

Fuente: CCT de Mexicana de Aviación 1992-1994¹⁰², disponible en http://contratoscolectivos.stps.gob.mx/RegAso/ConsultaContratos_A.asp#
Fecha de consulta: 2 mayo 2014.

En virtud de la disponibilidad de información relativa a los CCT de los sindicatos, se compararon las clausulas relativas a las prestaciones de maternidad en los CCT de Telmex 2014-2016 y Mexicana de Aviación 1992-1994. En ambos casos las prestaciones incluyen los requerimientos que establece la Ley Federal del Trabajo entonces vigente, sin incluir beneficios adicionales para facilitar la conciliación familia-trabajo u otro tipo de necesidades de las madres trabajadoras. Como veremos más adelante, este es el principal problema de la agenda de género pero en las normas del CCT sólo se visibiliza las necesidades de la madre durante la gestación, conforme los requerimientos mínimos de la ley. Los sindicatos, inclusive aquellos que como el STRM cuentan con una Secretaria de Género, no han demostrado contar con la capacidad para incidir en los derechos de las madres trabajadoras.

Un tercer tema de la agenda de género es **la participación política de las mujeres** a través del acceso a cargos de poder y de representación en el gobierno del sindicato. En contraste con el resto del sindicalismo mexicano, en la ASSA, Sintrametlife y el STRM las mujeres ocupan la mayoría de carteras del CEN, lo cual es un logro extraordinario que merece todo el reconocimiento. Esta presencia de lideragos femeninos en el gobierno del sindicato no ha sido resultado de la aplicación de una política de cuota femenina o de un cambio en cultura y los estereotipos de género, sino fruto de ciertas coyunturas donde el liderazgo y apoyo del propio Secretario General ha sido crucial. Ello ha implicado, no obstante, numerosas tensiones y conflictos frente a los hombres, en particular en el STRM donde – como ya vimos previamente – las mujeres han tenido que enfrentar situaciones de hostigamiento y violencia por parte de sus pares masculinos, quienes en su mayoría desapruban la presencia de las mujeres en los cargos de poder. En este punto resulta contrastante la resistencia de los hombres sindicalistas del STRM frente a la situación en la ASSA y el Sintrametlife, donde el liderazgo femenino no se percibe como una amenaza, pues para la mayoría de trabajadores sindicalizados en la ASSA y el Sintrametlife no resulta atractivo ocupar un cargo sindical o al menos no hay suficientes incentivos.

Estos resultados son consistentes con los resultados de Brickner (2010) quien en su investigación del sindicalismo mexicano encontró hallazgos similares: el avance de las mujeres en la política sindical es resultado principalmente del apoyo y liderazgo de los propios Secretarios Generales, no el resultado de una política deliberada por parte de los propios sindicatos estudiados ni por influencia de las redes feministas que incidieron en el legislativo mexicano durante los sexenios del PAN.

Este limitado avance de la agenda de género en el reconocimiento de derechos y garantías para las mujeres sindicalizadas a través de su CCT también se relaciona con los límites de la institucionalidad de género. Como veremos seguidamente, contar con una institucionalidad de género con liderazgos femeninos débiles es una limitante importante a considerar.

¹⁰² En virtud de la disponibilidad de información, sólo fue posible analizar un CCT de Mexicana de Aviación. Debido al hermetismo de la ASSA no fue posible conseguir el CCT vigente. Asimismo, el directorio de CCT disponible en el portal de la Secretaria de Trabajo y Previsión Social está desactualizado desde hace varios años y se han introducido recientemente nuevos candados que dificultan poder bajar información.

8.5.2. La Secretaria de Equidad de Género del STRM y su limitado impacto

Esta notable debilidad de la agenda de género en los derechos de las trabajadoras sindicalizadas conduce inexorablemente al investigador a interrogarse ¿por qué aquellos sindicatos como el STRM que cuentan con una Secretaria de Equidad de Género no han incidido en la agenda del sindicato? Si bien, como se ha mostrado en los capítulos previos el contexto que actualmente enfrentan los sindicatos democráticos estudiados es extremadamente adverso, sobretodo a raíz de una mayor desregulación de varios sectores de la economía, es indispensable interrogarse sobre los factores internos que también inciden en la agenda, y en particular la agenda de género.

En virtud de que el STRM es el único de los sindicatos estudiados que cuenta con una institucionalidad de género (Secretaria de Equidad de Género) formalmente institucionalizada, es indispensable analizar cuál ha sido su desempeño en virtud de los informes presentados anualmente en las convenciones anuales (2010-2015).

Primero, existe una fuerte desconexión entre el análisis de la problemática de las mujeres en el mundo del trabajo y el diagnóstico de los problemas que enfrentan las propias trabajadoras telefonistas. En varios informes de la Secretaria de Equidad de Género se presentan indicadores sobre el problema de la conciliación trabajo-familia, la vulnerabilidad de las mujeres en el sector de la economía informal, la brecha salarial en México, entre otros, pero éstos son presentados como ajenos a la realidad de las trabajadoras sindicalizadas. En este sentido, hay una incapacidad de conectar la agenda del trabajo en México con las necesidades y problemas de las trabajadoras sindicalizadas. En este sentido, la problematización se queda en el nivel de la retórica más amplia.

Segundo, la gestión de la Secretaria de Equidad de Género del STRM, siguiendo el modelo de la Vicepresidencia de Género de la UNT¹⁰³, está centrada en la gestión de actividades de sensibilización a través de la realización de talleres y foros, que tampoco han mostrado un impacto en la agenda del sindicato.

En particular, algunas de las actividades descritas en los informes de la Secretaria de Equidad de Género del STRM son las siguientes:

- Realización de ciclos de cine-debate dirigido a los hijos e hijas de los trabajadores del sindicato sobre temas de violencia y prevención del embarazo.
- Talleres sobre género, perspectiva de género y derechos humanos.
- Foros anuales con motivo del Día Internacional para la Eliminación de la Violencia contra las Mujeres (25 de noviembre) y Día Internacional de la Mujer (8 de marzo), donde la titular de la Secretaria de Equidad de Género del STRM participa en representación del sindicato.
- Asistencia a los “Encuentros de Mujeres Sindicalistas” organizado por al Red de Mujeres Sindicalistas (RMS) junto a otras organizaciones sociales.
- Asistencia a conferencias relacionadas con la temática de mujeres y género.

¹⁰³ En el portal de la Vicepresidencia de Equidad de Género de la UNT puede conocerse con detalle su gestión centrada en talleres y foros, de los cuáles se desconoce su impacto o cómo contribuyen a su planeación: http://www.strm.net/equidadygenero/?page_id=428

- En la participación en la revisión del CCT no hay impacto alguno en la transversalización de la perspectiva de género, más allá de la cláusula 196 ya citada relativa al acoso sexual, donde la perspectiva de género está ausente:

“Se presentaron propuestas con la intención de impulsar y consolidar la integración de la perspectiva de género en la pasada reunión contractual, las cuales no se pudieron concretar ya que la empresa sólo consideraba cuestiones inferiores a lo que marca la Constitución Política (...) quedando vigentes las cláusulas 196 y 6º transitorio del CCT Telmex”

(Fuente: *Informe de la Secretaria de Equidad de Género del STRM*¹⁰⁴, septiembre 2010, página 13).

- Desde noviembre de 2009, envío de la gaceta mensual “Una mirada y reflexión con equidad de género” por correo electrónico a los Secretarios Generales, las Secretarías de Equidad de Género y los participantes de los foros y talleres.
- Coordinación del departamento de Guarderías.
- Recepción de denuncias, sin precisión estadística de la cantidad y los motivos que generaron las mismas. Únicamente la página 14 del *Informe de la Secretaria de Equidad de Género del STRM*, de septiembre 2010 se hizo referencia puntual a un incremento del acoso sexual:

“Este año se incrementaron los casos de hostigamiento y acoso sexual, sobretodo en compañeras jóvenes y de reciente ingreso, por lo que resulta necesario hablar de lo que es una lamentable realidad laboral que trastoca todas las fibras humanas de la persona hostigada; este tipo de conducta significa un obstáculo para el desarrollo de la víctima, ya que representa una acción discriminatoria que disminuye su productividad laboral”

(Fuente: *Informe de la Secretaria de Equidad de Género del STRM*¹⁰⁵, septiembre 2010, página 14).

Tercero, el tema que ha ganado mayor visibilidad es el del acoso, hostigamiento y violencia laboral. Según el último informe de la Secretaria de Equidad de Género (septiembre 2015), se está trabajando en una Guía de Procedimientos. Sin embargo, el abordaje de este problema carece de perspectiva de género a partir de un lenguaje neutro:

“Empresa y sindicato lanzamos a nivel nacional un cartel y un flyer con el objetivo de prevenir todo tipo de violencia que impida o anule el reconocimiento o ejercicio de los derechos de la igualdad real de oportunidades a compañeras y compañeros”.

¹⁰⁴ Fuente: Informe disponible en línea en el portal del STRM http://portal.strm.net/documentos/convencion35/Informe_genero.pdf Fecha de consulta: 2 abril 2016.

¹⁰⁵ Fuente: Informe disponible en línea en el portal del STRM http://portal.strm.net/documentos/convencion35/Informe_genero.pdf Fecha de consulta: 2 abril 2016.

(Fuente: *Informe de la Secretaria de Equidad de Género del STRM*¹⁰⁶, septiembre 2015, página 6).

Finalmente, se identifica que a pesar del avance simbólico que representa contar con una Secretaria de Equidad de Género para otorgar visibilidad a la agenda de género y los derechos de las mujeres trabajadoras sindicalizadas, ello es una condición insuficiente para promover su avance en la estructura interna del sindicato si no va acompañado de liderazgos fuertes y comprometidos. En este sentido los liderazgos femeninos, como ya fue identificado por la literatura, son una variable necesaria para el avance de la agenda de las mujeres, pero insuficiente si el objetivo a impulsar (más allá de la visibilización) es el impacto en la agenda de las mujeres en el CCT.

8.5.3. La agenda de las líderes sindicales vs la agenda de las trabajadoras sindicalizadas

A continuación, en virtud de la información obtenida a partir de las entrevistas¹⁰⁷ en el STRM, ASSA y Sintrametlife, se ha buscado contrastar cuáles son los problemas de la agenda de género que identifican ambos grupos y en qué asuntos hay coincidencias.

La conciliación entre la familia (hijos) y el trabajo es tanto para las líderes sindicales como para las y los trabajadores el principal tema de la agenda de género que afecta a las trabajadoras sindicalizadas. Sin embargo, como ya vimos, no hay ninguna medida ni acción en dicho sentido en las organizaciones sindicales estudiadas. Otros temas que se presentan en la tabla X a continuación, son también ilustrativos de otros temas de la agenda de género que tampoco han trascendido en la agenda sindical, como ya vimos esencialmente centrada en proteger el CCT vigente.

Tabla 39. La agenda de las líderes sindicales vs las trabajadoras sindicalizadas

<i>Agenda de género de las líderes sindicales</i>	<i>Agenda de género de las trabajadoras sindicalizadas</i>
La conciliación del trabajo con el cuidado de sus hijos y responsabilidades familiares	La conciliación del trabajo con el cuidado de sus hijos: permisos cuando éstos se enferman
El salario	La conciliación entre familia y trabajo
El acoso sexual	La presencia de mujeres en espacios tradicionalmente masculinos
El embarazo	El acoso sexual

¹⁰⁶ Fuente: Informe disponible en línea en el portal del STRM

http://portal.strm.net/documentos/convencion40/Informe_genero.pdf Fecha de consulta: 2 abril 2016.

¹⁰⁷ Tal y como se precisa en el capítulo metodológico de la presente investigación, se tomó una muestra amplia de personal sindicalizado en el STRM, ASSA y Sintrametlife: todas las líderes sindicales que ocupaban una cartera en el gobierno del sindicato entre enero y septiembre de 2014 y una muestra de entre cinco y diez trabajadora/es de cada uno de los sindicatos considerados entre septiembre y diciembre de 2015.

La perspectiva de las líderes sindicales

En primer lugar, desde la perspectiva de las líderes sindicales, el principal problema que enfrentan las trabajadoras sindicalizadas **es la conciliación del trabajo con sus hijos y responsabilidades familiares**, en particular si además son las proveedoras principales de ingresos (madres solteras). Sin embargo esta tensión entre el trabajo y los roles de género en el ámbito familiar adquiere distintos matices para las telefonistas, sobrecargos y agentes aseguradoras.

En Metlife, donde prevalece una cultura corporativa centrada en la competitividad constante, las mujeres que son madres y no pueden extender su jornada de trabajo no son consideradas para los ascensos. Es decir, el no tener disposición de tiempo es percibido como algo negativo para el desarrollo profesional:

“El problema de los horarios es que si te vas a tu hora, entonces te vas temprano. Pero ¡no me estoy yendo temprano, me estoy yendo a mi hora! Ese sí es un problema porque al final si no te quedas un poco más, no tienes disposición [de tiempo], no eres una persona que aporta al área y en ese sentido sí he visto que no son tomadas en cuenta [en un ascenso]” (Entrevista a líder sindical titular de una cartera en el gobierno del Sintrametlife, enero 2014)

Esta preocupación por la conciliación entre la profesión y el rol de madre es particularmente importante para las mujeres que son sobrecargos y deben pasar varios días sin convivir con sus hijos. La profesión de sobrecargo implica un gran desgaste físico, trabajo nocturno, horas extra, con pocos descansos e incluso tener que dormir varias noches lejos de casa. Este distanciamiento en la crianza de los hijos se traduce habitualmente en depresión porque no pueden estar junto a sus hijos cuando se enferman o pasar las navidades o cumpleaños:

“Bueno el principal problema es dejar a la familia, sobretodo para las que somos mamás. No es nada fácil irte y dejar a tu hijo cinco días y aunque esté con su papá o su abuelita es difícil. Los niños se acostumbran porque al final se tienen que acoplar al estilo de vida que tienen sus papás, pero no deja de ser complicado” (Entrevista a líder sindical titular de una cartera en el gobierno de la ASSA, mayo 2014)

“Yo creo que no hay sobrecargo que alguna vez no se haya ido a un vuelo con la culpabilidad de dejar al hijo, aunque al final de cuentas digas ¡Pues tengo que ir porque es mi trabajo y porque me voy para poder darle lo mejor! No te dejas de sentir culpable por no estar aquí cuando se enfermó y le dio temperatura en la noche” (Entrevista a líder sindical titular de una cartera en el gobierno de la ASSA, mayo 2014)

Para las madres telefonistas, según las líderes sindicales, el problema principal es de índole material: la estabilidad en el empleo. En la medida que un gran número de trabajadoras son madres solteras o la principal fuente de ingresos de sus familias, su mayor preocupación es su propio trabajo. Ante el conjunto de reformas en materia de Telecomunicaciones existe una gran incertidumbre respecto del futuro de Telmex y de la planta de trabajadores que no tienen aún edad para jubilarse. Por tanto, como jefas de familia, la principal preocupación de las telefonistas es mantener su fuente de empleo.

“Los temas que más les preocupa es la cuestión laboral, sacar adelante su familia, sus hijos, seguir manteniendo su trabajo y por ello ganar mucho dinero” (Entrevista a líder sindical titular de una cartera en el gobierno del STRM, septiembre 2014)

“El temor que nosotras tenemos primero es quedarnos sin trabajo. Estar en la zozobra de qué va a pasar ¿va a continuar la empresa? ¿Qué va a pasar con la ley de telecomunicaciones? ¿La ley reglamentaria?” (Entrevista a líder sindical titular de una cartera en el gobierno del STRM, septiembre 2014)

Además de las necesidades prácticas de género en torno al rol de madre, las trabajadoras sindicalizadas también les preocupan **su nivel de ingresos para poder seguir manteniendo a su familia y sus hijos**. En particular, este tema adquiere una gran relevancia para las trabajadoras sindicalizadas que son madres en el Metlife. En virtud de los testimonios recabados por las representantes sindicales, las trabajadoras están preocupadas por poder mejorar sus ingresos pero normalmente los ascensos implican ocupar un cargo de confianza, y por tanto mayor disponibilidad horaria y menor estabilidad en el empleo. De esta forma se produce una tensión difícil de resolver para aquellas mujeres que asumen el rol de jefas de familia y además son personal sindicalizado. En Metlife, donde la mayoría de trabajadores son personal de confianza, se comparte la creencia de que las personas sindicalizadas trabajan poco, son perezosas y problemáticas. En consecuencia, ser mujer, madre y personal sindicalizado te ubica en una posición de desventaja para el desarrollo profesional en la empresa.

“En un curso de la empresa un compañero [no sindicalizado] dijo: yo he notado que las personas sindicalizadas son bastante flojas y como siempre se apoyan en el sindicato ¡pues a mí no se me hace justo que esas personas estén en la empresa! porque ellos nada más dicen yo soy sindicalizado y a mí no me tocas” (Entrevista a líder sindical titular de una cartera en el gobierno del Sintrametlife, enero 2014)

Según las mujeres dirigentes, otros temas de la agenda de género como son **el acoso sexual y el embarazo** ocuparían una posición de menor importancia para las mujeres sindicalizadas. Esta situación llama la atención, sobretodo en el gremio de sobrecargos donde suele ser habitual el acoso sexual por parte de los compañeros, en particular los pilotos, que tienen una imagen de la mujer sobrecargo como personal de servicio, lejos de la idea de personal de seguridad. Lo anterior ni significa que no exista el problema del acoso sexual, pero para las líderes sindicales no es un asunto prioritario en la medida que hay muy pocas denuncias, quizás por temor a perder su fuente de empleo. Ante un entorno amenazante donde un escenario posible son los despidos masivos, el acoso laboral o el acoso sexual pareciera la menor de las preocupaciones de las mujeres trabajadoras, que temen que su empresa pueda desaparecer por la competencia del mercado donde prevalecen empresas con sindicatos de protección patronal.

La perspectiva de los trabajadores sindicalizados

En el momento de interrogar al personal sindicalizado de las bases sobre la situación de las mujeres en sus áreas de trabajo todos coincidieron al señalar que las mujeres gozan de una situación de plena igualdad con relación a los hombres. Los propios trabajadores (hombres y mujeres) no perciben en su quehacer cotidiano que haya una situación de discriminación hacia las mujeres que deba de ser atendida. Ello se explica en parte porque no han recibido ningún curso de sensibilización que les permita entender cómo la construcción social e histórica de ser hombre y ser mujer pone en desventaja a las mujeres en situaciones aparentemente “neutras”. Otro factor tiene que ver con la discriminación indirecta, la cual es mucho más sutil y difícil de identificar para quien no tiene un entrenamiento en análisis de género.

En virtud de este punto de partida donde las y los trabajadores observan que las mujeres disfrutan de una situación de igualdad con relación a los hombres, se les interrogó sobre los problemas que

enfrentan sus compañeras de trabajo, los cuales son mucho más amplios que los que fueron identificados por las líderes sindicales.

La primera preocupación de **las mujeres trabajadoras que son madres solteras es la solicitud de permisos para poder atender a sus hijos** cuando éstos se enferman y no cuentan con redes de apoyo. Si bien hay áreas en las cuales el jefe es sensible que con esta necesidad, en empresas como Metlife existe una política institucional al respecto y este trato de equidad depende de la discrecionalidad de los mandos superiores.

“Las trabajadoras que somos madres enfrentamos casi siempre el problema de que hay que ir a junta de la escuela o que no hay clases. Ese tipo de cosas son las que nosotras atravesamos y siempre es el "a ver si me dejan", "tengo que pedir permiso". Esa es nuestra diferencia con los hombres que no tienen esas preocupaciones como nosotras”. (Entrevista a trabajadora sindicaliza en el Sintrametlife, diciembre 2015)

Un segundo asunto es **la conciliación entre el trabajo y la familia**, el cual es un problema estructural de las mujeres sobrecargos en virtud de que no es posible hacer una planificación de los días de permisos y de las vacaciones en función de sus necesidades individuales. En virtud de la naturaleza dinámica de su trabajo a menudo están fuera de su casa durante varios días, lo cual además se traduce en problemas de depresión y un desgaste físico importante debido a jornadas de trabajo muy extensas. Precisamente, relacionado con este asunto aparece el problema de la “desorientación espacial” donde las y los sobrecargos llegan a despertarse en la noche y no saber dónde están.

“La vida familiar es complicada porque la aviación no descansa, trabaja los 365 días del año y las 24 horas del día y necesita de un personal que esté trabajando en todo momento. Entonces es muy difícil. Las líneas de aviación más grandes del mundo han dicho que no hay manera de cambiar eso”. (Sobrecargo sindicalizada en la ASSA, octubre 2015)

Sin embargo este problema de la conciliación no es exclusivo de las sobrecargos, pues también en el sector de las aseguradoras se enfrentan al problema de la extensión de las jornadas de trabajo más allá del horario habitual. En particular, para las mujeres con hijos pequeños resulta problemático la convocatoria de reuniones fuera de su horario habitual o tener disponibilidad para quedarse más horas a trabajar, en una profesión que exige cumplir con metas de competitividad.

Asimismo, **la presencia de mujeres en espacios tradicionalmente masculinos donde se exige el uso fuerza física** ha conllevado situaciones de discriminación por parte de sus pares masculinos. Se parte de la creencia que las mujeres son más débiles físicamente y que por tanto los hombres deben de cuidarlas y protegerlas. Esto sucede sobretodo en el STRM, en las áreas que trabajan fuera de oficina en la reparación de equipos pero también, desde un plano simbólico con las sobrecargos de la ASSA. En particular, los hombres sobrecargos asumen que deben de auxiliar a sus compañeras cuando los pasajeros “se pasan de listos” y por machismo no quieren acatar las órdenes de seguridad.

“Nosotros como varones tenemos que enfrentar a veces ese tipo de situaciones y crear un muro entre el pasajero y las compañeras. Porque el pasajero no lo entiende, piensa que como pagó un boleto puede hacer lo que quiera en el avión y piensa que como son mujeres no se van a poder defender. A veces es muy complicado para ellas hacer valer esa autoridad, en una sociedad machista como en la que vivimos hoy.” (Entrevista a sobrecargo de la ASSA, diciembre 2015)

“Pues en principio no se nos quita eso del acoso sexual y después de eso el tener que apapacharlas en el sentido de pues no dejarlas hacer cosas pesadas porque hay

departamentos, por decir en "gas", donde tienen que cargar cilindros de gas nitrógeno. Pues no las vamos a dejar ahí, aunque hay algunas que sí se animan a hacerlo y se enojan por que no las deja uno. Pero es por su seguridad” (Entrevista a trabajador sindicalizado del STRM, octubre 2015)

En cuarto lugar, relacionado con el tema anterior, los propios trabajadores reconocieron el problema del **acoso sexual hacia las mujeres**, el cual es percibido como un problema estructural difícil de erradicar en virtud del machismo de la sociedad mexicana y por tanto un problema no tan grave.

Un dato revelador es que mucho del personal sindicalizado (hombres y mujeres) desconoce cuáles son los problemas que enfrentan las mujeres trabajadoras que el sindicato debiera de atender. No obstante, la jerarquía en orden de prioridad de los temas de la agenda de género quedo de la siguiente forma:

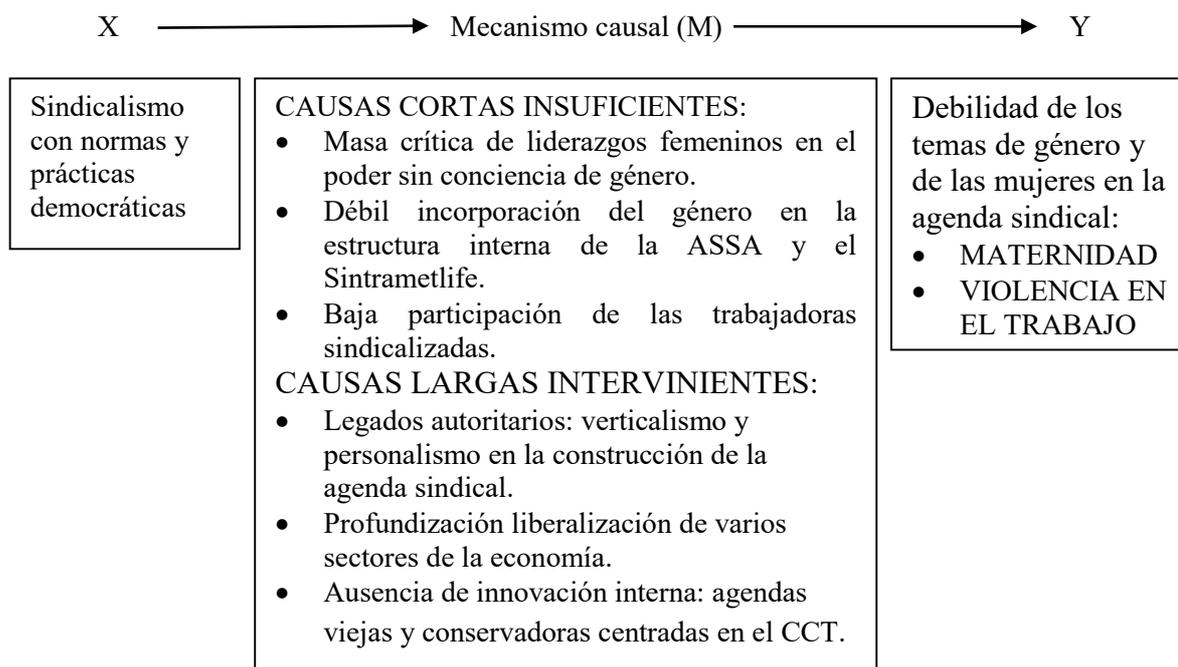
Tabla 40. Jerarquización de la agenda de género por parte de las y los trabajadores sindicalizados entrevistados del STRM, ASSA y Sintrametlife

	ASSA1	ASSA2	ASSA3	ASSA4	ASSA5	STRM1	STRM2	STRM3	ML1	ML2	ML3	ML4	ML5	ML6	ML7	ML8	ML9	ML10	ML11
a. Trabajo de medio tiempo	5	2			4	6	5	6	2	2	4	2	5	6	3	1	6	2	2
b. Cuidado de los hijos	6	1		1	5	2	2	1	5	1	3	1	3	1	4	2	4	1	1
c. Ampliación de la licencia de maternidad:	4	4	1		1	1	1	2	3	6	5	4	6	7	7	4	5	3	7
d. Salarios bajos	7	3			2	5	6	5	4	3	2	6	1	2	1	3	3	5	5
e. Acoso sexual	1	7			3	3	3	4	6	5	7	7	4	4	5	7	7	4	6
f. Equidad salarial	2	6			7	4	7	3	1	4	1	5	2	3	2	5	1	6	4
g. Mujeres en la política sindical	3	5			6	5	4	7	7	7	6	3	7	5	6	6	2	7	3

Como se puede observar, **los temas que adquieren mayor relevancia son el cuidado de los hijos y el trabajo de medio tiempo**. En contraste, **se consideran de menor urgencia los temas de acoso sexual y las mujeres en la política sindical**. No obstante también hay que tener presente que el grupo de las mujeres no es homogéneo, pues dentro de una misma profesión las mujeres priorizan distintas necesidades en virtud de su condición de madres o si éstas no tienen compromisos familiares. Asimismo, hay temas que no deberían de haber cobrado tanta importancia, como la equidad salarial dado que el personal sindicalizado tiene garantizado este derecho a través de su CCT. Sería por tanto necesario hacer un diagnóstico más amplio a partir del levantamiento de un cuestionario anónimo.

Finalmente, del análisis de la agenda de género en los sindicatos estudiados, se pueden extraer varias conclusiones relevantes en términos teóricos.

Figura 14. Esquema analítico del mecanismo causal en la agenda de género en la democracia sindical mexicana



Fuente: elaboración propia

Primero, las condiciones necesarias para el avance de la agenda de género consideradas en la presente investigación son insuficientes. En particular, en los tres sindicatos estudiados, si bien las líderes sindicales entrevistadas son mayoría en el órgano de gobierno de sindicato, carecen de conciencia de género y de herramientas teóricas y analíticas para promover la incorporación de nuevos temas en la agenda. La emergencia de estos liderazgos no se explica por el apoyo de las propias trabajadoras sindicalizadas ni por una política interna de acciones afirmativas, puesto que su surgimiento obedece a factores coyunturales, no generalizables.

Segundo, si bien los sindicatos bajo estudios reúnen la condición excepcional de contar en su estructura interna – formal o informalmente – con un espacio para abordar los asuntos de género, su desempeño ha sido muy limitado debido precisamente a la ausencia de liderazgos femeninos con capacidad para promover la agenda sindical de género. Incluso en el STRM, que cuenta con una Secretaria de Equidad de Género y recursos propios, su incidencia ha sido muy tímida debido a esta falta de liderazgos fuertes con habilidades para el análisis de género.

Tercero, las trabajadoras sindicalizadas tienen una baja participación en la política sindical, al igual que sus pares masculinos. La razón principal (entre otras) por la cual las mujeres no están interesadas en la política sindical es la conciliación entre familia (hijos) y trabajo, un problema estructural que las propias líderes sindicales también pudieron identificar. Sin embargo, a falta de un diagnóstico, no se han impulsado ningún tipo de medidas para atender esta necesidad.

Cuarto, en los sindicatos democráticos estudiados la agenda de género no ha logrado avanzar más allá de las prestaciones mínimas que establece la Ley Federal del Trabajo y la propia Constitución Política en el tema de la maternidad. Es decir, la única medida de protección con que cuentan las trabajadoras sindicalizadas son las prestaciones y permisos retribuidos que establece la ley respecto de las trabajadoras embarazadas y durante el periodo posparto.

El tema del acoso sexual y el hostigamiento hacia las trabajadoras es un asunto que ha entrado en la agenda sindical con un enfoque “aparentemente neutro” y asociado a la productividad de los trabajadores. Si bien a través de los espacios de género y el Tribunal de Honor las mujeres pueden denunciar este problema de violencia laboral y discriminación de género, no se han instrumentado acciones con perspectiva de género.

De esta forma, los dos únicos temas que han ganado visibilidad en la agenda de género de los sindicatos democráticos estudiados son *la protección de la madre trabajadora durante el embarazo* y *la violencia en el espacio del trabajo*. Lo paradójico es que si bien las áreas de género (o en su caso las líderes sindicales encargadas de los asuntos de género) participan en talleres y foros relacionados con los derechos de las mujeres trabajadoras, esta agenda más amplia no logra permear en la agenda del sindicato. Es decir, la agenda pública que plantean las redes feministas sobre la problemática de las mujeres trabajadoras en México no tiene incidencia alguna en la agenda de los sindicatos democráticos estudiados. Como ya vimos, ello es evidente en los Informes de la Secretaria de Equidad de Género del STRM, donde la retórica de la perspectiva de género en el mercado laboral está totalmente desvinculada de las acciones al interior del propio sindicato. Por ejemplo, se menciona el problema de las dobles jornadas que enfrentan las madres trabajadoras y las dificultades para conciliar, pero este asunto central no se plantea al interior del sindicato. De hecho, como muestran los testimonios, el ser madre trabajadora a menudo es un factor de desventaja en empresas sometidas a una fuerte presión por la competitividad, donde paradójicamente – en virtud de un ambiente antisindical – ser sindicalista es un factor adicional de desventaja.

En otras palabras, la agenda de género en el mercado laboral mexicano no tiene incidencia en la agenda sindical de las organizaciones sindicales estudiadas. En ello tienen mucho que ver varios factores intervinientes que fueron identificados en los capítulos 6 y 7 de la presente investigación, combinándose una doble tensión tanto de un entorno precario como de elementos endógenos:

- *La profundización de las reformas liberalizadoras* de varios sectores de la economía, la cual amenaza la existencia misma de las propias organizaciones sindicales y por consiguiente un desplazamiento de la estrategia sindical y su agenda hacia temas de gestión de los recursos humanos y productividad.
- *Los legados autoritarios*, lo cuales se traducen en un proceso vertical (e incluso personalista) de construcción de la agenda sindical. Las bases sindicalizadas tienen muy poca incidencia en la presentación de nuevos temas y problemáticas que deben de ser atendidas por el sindicato.
- *La falta de innovación al interior de estructuras sindicales burocráticas*, las cuales siguen operando bajo un enfoque centrado en la gestión de su CCT (sindicalismo de servicios) y por tanto la lucha por conservar los derechos reconocidos en negociaciones colectivas previas: los clásicos temas de “bread and butter” (salario y prestaciones para los trabajadores). Por consiguiente, en la medida que no hay innovación ningún nuevo tema (ni siquiera los problemas de las trabajadoras cuando éstas son mayoría) puede entrar en estas agendas sindicales, viejas, verticales y conservadoras.

En definitiva, la agenda de género en los sindicatos democráticos estudiados es débil y tiene pocas perspectivas de fortalecerse ante la preminencia de una estrategia conservadora centrada en la gestión del CCT y la gerencia de los recursos humanos en aras de una mayor productividad y competitividad. Lejos de la innovación prevalece el pragmatismo en un sindicalismo democrático y debilitado.

CONCLUSIONES

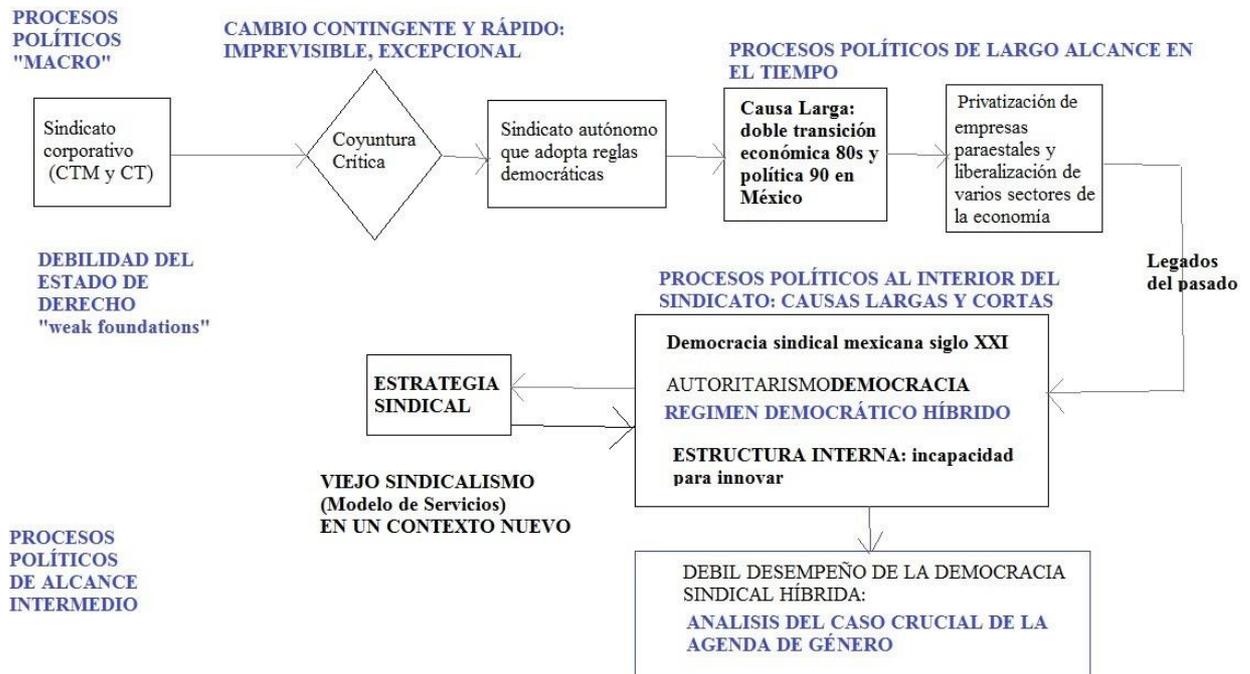
Los hallazgos de la presente investigación nos permiten plantear la existencia de una democracia sindical “a la mexicana”, la cual es resultado de la interacción de un conjunto de procesos históricos complejos e irrepetibles del sindicalismo mexicano. Lejos del modelo de democracia pluralista de Lipset y de la visión más pesimista de la “ley de hierro” de Michels, la democracia sindical mexicana estudiada en la presente investigación se caracteriza por su naturaleza contradictoria en virtud de la presencia de prácticas e instituciones autoritarias con un diseño electoral basado en elecciones libres y un conjunto de derechos y garantías para sus miembros. ¿Un error de la historia? No, ello supondría asumir una posición excesivamente determinista y distorsionada de la realidad.

Para entender problemas tan complejos como la democracia sindical “a la mexicana” ha sido necesario construir una aproximación teórica que permitiera dar cuenta del cambio y de la permanencia en los procesos históricos en el tiempo. Para ello se partió de la perspectiva teórica neoinstitucionalista, donde fue posible hacer narrativa histórica en virtud de un ejercicio de “process tracing” a partir de Mahoney (2012), Pierson (2004) y Capoccia y Kelemen (2007), donde fue necesario incorporar varios conceptos de posturas teóricas neoinstitucionalistas de menor alcance aplicadas al sindicalismo.

A partir de esta postura neoinstitucionalista que fue posible construir una teoría para el estudio de los procesos políticos en las organizaciones, evitándose así también un estiramiento del concepto clásico de democracia aplicado al sistema político de un país. Este fue precisamente un error fundamental en la obra clásica de “Union Democracy” de Lipset, que inicialmente no consideró el estudio de la política en el sindicato de tipógrafos como parte de un proceso político más amplio en los Estados Unidos. De hecho, en su obra posterior *Political Man* se corrigen varios aspectos de su modelo de democracia sindical para incorporar factores contingentes y que en la presente investigación fueron retomados. Sin embargo, los hallazgos de la presente investigación en México muestran cómo el contexto de principios del siglo XXI es mucho más complejo, donde no puede darse nada por sentado. Por ejemplo, asumir que la permanencia en el poder por parte de los representantes sindicales es una prueba de la ley de hierro y de la excepcionalidad de la democracia sindical pluralista, cuyos supuestos no se cumplen en México.

Hecha esta precisión, la teoría de la cual partió la presente investigación se resume en el siguiente esquema analítico (figura 15), que permite aportar un modelo teórico para el estudio de la política en las organizaciones a partir de una postura neoinstitucionalista y por consiguiente vincular la relación entre procesos históricos políticos de gran alcance, como la doble transición mexicana, con procesos políticos de alcance medio, como la calidad de la democracia en las organizaciones. Como se mostró en la presente investigación, las coyunturas críticas de emergencia de organizaciones sindicales democráticas responden a situaciones excepciones de apertura en las cuales la negociación política con un régimen autoritario de partido único (PRI) fue indispensable y donde los movimientos de izquierda de vanguardia de la década de los 70 tuvieron un papel fundamental como detonantes. Por consiguiente, la política en “grande” tiene profundas e inesperadas consecuencias sobre la política en otros niveles, como son las organizaciones que tienen un sistema de gobierno en su interior como los sindicatos.

Figura 15. Una teoría neoinstitucionalista para el estudio de la política en las organizaciones: la democracia sindical



Hechas estas precisiones, los resultados de la presente investigación permiten comprender un proceso político poco estudiado en el contexto mexicano e interesante en sí mismo: la democracia sindical, que por el carácter contradictorio de sus ingredientes permite al investigador hablar de “la democracia sindical a la mexicana” y aportar nuevos elementos de discusión en la literatura, en particular:

- Poner a prueba cómo opera un subsistema político en el ámbito del trabajo, considerando éste no como un espacio cerrado sino como un subsistema abierto e influenciado por las fuerzas del entorno (teoría de la contingencia)
- Identificar las contradicciones y tensiones del modelo de transición mexicano, en particular su transición hacia una democracia pluralista basada en elecciones libres que no se traduce en una democratización en otros ámbitos fundamentales para la construcción de ciudadanía.
- Aportar nuevos elementos desde el ámbito del trabajo para la discusión sobre la calidad de la democracia.

Primero, la llegada de la democracia sindical en México se explica por coyunturas críticas excepcionales no generalizables ni repetibles. En particular, se trata de **sindicatos que previamente eran paraestatales, que provenían de un sindicalismo del viejo modelo corporativo, lo cual conlleva que** el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana, la Asociación Sindical de Sobrecargos de Aviación y el Sindicato de Sinrametlife se correspondan con lo que la literatura ha denominado “sindicatos legado”. Según Caraway y otros (2015) son

aquellos sindicatos que tenían alianzas con el régimen autoritario y que sobreviven en el periodo democrático. Algunos de sus rasgos son: una fuerte dependencia del Estado y el empleador; la existencia de vínculos débiles respecto de su base de trabajadores y una posición de ventaja respecto del sindicalismo independiente gracias a una serie de recursos materiales y ventajas legales heredados del periodo autoritario. Éstos, como se observará en los capítulos de análisis (6, 7 y 8) tendrán un rol fundamental sobre la capacidad del sindicalismo democrático para enfrentar los retos económicos y políticos de la postransición (Caraway, 2012: 279).

Estos tres sindicatos, a pesar de su pasado autoritario en el modelo corporativo tradicional (CTM) lograron en tres momentos críticos diferentes transitar hacia proyectos de democracia sindical, basados en elecciones libres, el derecho libre, secreto y directo de sus agremiados y la garantía de un conjunto amplio de derechos a partir de sus Estatutos. Estas coyunturas críticas en las cuáles fue posible la transición hacia la democracia se caracterizaron por:

- La apertura del régimen político priista a la negociación con nuevos actores.
- El desgaste del propio corporativismo cetemista.
- La existencia de liderazgos carismáticos y democratizadores
- La presencia de una crisis interna en la organización sindical, la cual facilita la unidad sindical de las bases de trabajadores sindicalizados.
- Su naturaleza contingente, pues no son previsibles en virtud de una teoría o del análisis de los antecedentes.
- La debilidad del estado de derecho (weak foundations) como mecanismo que facilita activar la coyuntura crítica y por tanto el funcionamiento de la norma de forma discrecional según intereses cambiantes de los actores con poder.

Lo interesante del análisis comparado de tres sindicatos es que ello facilitó una mayor profundidad analítica en el rastreo del mecanismo causal que permite entender por qué a pesar del legado posrevolucionario de corte autoritario en el ámbito del trabajo fue posible que emergieran y perdurasen en el tiempo algunas organizaciones sindicales con formas o prácticas de democracia sindical. En particular, el mecanismo causal que permite explicar el origen de la democracia en el STRM, la ASSA y el Sintrametlife es el siguiente:

Tabla 41. El mecanismo causal en el origen de la democracia sindical

Unidades de observación (sindicatos)	ASSA	STRM	Sintrametlife
Mecanismo causal (M)			
Causas largas	i) Debilidad del estado de derecho ("weak foundations") ii) Reducción del salario real iii) Liberalización de la economía para la entrada de inversión y competencia	i) Debilidad del estado de derecho ("weak foundations") ii) Reducción del salario real iii) Liberalización de la economía para la entrada de inversión y competencia	i) Debilidad del estado de derecho ("weak foundations") ii) Reducción del salario real iii) Nacionalización de la banca en 1982 iv) Liberalización de la economía para la entrada de inversión y competencia

Unidades de observación (sindicatos)	ASSA	STRM	Sintrametlife
Causas cortas	i) Crisis interna ii) Liderazgo carismático de Gildardo Gutiérrez	i) Crisis interna ii) Insurgencia sindical en la década de los 70 iii) Liderazgo carismático de Francisco Hernández Juárez	i) Crisis interna ii) El PRI pierde en julio 2000 las elecciones Presidenciales iii) Liderazgo carismático de Gerardo Calderón
Coyuntura crítica	Diciembre 1960	Abril 1976	Septiembre 2000
Resultados (Y)			
Resultados en el corto plazo	Democracia sindical con gobiernos divididos	Democracia sindical con una intensa participación interna	Democracia sindical electiva
Resultados en el largo plazo	Democracia sindical híbrida		

De esta forma, el análisis permitió identificar que no solamente las coyunturas críticas son importantes para el explicar el cambio rápido, inesperado, excepcional de un régimen sindical autoritario (y sometido al cetemismo) a otro de autonomía y democratización, sino que éstas tienen lugar en distintos momentos del tiempo según la organización sindical.

Asimismo, otro aporte significativo fue la identificación de un conjunto de procesos políticos de largo plazo que interactuaron con la coyuntura crítica de la democratización. Si bien algunos de ellos son comunes para los sindicatos que hicieron el tránsito hacia la democracia sindical, otros son particulares de la historia de cada uno de ellos. El análisis comparado sin lugar a dudas aportó importantes ventajas para no caer en un estiramiento estéril del concepto de “coyuntura crítica” y distinguir causas largas, causas cortas y resultados a largo plazo: democracias híbridas.

Sobre este punto es importante destacar la importancia de la secuencia en los procesos de doble transición de los sindicatos mexicanos: a diferencia de la doble transición económica y política descrita por Bensusán y Middlebrook (2003), en todos los sindicatos estudiados la secuencia fue inversa, primero tuvo lugar la victoria por la autonomía y la transición hacia formas de gobierno democrático y después se produjo la privatización de la empresa paraestatal. De no haberse seguido esta secuencia, tal y como se muestra en la investigación, estos sindicatos no hubieran podido sobrevivir hasta la actualidad.

Por consiguiente, pudo confirmarse la hipótesis inicial a partir de la teoría neoinstitucionalista y el rastreo de procesos políticos históricos en perspectiva comparada, cumpliéndose la condición de que determinadas coyunturas críticas (1960, 1976 y 2000) en interacción con causas de corto plazo y causas de largo plazo fueron suficientes para la llegada de la democracia en los sindicatos estudiados. Asimismo, el análisis de la estrategia sindical permitió reforzar esta argumentación centrada en la naturaleza excepcional de la democracia sindical mexicana.

Segundo, otro aporte de la presente investigación fue caracterizar el tipo de democracia sindical que prevalece en los sindicatos estudiados: la democracia híbrida.

En particular se pudo constatar que las experiencias excepcionales de democratización al interior del gobierno de los sindicatos no han podido desprenderse de las instituciones y las prácticas (formales e informales) de corte autoritario y oligárquico debido a que éstas son eficaces para asegurar la sobrevivencia del propio sindicato frente a un entorno de gobernabilidad autoritaria y de desregulación de las condiciones de trabajo. Su carácter híbrido, donde conviven un diseño democrático, con amplios derechos y libertades formalmente reconocidas y elecciones libres, con prácticas e instituciones autoritarias y verticales, son en buena medida herencia de su pasado como *sindicatos legado*, pero también parte de una estrategia basada en el pragmatismo, el conservadurismo y la incapacidad para innovar.

Como ya se mencionó, lejos del ideal de democracia sindical pluralista, la democracia sindical mexicana considerada en la presente investigación se acerca más al gris, a la mezcla de elementos contradictorios de democracia y de autoritarismo que son funcionales en la coyuntura actual de crisis del sindicalismo.

Es importante, no obstante, contextualizar estas experiencias de democracia híbrida con lo sucedido en el sistema político mexicano. En particular, el hecho de que históricamente haya habido una estrecha articulación entre la democracia en el mundo del trabajo y la democratización del sistema político mexicano se ha traducido en un notable déficit democrático y en la calidad de la ciudadanía con efectos perdurables hasta el presente. La transición democrática mexicana (aunque restringida) no logró romper los legados autoritarios de su régimen laboral, por lo que la naturaleza híbrida de la democracia sindical mexicana estudiada es también resultado del déficit de la democracia política.

Como resultado, en el presente se cuenta con un número muy limitado de sindicatos democráticos, los cuales son escasamente innovadores en su organización interna y actúan a la defensiva frente a un contexto laboral autoritario que ha resultado indispensable conservar para implementar un modelo económico basado en la supresión de los conflictos redistributivos, pero el cuál es incompatible con la auténtica representación de los intereses de los trabajadores.

Entre los legados del pasado que permiten entender la existencia de elementos autoritarios y verticales, que tensionan con la democracia sindical se identificaron los siguientes:

- La aplicación de la cláusula de exclusión en el ingreso, que afecta el derecho a la libertad sindical.
- El uso de listas cerradas en la conformación de las propuestas de planillas de representantes, que impide candidaturas independientes al margen de los liderazgos existentes.
- La ausencia de un órgano electoral autónomo que garantice la equidad política en el proceso electoral interno.
- La realización de un sistema de elecciones primarias por parte de la corriente en el poder, que facilitan la preeminencia de un sistema de partido único.
- La existencia de una figura no electivas que ejercen una gran influencia en el gobierno del sindicato (“comisionados”).

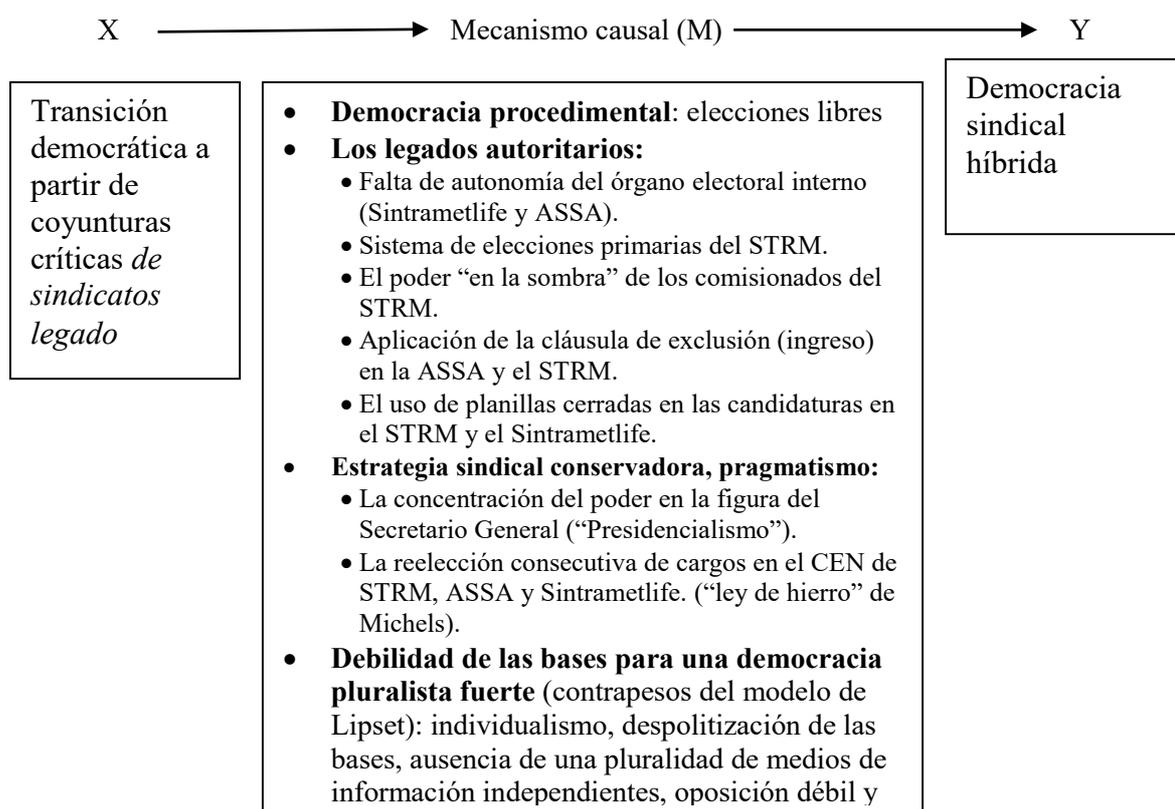
Asimismo, fruto del pragmatismo y la incapacidad para innovar frente a los desafíos que plantea un nuevo entorno postransición económica y política, han emergido prácticas autoritarias que se traducen en un recurso precario de poder:

- La reelección del Secretario General.
- Un reforzamiento de la concentración del poder en dicha figura (“Presidencialismo”).

En este sentido la democracia sindical estudiada se caracteriza también por su naturaleza precaria en virtud de que no cuenta con una estrategia innovadora ni con nuevos recursos de poder para enfrentar su debilidad actual frente a un escenario de profundización de las reformas liberalizadoras: en efecto, ni responde a los supuestos de la democracia pluralista de Lipset bajo el modelo del viejo sindicalismo, ni incorpora innovación y nuevos recursos de poder del paradigma del nuevo sindicalismo. Por tanto, a pesar de su naturaleza excepcional y de la necesidad de democratizar las organizaciones sindicales mexicanas, el modelo híbrido de la ASSA, el STRM y el Sintrametlife no es un referente para el futuro. Al contrario son democracias sindicales que se encuentran “contra la pared”, debilitadas y aisladas.

La evidencia analizada a partir de entrevistas en profundidad con líderes sindicales permitió sostener y mejorar el mecanismo causal propuesto inicialmente: la democratización de estos tres sindicatos en coyunturas críticas es una condición necesaria para la existencia de un diseño institucional basado en la democracia procedimental y la garantía de derechos para sus miembros. Sin embargo en esta transición no se desprendieron de varios de sus legados autoritarios (causas largas) que prevalecen hasta hoy en día, además de la adopción de una estrategia sindical defensiva frente a las amenazas del nuevo entorno postransición (causa larga) y la incapacidad para innovar (causa corta).

Figura 16. El mecanismo causal en la democracia sindical "a la mexicana"



En definitiva la democracia sindical “a la mexicana” no es otra cosa que una democracia sindical híbrida que combina ingredientes que según la literatura son contradictorios y disfuncionales, pero que en el contexto histórico mexicano han sido funcionales hasta el presente en la medida que les ha permitido subsistir, aunque sea de forma precaria y debilitada. En efecto, si bien en el corto plazo han podido sobrevivir como gobiernos democráticos, en el largo plazo su permanencia está

comprometida ante la incapacidad para expandirse con otros trabajadores del sector (en condiciones de precariedad) e incluso para proteger los derechos de sus futuros trabajadores, con peores condiciones laborales por la misma materia de trabajo (“los denominados “contratos colectivos B”)

Tercero, sin lugar a dudas el estudio del desempeño de este tipo de democracia sindical híbrida fue el aspecto más revelador al permitir poner a prueba la relación entre la democracia híbrida con la representación, a partir de un diseño de caso crucial.

En particular, se partió de un diseño teórico que establecía varias condiciones necesarias para el avance de la agenda de género. En particular, a partir de la teoría de la masa crítica de Kanter (1977) los tres sindicatos estudiados cumplían los siguientes requisitos:

- Sindicalismo con normas y prácticas democráticas.
- Una masa crítica de liderazgos femeninos en el órgano de gobierno del sindicato (mínimo del 30%).
- La incorporación del espacio de las mujeres en la estructura interna del sindicato.
- Una presencia significativa (mínimo 30%) de mujeres entre las trabajadoras sindicalizadas.

No obstante, los resultados confirmaron que dichas variables no fueron condición suficiente para detonar una coyuntura crítica de avance de la agenda de género:

- Se identificó una masa crítica de liderazgos femeninos en el poder (superior al 50%) pero sin conciencia de género.
- Se analizó una débil incorporación del género en la estructura interna de la ASSA y el Sintrametlife.
- Se constató una baja participación de las trabajadoras sindicalizadas.

Los únicos temas que están presentes en la agenda sindical a través de su Contrato Colectivo de Trabajo son: primero, las prestaciones a favor de la madre trabajadora antes y después del parto conforme LFT, y segundo, la violencia en el ámbito del trabajo como un asunto que repercute en la eficiencia y la productividad de las y los trabajadores. Se trata por tanto de un avance muy limitado en comparación con el liderazgo que ha tenido el Estado mexicano en materia de políticas de igualdad de género.

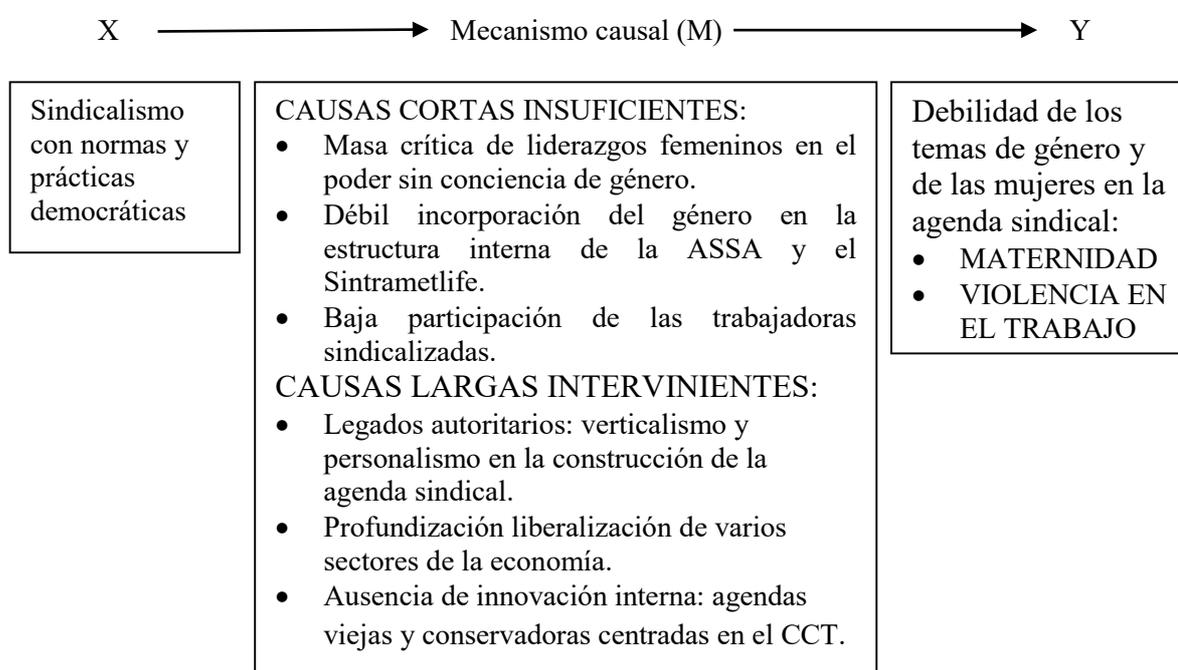
El mecanismo causal que permite entender el bajo desempeño de las democracias sindicales estudiadas con relación a la agenda de género es la interacción de legados autoritarios en el proceso de formación de la agenda sindical y la incapacidad de innovación de los propios sindicatos, inmersos en una estrategia sindical defensiva frente a las amenazas del nuevo entorno postransición. La igualdad de género no pudo avanzar porque tampoco ningún otro nuevo tema pudo hacerlo, como sería el caso de la urgente necesidad de expandir la sindicalización de los trabajadores en las respectivas cadenas de valor, en tanto la actual membresía de estos sindicatos viene declinando.

Si bien tanto las líderes sindicales como las trabajadoras sindicalizadas identificaron como principal problema de las mujeres sindicalizadas la conciliación entre el trabajo y las responsabilidades familiares, este tema no ha entrado en los asuntos de agenda sindical. Otros temas, como mantener la fuente de trabajo son prioritarios. La ruptura del pacto social y del régimen de bienestar posrevolucionario no permite que otras demandas de justicia e igualdad social puedan avanzar en el espacio de los sindicatos. Ante una constante precarización de las condiciones de trabajo, la agenda se vuelve defensiva y no permite la innovación con nuevos temas. Las trabajadoras

sindicalizadas al igual que sus líderes sindicales en el poder tienen muy clara su agenda: mantener su trabajo por encima de los asuntos de género.

De manera que las experiencias de democracia sindical mexicana estudiadas permiten destacar el carácter particular de un modelo de democracia que no sólo es excepcional e híbrida, sino que además está profundamente debilitada, lo cual se traduce en un débil desempeño en la representación. La prioridad de estas democracias es mantener su Contrato Colectivo de Trabajo a partir de los precarios recursos de poder del pasado: negociación colectiva, marchas, centralización del poder y de las decisiones en la figura del Secretario General, entre otras. La figura 14 del capítulo 8 es clarificadora de este mecanismo causal:

Figura 17. El mecanismo causal en la debilidad de la agenda de género en la democracia sindical híbrida



De esta forma, el caso de la agenda de género aportó nuevo conocimiento para entender por qué la democracia sindical es una condición necesaria pero no suficiente para la representación de los trabajadores, en particular problematizar a partir de dos ejes centrales: la democracia sin representación y la representación sin democracia, donde el caso de la agenda de género se ubicó en una posición intermedia: democracias con intrusiones autoritarias y débil representación.

Por último, los resultados de la presente investigación cobran una gran relevancia para el análisis de la calidad de la democracia, puesto que la existencia de una ciudadanía frágil en el seno de los sindicatos que es también parte del problema de una ciudadanía de baja intensidad, poco informada y preparada para una democracia participativa y responsiva.

La democracia sindical en México como espacio de construcción de ciudadanía y de contribución a la calidad de la democracia está condenada a desaparecer debido a que el régimen de relaciones

laborales posrevolucionario ha permitido que bajo el nuevo modelo económico sean los empresarios quienes elijan a los titulares de los contratos colectivos y determinen condiciones mínimas en ellos, suprimiendo la bilateralidad. Como ya se mencionó, la “regla de oro” para entender por qué existen democracias sindicales “a la mexicana” es que en el modelo laboral mexicano el empleador elige a su sindicato, el cual actuará a su conveniencia a través de abogados patronales. La gran mayoría de sindicatos ni siquiera son híbridos ni regímenes autoritarios, son una simulación que opera a partir de la debilidad del estado del derecho (Levitsky y Murillo, 2013).

Asimismo, los sindicatos han resultado los grandes perdedores de la transición político-electoral mexicana: la democracia no cambió el viejo régimen institucional corporativo y los partidos políticos de izquierda son muy débiles, y ni siquiera abanderan la agenda del mundo del trabajo.

En definitiva, a democracia sindical es una condición necesaria para la representación en el mundo del trabajo pero no es suficiente debido a que ésta debe de operar en un entorno fuertemente amenazante, no sólo de la patronal sino principal y fundamentalmente de su régimen de relaciones laborales heredado del periodo posrevolucionario y también su propia incapacidad para innovar. De esta forma, se produce la paradoja de la democracia sindical mexicana, donde el marco que reglamenta los derechos y garantías en materia de trabajo y sus formas de implementación determinan su perversión como modelo híbrido que combina cierta democratización con intrusiones autoritarias.

En efecto los hallazgos de la investigación permiten iluminar en términos de construcción de evidencia y a nivel teórico un proceso político complejo y relativamente poco estudiado en México. Sin embargo, quien es responsable de esta investigación también debe de reconocer sus limitaciones, en particular en el acceso a un mayor número de entrevistas, las cuales hubieran permitido profundizar mucho más sobre el tema del acoso sexual hacia las trabajadoras sindicalizadas e incorporar incluso la opinión de los propios empleadores. Éste es el único tema de la agenda de género que ha tenido un avance en la agenda sindical, aunque con limitaciones.

En virtud del clima de desconfianza y hermetismo que prevalece en el sindicalismo mexicano, sólo fue posible acceder a la información y las entrevistas autorizadas por los propios sindicatos. Sólo en uno de los sindicatos, la ASSA, se hicieron en 2015 entrevistas en el aeropuerto a sobrecargos sin la mediación del sindicato. En cambio, en los otros sindicatos siempre hubo una actitud de apertura y colaboración.

Asimismo, otra limitación del trabajo fue el acceso a los Contratos Colectivos de los sindicatos patronales y corporativos que “representan” a los trabajadores de otras empresas del sector, como son: Volaris e Interjet, cuyos sobrecargos son representados por el Sindicato de Trabajadores de la Industria Aeronáutica, Similares y Conexos de la República Mexicana (STIAS); el de las aseguradoras Zurich y Qualitas, cuyos trabajadores son representados por Sindicato Nacional de Trabajadores de Instituciones de Seguros, Similares y Conexos de la República Mexicana (que pertenece a la CTM) o el de la empresa Atento cuyo titularidad del CCT la ostentan dos sindicatos de protección patronal, el Sindicato Progresista Justo Sierra y el Sindicato Progresista de los Trabajadores de las Telecomunicaciones y Transportes de la República Mexicana. Si bien en los portales de internet de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social y de la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje existe una base de datos con los Contratos Colectivos de Trabajo y los Estatutos de las organizaciones sindicales, no contiene datos actualizados y a menudo no es posible descargar documentos. En efecto, la principal limitación del trabajo de investigación fue el acceso a la información y el clima de desconfianza por parte de los propios sindicatos democráticos

Finalmente, los resultados de la presente investigación permiten identificar nuevas líneas de investigación para futuros investigadores, en particular:

- Comparar la democracia sindical mexicana estudiada con otras experiencias de sindicalismo democrático en países latinoamericanos que han transitado por procesos de doble transición económica y política en el siglo XX. Ello permitiría poner a prueba el peso de varias variables que fueron consideradas en la presente investigación, en particular la debilidad del estado de derecho y la relevancia del orden de la secuencia en procesos de doble transición.
- Diseñar un estudio comparado de la democracia en las organizaciones, que incluiría no solamente a los sindicatos sino a los partidos políticos. De esta forma sería muy relevante poder contrastar las variables de su diseño e implementación, así como la calidad de la democracia en dichas organizaciones en un mismo país.
- Realizar un estudio en profundidad de cómo se conforma la agenda sindical en diferentes contextos políticos en América Latina y en Europa, incorporando otros temas además de la agenda sindical de género. En este análisis es fundamental analizar no solamente el papel de los actores al interior de la estructura sindical sino qué otros actores y procesos políticos del exterior juegan un papel crucial.
- Hacer un estudio comparado amplio de la democracia sindical varios países del mundo, que incorpore los mismos sectores de la economía y permita poner a prueba el avance de la agenda de género y otros temas cruciales que deberían de estar en las agendas de los sindicatos democráticos.
- Hacer un contraste entre la democracia del viejo sindicalismo y las experiencias recientes de innovación democrática bajo el nuevo modelo de sindicalismo que hoy en día se discute, en particular el “organizing” model.

Sin lugar a dudas la democracia sindical es un tema de investigación científica inacabado tanto para la Sociología política como para la disciplina de las Relaciones Industriales, donde resta aún mucho por discutir en términos teóricos y de posibles análisis comparados.

BIBLIOGRAFÍA

Aguilar, Luís (2000) “Estudio introductorio”, en *El Estudio de las Políticas Públicas*, Miguel Ángel Porrúa, México.

Aguilar García, Miguel (2010) *Tasa de sindicalización en México 2005-2008*, Fundación Friedrich Eber Stiftung: México.

Alarid, José David (2001), "Reestructuración en la educación básica y proceso democrático en la Sección 9 del SNTE", en *Democracia y cambio sindical en México*. De la Garza, Enrique (Coord.) Plaza y Valdés-UAM-FES: México.

Allen, Victor (1954) *Power in Trade Unions, A Study of Their Organization in Great Britain*. London: Longmans, Green and Co.

Arciniega, Rosa (2001) “Estructura y dinámica sindical textil: estudio de caso”, en De la Garza, Enrique (2001) *Democracia y cambio sindical en México*. Plaza y Valdés-UAM-FES: México.

Aziz, Alberto (1990) *El Estado mexicano y la CTM*. Ediciones de la Casa Chata: México.

Aidt y Sena (2005) “Unions: Rent creators or extractors?”, en *The Scandinavian Journal of Economics*, Vol. 107, N.1 (March 2005).

Barbash, Jack (1967) *American Unions: Structure, Government and Politics*. USA: Random House.

Banco Mundial (2013) *World Development Report, Jobs*. Washington, DC.

Basurto, Jorge (2006) *La vida política del Sindicato de trabajadores de la UNAM*. México: UNAM-Instituto de Investigaciones Sociales.

Basurto, Jorge (1974) “La Tendencia Democrática”, en *Colección Clase Obrera en la Historia de México*. Gonzalez, Casanova Pablo (coord.) Siglo XXI Editores: México

Basurto, Jorge (1982) *En el régimen de Echeverría : rebelión e independencia*. México: Siglo Veintiuno.

BBC (British Broadcasting Corporation) (2013), “Podrán los sindicatos salvar a la economía mundial?” Disponible en: http://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/03/130301_economia_sindicatos_crisis_desigualdad.shtml, consultado 6 enero 2016.

Becerra, Ricardo (2015) “¿Cómo hacer más pobres a los pobres”, en *Del Salario Mínimo al Salario Digno*. México: Consejo Económico y Social de la Ciudad de México- Gobierno de la Ciudad de México.

Bensusán, Graciela (2016) “Collective Bargaining ... and Beyond: Debates, Problems and Alternatives for Worker Protection”, en *Bulletin for Comparative Labour Relations number 92. Labour Law and Social Progress. Holding the Line or Shifting the Boundaries?* Editors Roger Blanpain and Frank Hendrickx. United Kingdom: Wolters Kluwer.

Bensusán, Graciela y Marta Subiñas (2014) Representación e intermediación en el ámbito del trabajo: actores, recursos y estrategias. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales* Vol. 59 Núm 220.

Bensusán, Graciela y Kevin J. Middlebrook (2013) *Sindicatos y política en México. Cambios, continuidades y contradicciones*. FLACSO-CLACSO-UAM: México.

Bensusán, Graciela y María Lorena Cook (2013) “State-Corporatist Legacies and Divergent Paths: Argentina and Mexico.” In *Working Through the Past: Labor and Authoritarian Legacies in Comparative Perspective*, edited by Teri L. Caraway, Maria Lorena Cook, and Stephen F. Crowley. Ithaca, NY: Cornell University Press.

Bensusán, Graciela y Arturo Alcalde (2013) *El sistema de justicia laboral en México: situación actual y perspectivas*. Fundación Friedrich Eber Stiftung: México.
Disponible en <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/mexiko/10311.pdf>

Bensusán, Graciela & Kevin J. Middlebrook (2012) “Organized Labour and Politics in Mexico”, in Roderic Ai Camp (ed.) *Oxford Handbook of Mexican Politics*. New York: Oxford University Press.

Bensusán, Graciela (2010) “Las reformas laborales y el corporativismo mexicano: alternativas en Europa y América Latina”, en *México en el espejo latinoamericano: ¿democracia o crisis?*, Bizberg, Ilán (Ed) (2010). México: El Colegio de México, Centro de Estudios Internacionales.

Bensusán, Graciela (2004) “A New scenario for mexican trade unions: changes in the structure of political and economic opportunities”, en *Dilemas of political change in Mexico* (2004) Middlebrook, Kevin (ed). Institute of Latin American Studies-University of London: Londres.

Bensusán, Graciela (2003) “La democracia en los sindicatos: enfoques y problemas”, en *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*. De la Garza, Enrique (coord.) México: El Colegio de México-FLACSO-UAM-X-FCE.

Bensusán, Graciela (2000) *El modelo mexicano de regulación laboral*. México: Plaza y Valdés-UAM.

Bizberg, Ilán (2015) (Coord.) *Variedades de Capitalismo en América Latina; Los casos de México, Brasil, Argentina y Chile*. México: El Colegio de México.

Bizberg, Ilán y Alba Vega, Carlos (coord) (2004) *Democracia y globalización en México y Brasil*. México: El Colegio de México-Centro de Estudios Internacionales.

Bizberg, Ilán (1990) *Estado y sindicalismo en México*. México: El Colegio de México-Centro de Estudios Internacionales.

Bizberg, Ilán (1989) “El sindicalismo siderúrgico: 1976-1982” en Novelo Victoria e Ilan Bizbeg (1989) *Democracia y Sindicatos*, México: Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social.

Bensusán, Graciela (2013) *El enfoque de derechos en la política laboral y salarial: construcción de un marco metodológico para aplicarse en Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Nicaragua y México*. CEPAL: México.

Bieler, Andreas (2014), *Transnational Labour Solidarity in (the) Crisis*. University of Nottingham, United Kingdom.

Bouzas, Alfonso (2003) *Democracia sindical en el sector bancario*. México: UAM-Plaza y Valdés

Brickner, Rachel (2010) "Feminist Activism, Union Democracy and Gender Equity Rights in Mexico", en *Journal of Latin American Studies* 42, 749–777.

Blaschke, Sabine (2011) "Determinants of female representation in the decision-making structures of trade unions", en *Economic and Industrial Democracy* vol. 32 no. 3 421–438, August 2011.

Blaschke, Sabine (2015) "Female representation in the decision-making structures of trade unions: The influences of sector, status and qualification", en *Journal of Industrial Relations* 0(0) 1–22

Boris, Elileen y Annelise Orleck (2011) *Feminism and the labor movement. A century of collaboration an conflict*, en *New Labor Forum* 20(1):33-41, Winter 2011.

Boxall, Peter (2008) "Trade Union Strategy", en *The Sage handbook of Industrial Relations*, Blyton, Paul; Nicolas Bacon; Jack Fiorito y Edmund Heery (2008). SAGE Publications Ltd: USA.

Boxall, Peter y Haynes, Peter (1997) "Strategy and Trade Union Effectiveness in a Neo-liberal Environment", en *British Journal of Industrial Relations* Volume 35, Issue 4, pages 567–591, December 1997

Briskin, Linda (1993) "Union Women and Separate Organizing" en *Women Challenging Unions: Feminism, Democracy, and Militancy*, ed. Linda Briskin and Patricia McDermott, 89-108. University of Toronto Press: Toronto.

Burgess, Katrina (2004) *Parties and Union in the New Global Economy*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Butler, Peter (2009) "Non-union employee representation: exploring the riddle of managerial strategy", en *Industrial Relations Journal* 40:3, 198–214.

Calas, Martha y Linda Smircich (1996) "From the woman point of view: feminist approaches to organization studies", en *Handbook of Organization Studies*, Clegg, Handy and Nord. SAGE: London.

Campolieti, Michelle y otros (2013) "Does Non-Union Employee Representation Act as a Complement or Substitute to Union Voice?", en *INDUSTRIAL RELATIONS*, Vol. 52, No. SI (January 2013).

Capoccia, Giovanni y Daniel Kelemen (2007) "The study of critical junctures: Theory, Narrative and the counterfactuals in Historical Institutionalism", en *World Politics*, Vol. 59, No 3. Abril 2007.

Caraway, Teri L.; Maria Lorena Cook y Stephen Crowley (2015) *Working through the past. Labor and authoritarian legacies in comparative perspective*. Nueva York: Cornell University Press.

Caraway, Teri (2012) "Pathways of Dominance and Displacement: The Varying Fates of Legacy Unions in New Democracies." *World Politics* 64 (April 2012).

Carothers, Thomas (2002) "The End of the Transition Paradigm", en *Journal of Democracy* 13:1 (2002).

- Celis, Karen (2008) "Gendering representation", en *Politics, Gender and Concepts, Theory and Methodology*. London: Cambridge University Press.
- Cejudo, Guillermo (2008). Discurso y Políticas Públicas: enfoque constructivista. Documento de trabajo No. 205. México: CIDE.
- Cockburns, Cinthya (1991) *In the way of women: Men's resistance to sex equality in organizations*. Macmillan: London.
- Coleman, John R. (1956) "The compulsive pressures of Democracy on Unionism", *The American Journal of Sociology* Vol. LXI, Numer 6, May 1956.
- Collier, Ruth y Collier, David (1991) *Shaping the political arena*. USA: Princeton University Press.
- Cook, Alice Hanson (1963) *Union democracy: practice and ideal: an analysis of four large local unions*. USA: Cornell University.
- Crouch, Colin (1982) *Trade Unions: The Logic of collective action*. Inglaterra: Fontana Paperbacks.
- Cuellar, Angélica (2002) *La cara oculta de ruta 100. La construcción subjetiva de la democracia, la representatividad y la legitimidad*. México: PLza y Valdés.
- Dahl, Robert (1989) *La poliarquía*. Madrid: Tecnos.
- D'Art y Turner (2003) "Independent collective representation: providing effectiveness, fairness and democracy in the employment relationship", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. j. 15, No. 14, December 2003.
- De Buen, Carlos (2011) *Los contratos colectivos de protección patronal en México*. México: Fundación Ebert Stiftung México.
 Disponible en:
http://www.fesmex.org/common/Documentos/Ponencias/Paper_AP_los_ccpp_Carlos_DeBuen_Ago2011.pdf
- De la Garza, Enrique (Comp.) (2001) *Los sindicatos frente a los procesos de transición política*. Buenos Aires: CLACSO.
- De la Garza, Enrique (2001) *Democracia y cambio sindical en México*. Plaza y Valdés-UAM-FES: México.
- De la Garza, Enrique (Comp.) (2001) *Los sindicatos frente a los procesos de transición política*. Buenos Aires: CLACSO.
- De la Garza, Enrique (2002) *La democracia de los telefonistas*. México: Plaza y Valdés.
- Del Campo, Jesus (1989) "Trabajadores de la Educación y Democracia", en *Sindicalismo y democracia*, Novelo, Victoria e Ilan Bizberg (coord.), México: Plaza y Valdés.
- Devakidevi, Puvvada (1989) "A participatory dimension of union democracy: comparative analysis", *Indian Journal of Industrial Relations* Vol. 24 No4 April 1989.

- Diamond, Larry (2002) "Thinking about hybrid regimes", en *Journal of Democracy*, Volume 13, Number 2, April 2002,
- Donaghey, Jimmy, Cullinane y otros (2011) "Non-union employee representation, union avoidance and the managerial agenda", en *Economic and Industrial Democracy* 33(2) 163–183.
- Dufour, Christian y Adelheid Hege (2010) The legitimacy of collective actors and trade union renewal", en *European Review of Labour and Research* 16(3) 351–367.
- Easton, David (2006) *Esquema para el análisis político*. Amorrortu Editores: Argentina.
- Eaton, Jonathan (2006) "Union democracy and Union renewal. The CAW public review board", *Industrial Relations* Vol. 61, Num.2
- Edelstein, J. David (1967) "An Organizational Theory of Union Democracy." *American Sociological Review* 32 (February): 19—31.
- Edelstein, J. David y Malcolm Warner (1979) *Comparative Union democracy*. New Jersey: Transaction Books.
- Estreicher, Samuel (2000) "Deregulating Union Democracy", *Journal of Labor Research* Vol. XXI, Num.2 Spring 2000
- Fairbrother, Peter y Glynne Williams (2007) "Unions facing the future: questions and possibilities" *Labour Studies Journal* Vol. 31, No. 4 (Winter 2007).
- Fairbrother, Peter y Yates, Charlotte (2003) "Unions in crisis, unions in renewal?" en *Trade Unions in renewal. A comparative study*. Ed. Fairbrother, Peter y Yates, Charlotte (2003) New York: Continuum.
- Falleti, Tulia G. y Julia F. Lynch (2009) "Context and casual mechanism in political analysis", en *Comparative Political Studies* Vol. 42, No 9. Septiembre 2009.
- Farber, Henry (1986) "The analysis of Union behavior", en *Handbook of Labor Economics* Vol. II, Chapter 18, ed. by Ashenfelter and Layard, North Holland Publishing Co., 1986
- Fine, Cory R. (2001) "Public sector Union Democracy: a comparative analysis", *Journal of Labor Research* Vol. XXII Num.2 Spring 2001
- Fine, Janice (2015) "Movimientos alternativos de protección de los trabajadores en los Estados Unidos" en *Revista Internacional del Trabajo*, Vol. 134, N° 1, Marzo, pp. 5-15.
- Fiorito Jack and Paul Hardley (2008), "Trade union morphology" In Paul Blyton, et al. (eds.), *The Sage Handbook of Industrial Relations*. United States, SAGE.
- Fiorito, Jack; Gallagher, Daniel G; Fukami, Cynthia V (1988) "Satisfaction with Union Representation", en *Industrial & Labor Relations Review*, 01/1988, Volumen 41, Número 2
- Forrester, Keith (2004) "Unions Facing the Future: Questions and Possibilities", en *Work, employment and society* Volume 18 n Number 2 n June 2004.

Freeman, Richard (2011), "New roles for unions and collective bargaining post the implosion of Wall Street capitalism" in Susan Hayter, (ed.), *The Role of Collective Bargaining in the Global Economy. Negotiating for social justice*. ILO, Geneva.

Freeman, Richard and James Medoff (1984) *What Unions Do?* New York: Basic Books.

Frege, Carola y John Kelly (2003) "Union revitalization. Strategies y Comparative perspective", en *European Journal of Industrial Relations* Vol. 9 Number 1.

Friedman, Gerald (2009) "Is labor dead?", *International Labor and Working-Class History* No 75, Spring 2009.

Frost, Ann C. (2000) "Union involvement in workplace decision making: implications for Union Democracy", *Journal of Labor Research* Vol XXI, Num. 2 Spring 2000

Fudge, Judy (2011) "Trade Unions, Democracy and Power", *International Journal of Law in Context*, Vol. 7, Issue 01. Feb 2011.

Gall, Gregor y Jack Fiorito (2012) "Union Commitment and Activism in Britain and the United States: Searching for Synthesis and Synergy for Renewal", en *British Journal of Industrial Relations* 50:2 June 2012.

Gática, Ignacio (2002) *Democracia y construcción de la legitimidad en el SITUAM*. México: Plaza y Valdés.

Geering, John (2007) *Case study research. Principles and practiques*. Cambridge University Press: New York.

_____ (2004) *What is a case study and what is it good for?* *American Political Science Review*, Vol. 98, N2 May 2004.

_____ (1999) *What makes a concept good? A criterial framework for understanding concept formation in social science*. *Polity* Vol. XXXI, N3, Spring 1999.

George, Alexander L. Y Andrew Bennett (2005) *Case studies and theory development in the social sciences*. MIT Press: USA.

Giménez Cacho, Luis Emilio (2013) *Transparencia sindical, otra larga marcha*. Fundación Friedrich Eber Stiftung: México.

Ginsberg, Ari and Venkatraman, N (1985) "Contingency Perspectives of Organizational Strategy: A Critical Review of the Empirical Research", en *The Academy of Management Review* Vol. 10, No. 3 (Jul., 1985), pp. 421-434

Gollan, Paul (2007) *Non-union employee representation in the United Kingdom: Management strategies and union responses*, Thesis submitted in fulfilment of the requirements of the PhD London School of Economics and Political Science.

Goldstein, Joseph (1952) "The government of British Trade Unions", en *Trade Unions in the New Society*. Londres: George Allen & Unwin.

Gómez, Miguel Angel y María Teresa Ruiz (1989) "La democracia proletaria en el sindicalismo insurgente de la zona industrial norponiente de la Ciudad de México", en *Democracia y Sindicatos*,

Novelo, Victoria e Ilan Bizberg (coord.). México: Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social.

Goodman, Jon Prooslin y William R. Sandberg (1981) “A Contingency Approach to Labor Relations Strategies”, en *The Academy of Management Review* Vol. 6, No. 1 (Jan., 1981), pp. 145-154.

Gouldner, Alvin (1961) “Metaphysical Pathos and the theory of bureaucracy”, en S. Lipset y Smelser (1961) *Sociology: the process of a decade*. Prentice-Halla: USA.

Gutiérrez, Daniel (2003) *Democracia sindical en Aguascalientes*. México: UAM-Plaza y Valdés.

Hayter, Susan (2015) “El futuro incierto de las relaciones laborales” en *Revista Internacional del Trabajo*, Vol. 134, N° 1, Marzo, pp. 5-15.

Heery, Edmund (2009) “The representation gap and the future of worker representation”, en *Industrial Relations Journal* 40:4, 324–336

Heery, Edmund (2006) “Equality Bargaining: Where, Who, Why?”, en *Gender, Work and Organization*. Vol. 13 No. 6 November 2006

Heery, Edmund y Kelly, John (1989) “A cracking job for a woman!. A profile of women trade union officers”, en *Industrial Relations Journal*. Vol. 20 Issue 3.

Heery, Edmund y Kelly, John (1988) “Do female representatives make a difference?: women full-time officials and trade union work”, en *Work, Employment & Society*, 1988, Volumen 2, Número 4.

Hirschman, Albert O (1970) *Exit, voice, and loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge: Harvard University.

Harrison, Jeffrey S. and Edward Freeman (2004) “Special topic: democracy in and around organizations. Is organizational democracy worth the effort?” *Academy of Management Executive* Vol. 18, No 3.

Helmke, Gretchen and Levitsky, Steven (2004) “Informal Institutions and Comparative Politics: A Research Agenda”, en *Perspectives on Politics*, 12/2004, Volumen 2, Número 4

Herberg, Will (1943) “Bureaucracy and democracy in labor unions”, *The Antioch Review* Vol. 3 No 3, Autum 1943.

Hickey, Robert y otros (2010) “No Panacea for Success: Member Activism, Organizing and Union Renewal”, en *British Journal of Industrial Relations* 48:1. March 2010.

Hyman, Richard (2015) “The very idea of democracy at work”, en *European Review of Labour and Research*, 22 (1). 11-24.

Hyman, Richard (2015) “Tres hipótesis sobre el futuro de las relaciones laborales en Europa” en *Revista Internacional del Trabajo*, Vol. 134, N° 1, Marzo, pp. 5-15.

Hyman, Richard (2014) “What do unions do? And how do they do it?”, en *Labor History*, 2014 Vol. 55, No. 5, 673–679.

- Hyman R. (2007) How can trade unions act strategically? *European Review of Labour and Research* 13(2): 193-210.
- Hyman, Richard (2005) "Trade Unions and the Politics of the European Social Model", en *Economic and Industrial Democracy* 26(1)
- Hyman, Richard (2005a) "Shifting dynamics in international trade unionism: Agitation, organisation, bureaucracy, diplomacy", en *Labor History* Vol. 46, No. 2, May 2005, pp. 137–154.
- Hyman, Richard (1998) "La représentation syndicale des intérêts dans une Europe en mutation", en *Sociologie du Travail*, Vol. 40, No. 2, RECONFIGURATIONS DES RELATIONS PROFESSIONNELLES (avril 1998).
- Hyman, Richard (1997) "The future of employee representation", en *British Journal of Industrial Relations* Volume 35, Issue 3, pages 309–336, September 1997.
- Instituto Federal Electoral (IFE) (2014) *Informe País sobre la calidad de la ciudadanía en México*. México: IFE-COLMEX.
- ILO (International Labour Organization), (2015) *World employment and social outlook: Trends 2015*. International Labour Office, Geneva.
- Hobbes, Thomas (2010) *El Leviatán*. México: Gernika
- Jarley, Paul; Jack Fiorito y John Delaney (2000) "National Union Governance: An Empirically-Grounded Systems Approach", en *JOURNAL OF LABOR RESEARCH* Volume XXI, Number 2 Spring 2000.
- Jimenez, Yuri (2002) *Democracia académico-sindical y reestructuración educativa en la UPN*. México. Plaza y Valdés.
- Kanter, R. Moss (1977), "Some effects of proportion on group life: skewed sex ratios and responses to Token Women", *American Journal of Sociology*, vol. 82, no. 5: 965-990
- Keenan, Derek (2015) "Is Another Unionism Possible? Solidarity Unionism in the Industrial Workers of the World in the U.S. and Canada", en *WorkingUSA* Volume 18, Issue 2, pages 211–229, June 2015.
- Kirton, Gill (2006) *The making of women trade unionists*. Ashgate Publishing Limited: London.
- _____ (2005) "The influence of women joining and participating in unions", en *Industrial Relation Journal* 36(5): 386-401
- Kerr, Jeffrey and Vincent Caimano (2004) "The limits of organizational democracy", *The Academy of Management Executive*, Vol. 18, N3, Aug.2004
- Kirton, Gill (2006) "The making of women trade unionists", en *Gender and Organizational Theory*. Inglaterra: Ashgate.
- Kirton, Gill y Geraldine Healy (1999) "Transforming union women: the role of women trade union officials in union renewal", en *Industrial Relations Journal* Vol. 30, N1.
- Kovner, Joseph (1952) "Union Democracy." pp. 83-88 en *Interpreting the Labor Movement*, edited

by George Brooks, Milton Derber, David McCabe and Philip Taft. Industrial Relations Research Association, University of Illinois.

Kunz, Dennis and Charles Zech (1986) "Labor Law and the political process in labor unions: Leviathan versus voter-responsive democracy", *Union Politics* Vol. 37 No.5, May 1986.

Landsberger, Henry A. and Charles L. Huhn (1961) "A problem for Union Democracy: Officers' attitudes towards union members", *Industrial and Labor Relations Review* Vol. 14, issue 3, pages 419-431.

Levitsky, Steven y María Victoria Murillo (2013) "Building institutions on weak foundations", en *Journal of Democracy* Vol. 24 No 2. Abril 2013.

Levitsky, Steven y Lucan Way (2002) "Thinking about hybrid regimes" *Journal of Democracy*, Volume 13, Number 2, April 2002.

Le Capitaine, Catherine; Gregor Murray y Christian Lévesque (2013) "Empowerment and union workplace delegates: a gendered analysis", en *Industrial Relations Journal*, 44:4, 389-408.

Lévesque C., Murray G. (2002) "Local Versus Global: Activating Local Union Power in the Global Economy", en *Labor Studies Journal* 27 (3Rethinking collective representation): 39-65.

Lévesque C., Murray G. (2005) "Union Involvement in Workplace Change: A Comparative Study of Local Unions in Canada and Mexico", en *British Journal of Industrial Relations* 43(3Rethinking collective representation): 489-514.

Lévesque C., Murray G (2010) "Local Union Strategies in Cross-Border Alliances: From Defensive Isolation to Proactive Solidarity", en *Labor Studies Journal* 35(2): 222-245.

Lévesque C., Murray G., and Le Queux S. (2005) "Union Disaffection and Social Identity: Democracy as a Source of Union Revitalization", en *Work and Occupations* 32(4): 400-422.

Levi M., Olson D., Agnone J., and Kelly D. (2009) "Union Democracy Reexamined", en *Politics & Society* 37(2): 203-228.

Leyva Piña, Marco Antonio (2002) *Democracia y legitimidad en los sindicatos de la aviación*. México: UAM-Plaza y Valdés.

Linz, Juan (1998) *Michels y su contribución a la sociología política*. Fondo de Cultura Económica: México.

Lipset, Seymour (1972) "Introducción", en *Los partidos políticos. Un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna*. Michels, Robert (1972) Amorrortu: Argentina.

Lipset, Seymour; Martin Trow y James Coleman (1956) *Union Democracy. The internal politics of the International Typographical Union*. Anchor Books: New York.

Lipset, Seymour (1960) *Political man. The social bases of politics*. Garden City. Anchor Books Doubleday & Company, Inc. New York.

Lipset, Seymour (1963) *El hombre político. Las bases sociales de la política*. Editorial Universitaria de Buenos Aires. Argentina.

- Lombardo, Emanuela (2005). "Integrating or Setting the Agenda? Gender Mainstreaming in the European Constitution-making Process". *Social Politics*. 12/3: 412-432.
- López, Mercedes (2007) *Luces y sombras del sindicalismo mexicano*. México: Fundación Friedrich Ebert Stiftung
- López, Mercedes; Inés González y Ana Lau Jaiven (2006) (Coords) *Deconstruyendo paradigmas del poder sindical*. México: Fundación Ebert Stiftung-UAM.
Disponible en <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/mexiko/50439.pdf>
- Loyo y Pozas (1977) "La crisis política de 1958" en *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, num 89, UNAM.
- Maciver (1964) "Union Democracy", in *Industrial and Labor Relations Review* Vol. 4, No. 2
- Magrath, C. Peter (1959) "Democracy in overalls: the futile quest for union democracy", *Industrial and Labor Relations Review* Vol. 12, No. 4 (Jul., 1959), pp. 501-502
- Mahoney, James (2012) "The logic of process tracing tests in the Social Sciences? En *Sociological Methods and Research* N. 41 Vol. 4.
- Mahoney, James y Dietrich Rueschemeyer (2006) *Comparative historical analysis in the social sciences*. Cambridge University Press: New York.
- Mahoney, James y Daniel Schensul (2006) "Historical context and Path Dependence", en In Robert E. Goodin & Charles Tilly (eds.), *The Oxford Handbook of Contextual Political Analysis*. London: Oxford University Press 454--471 (2006)
- Mahoney, James (2000) "Path dependence in historical sociology", en *Theory and Society* núm. 29: 507-548.
- Mainsbridge, Jane (2003) "Rethinking representation", en *American Political Science Review*, vol. 97, No. 4. (November 2003)
- Mauricio, Roxana (2010) *Enfoque de género en las instituciones laborales y las políticas del mercado de trabajo en América Latina*. CEPAL: Chile.
- Melgoza, Javier (2002) *Representatividad, democracia y legitimidad en el sindicato mexicano de electricistas*. México: Plaza y Valdés.
- Merino, Mauricio (2003) *La transición votada. Crítica a la interpretación del cambio político en México*. México: FCE.
- Monnot, Matthew J; Wagner, Stephen; Beehr, Terry A (2011) "A contingency model of union commitment and participation: Meta-analysis of the antecedents of militant and nonmilitant activities", *Journal of Organizational Behavior*, 11/2011, Volumen 32, Número 8.
- Murillo, Maria Victoria (2005) *Sindicalismo, coaliciones partidarias y reformas de mercado en América Latina*. Madrid, Siglo XXI Editores.
- Murray, Gregor y Christian Levesque (2010) "Understanding union power: resources and capabilities for renewing union capacity", en *European Review of Labour and Research* August 2010 vol. 16 no. 3 333-350

Middlebrook, Kevin J. (1995) *The paradox of Revolution: Labor, the State and the Authoritarianism in Mexico*. Baltimore: John Hopkins University Press.

Middlebrook, Kevin (2004) "Mexico's Democratic Transitions: dynamics and prospects", en *Dilemas of political change in Mexico* (2004) Middlebrook, Kevin (ed). Institute of Latin American Studies-University of London: Londres.

Michels, Robert (1966) *Political parties a sociological study of the oligarchical tendencies of modern democracy*. Free Press: USA.

Michels, Robert (1972) *Los partidos políticos. Un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna*. Amorrortu: Argentina.

Mill, James (1997) "Ensayo sobre el gobierno". En J. Mill, *Ensayos sobre derecho y política*. Granada: Comares.

Mill, John Stuart (2006) *Consideraciones sobre el gobierno representativo*. Mexico: Gernika.

Mill, John Stuart (1882) *A System of Logic, Ratiocinative and Inductive, Being a connected view of the Principles of Evidence, and the Methods of Scientific Investigation*. The University of Adelaide: Australia.

Consultado en https://ebooks.adelaide.edu.au/m/mill/john_stuart/system_of_logic/complete.html

Millán, René (1986) "Crónicas de una Central: La CTM, 1970-1978", en *Revista Estudios Políticos*, núm. 1, Junio 1986. UNAM: México.

Mirón Lince, Rosa María (2011) *El PRI y la transición política en México*. México: Gernica-UNAM.

Moreno-Brid, Juan Carlos y Stefany Garry (2015) "El salario mínimo en México: en falta con la constitución Mexicana y una aberración en América Latina", en *Del Salario Mínimo al Salario Digno*. México: Consejo Económico y Social de la Ciudad de México- Gobierno de la Ciudad de México.

Moreno-Brid, Juan Carlos y Jaime Ros (2004) "México: las reformas del mercado desde una perspectiva histórica", en *Revista de la CEPAL núm. 84, Diciembre 2004*.

Munro, Anne (2001) "A feminist trade union agenda? The continued significance of class, gender and race", en *Gender, Work and Organization*, Vol. 8, No 4. October 2001.

Muñoz, Aldo (2005) El sindicalismo mexicano frente a la reforma del Estado: el impacto de la descentralización educativa y el cambio político en el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación 1992-1998. México: Universidad Iberoamericana.

Murray, Christian y Gregor Levesque (2002) "Local versus global: Activating local union power in the global economy", *Labor Studies Journal* 27, no. 3 :39-65.

Novelo, Victoria (2002) *La difícil democracia de los petroleros: historia de un proyecto sindical*. México: Plaza y Valdés.

Novelo Victoria e Ilan Bizbeg (1989) *Democracia y Sindicatos*, México: Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social.

Nyden, Philip W. (1985) "Democratizing organizations; a case study of union reform movement", *American Journal of Sociology* Vol.90 No 6

Ochoa González, Oscar (2008) "Tres supuestos para la reforma de las instituciones", en *La reforma del Estado y la calidad de la democracia en México. Una reflexión sobre sus instituciones*, Ochoa, Oscar (Coord.) (2008). México: Miguel Angel Porrúa.

Oppenheim, Alfred M. (1951) "Trade-Union Democracy", *Duke Bar Journal* Vol. 1 No.2 Jun 1951.

Páramo, María Teresa (2001) "El instituto Mexicano del Petróleo: modernización, sindicato, democracia e identidad del régimen sindical", en De la Garza, Enrique (2001) *Democracia y cambio sindical en México*. Plaza y Valdés-UAM-FES: México.

Pateman, Carole (1995) *Participation and democratic theory*. New York, N.Y.: Cambridge University Press.

Pettit, Phillip (2009) "Varieties of public representation", en *Political Representation* (2009) Editado por Shapiro, Ian y Susa Stokes. United Kingdom: Cambridge University Press.

Pezaro, Alan S. (1974) "Rawlsean Theory and organizational democracy: a reply", *Public Administration Review* Vol. 34, No 4, Jul-Aug 1974.

Phelan, Craig (2007) (ed) *Trade Union revitalization. Trends and Prospects in 34 Countries*. Oxford: Peter Lang International Academic Publishers.

Phillips, Anne (1998) *Género y teoría democrática*. PUEG-UNAM: México.

Pierson, Paul (2004) *Politics in time. History, Institutions and Social Analysis*. Princeton University Press: UK.

Pierson, Paul (2000) "Increasing returns. Path Dependence and the study of politics", en *The American Political Science Review*. Vol. 84, No 2, Junio 2000.

Pitkin, Hanna (1985) *El concepto de representación*. Madrid: Centro de Estudios Constitucionales.

Pizzorno, Alejandro et al (1978) *Economía política en la acción sindical. Cuadernos de Pasado y Presente*. Argentina: Ediciones Pasado y Presente.

Przeworski, Adam y Henry Teune (1982) *The logic of comparative social inquiry*. Krieger Publishing: Florida.

Pozas, Ricardo (1993) *La democracia en blanco: el movimiento médico en México 1964-1965*. México: Siglo XXI Editores.

Quentin Skinner (2005). "Hobbes on Representation", en *European Journal of Philosophy*, vol. 13, núm. 2 (agosto 2005): 155-184

Rabotnikof, Nora (2005), *En busca de un lugar común. El espacio público en la teoría política contemporánea*, Instituto de Investigaciones Filosóficas, UNAM, México.

Ragin, Charles C. (2007) *La construcción de la investigación social. Introducción a los métodos y su diversidad*. Siglo del Hombre Editores-SAGE Publications: Bogotá.

Ragin, Charles y Howards Becker (2005) *What is a case? Exploring the foundations of social inquiry*. Cambridge University Press: USA.

Ramírez, Miguel Ángel (2011) “Los sindicatos blancos de Monterrey” (1931-2009), en *Revista Frontera norte* vol. 23, no. 46 México jul/dic 2011.

Ramírez Saiz, Juan Manuel (2003) “Organizaciones cívicas, democracia y sistema político”, en *México al inicio del siglo XXI: democracia, ciudadanía y desarrollo*, Aziz Alberto (coord.) (2003). Ed. CIESAS-Miguel Angel Porrúa: México.

Rangel, Marta y Lais Abramo (1995) “Negociación colectiva e igualdad de género en América Latina: un análisis comparativo” en *América Latina. Negociación Colectiva y Equidad de Género*, Rangel, Marta y Lais Abramo (eds.) (1995) OIT: Chile. Disponible en http://192.64.74.193/~genera/newsite/images/cdr-documents/publicaciones/doc_384_ALnegociacioncolec.pdf

Raphael, Edna (1965) “Power structure and membership dispersion in Unions”, *The American Journal of Sociology* Vol. 71, Numer 3, Nov 1965.

Ravelo, Patricia y Sergio Sanchez (2001) “Protestas de bases y restauración del poder sindical. El caso del SNTSS”, en De la Garza (Coord.) *Democracia y Cambio sindical en México*. México: Plaza y Valdés-UAM-FES: México.

Rendón, Armando (2005) *Sindicalismo corporativo: crisis terminal*. México: Cámara de Diputados, LIX Legislatura.

Roderic al Camp (2008) *La política en México*. Siglo XXI Editores: México.

Ros Bosch, Jaime (2013) *Algunas tesis equivocadas sobre el estancamiento económico de México*. México: El Colegio de México-Universidad Nacional Autónoma de México.

Rousseau, Jean-Jacques (2006) *El contrato social*. Mexico: Gernika.

Sartori, Giovanni (2011) *La política. Lógica y método en las ciencias sociales*. FCE: México.

Sartori, Giovanni (2010) *Elementos de teoría política*. Madrid: Alianza.

Sartori, Giovanni y Leonardo Morlino (1994) (Comp.) *La comparación en las ciencias sociales*. Madrid: Alianza Universidad.

_____ (1994) “Comparación y método comparativo”, en Sartori, Giovanni y Leonardo Morlino (eds) (1994) *La comparación en las ciencias sociales*. Alianza Universidad: Madrid.

Sánchez et al (2008) *Feminismos. Debates teóricos contemporáneos*. España: Alianza Editorial.

Sanchez, Víctor Manuel (1989) “Alcances de la democracia en el Sindicato Mexicano de Electricistas”, en Novelo Victoria e Ilan Bizbeg (1989) *Democracia y Sindicatos*, México: Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social.

Scaff, Lawrence A. (1981). "Max Weber and Robert Michels." *American Journal of Sociology* 86(6): 1269-1286.

Schmitter, Philippe; Wolfgang Streeck y Gerhard Lehmbruch (coord.) (1992) *Neocorporativismo I*. Alianza Editorial: México.

Secretaría de Gobernación (2012) *Encuesta Nacional sobre Cultura Política y Prácticas Ciudadanas (ENCUP)*. México: Secretaría de Gobernación.

Disponible en:

http://www.encup.gob.mx/en/Encup/Quinta_ENCUP_2012

Consultada 11 diciembre 2015.

Seidman, Joel (1958) "Democracy and Trade Unionism: some requirements for union democracy", *The American Economic Review* Vol. XLVIII No 2 March 1958.

_____ (1953) "Democracy in Labor Unions" *Journal of Political Economy* Vol. 61, No 3 Jun 1953.

Sherman, Kim y Rachel Voss (2000) "Breaking the Iron Law of Oligarchy: Union Revitalization in the American Labor Movement", en *American Journal of Sociology*, Vol. 106, No. 2 (September 2000), pp. 303-349.

Standing, Guy (2011), *The Precariat*. Bloomsbury Academic, London.

Stein, Emanuel (1963) "The dilemma of Union Democracy", *Annals of the American Academy of Political and Social Science* Vol. 350, Nov. 1963

Stepan-Norris, Judith and Maurice Zeitlin (1996) "Insurgency, radicalism and democracy in America's Industrial Unions", *Social Forces* Vol. 75, No 1, Sep 1996

_____ (1995) "Union Democracy, radical leadership and the hegemony of capital", *American Sociological Review*, Vol. 60, No 6, Dec.1995.

Stepan-Norris, Judith (1997) "The making of Union Democracy", *Social Forces* Vol. 76, No 2, dec. 1997

Stiglitz, Joseph (2012), *El precio de la desigualdad. El 1 por ciento de la población tiene lo que el 99 por ciento necesita*, Editorial Taurus, México

Strauss, George (1991) *Union Democracy*, IRLE WORKING PAPER #30-91 May 1991.

Disponible en: <http://irle.berkeley.edu/workingpapers/30-91.pdf>

Stratton, Kay (1989) "Union democracy and the International Typographical Union: Thirty years later", *Journal of Labor Research*, Vol. X, No 1, Winter 1989.

Subiñas, Marta (2013) El ejercicio de los derechos políticos de las mujeres al interior de los sindicatos. Un panorama de la situación actual en México Derechos Políticos de las Mujeres en México. Retos a 60 años de la aprobación del voto de las mujeres en México. IFE: MEXICO.

Subirats et al (2008) "Las políticas públicas", en *Análisis y Gestión de Políticas Públicas*, Ariel, España.

- Summers, Clyde W. (1962) “American Legislation for Union Democracy”, en *The Modern Law Review*, Vol. 25, No. 3 (May, 1962),
- Summers, Clyde W (2000) “From Industrial democracy to Union Democracy”, *Journal of Labor Research* Vol. XXI, Num.1, Winter 2000.
- Taft, Philip (1946) “Democracy in Trade Unions”, *The American Economic Review* Vol. 36 No 2 May 1946
- Taras, Daphne y Bruce Kaufman (2006) “Non-union employee representation in North America: diversity, controversy and uncertain future”, en *Industrial Relations Journal* 37:5, 513–542
- Trejo, Raul et al (1986) *Sindicalismo y política en México*. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM: México.
- Trejo, Raul (1990) *Crónica del sindicalismo en México, 1976-1988*, México: Siglo XXI Editores-UNAM.
- Upchurch, Martin y otros (2012) “Political Congruence and Trade Union Renewal”, en *Work, employment and society* 26(5) 857–868.
- Urbinati, Nadia (2000) “Representation as advocacy: a study of democratic deliberation”, en *Political Theory* n. 28: 758.
- Valdés, Francisco (2010) *La regla ausente*. Gedisa-UNAM-Flacso Mexico: Barcelona.
- Vallejo, Demetrio (1967) *Las luchas ferrocarrileras que conmovieron a México: orígenes, hechos y verdades históricas*. México (edición del autor).
- Vargas Cullel, Jorge (2008) “Democratización y calidad de la democracia”, en *La reforma del Estado y la calidad de la democracia en México. Una reflexión sobre sus instituciones*,
- Vega, Mariluz (2005) “Negociación colectiva e igualdad: dos derechos fundamentales interrelacionados”, en *América Latina. Negociación Colectiva y Equidad de Género*, Rangel, Marta y Lais Abramo (eds.) (1995) OIT: Chile.
- Ventura, Jorge (1994) “Democracia y política interna en los sindicatos brasileños: 1978-1992”, *Revista Mexicana de Sociología*, Vol. 56, No 3, Jul-Sep 1994.
- Xelhuantzi, María (2006) “El sindicalismo mexicano contemporáneo”, en *Los sindicatos en la encrucijada del siglo XXI*. Inés González Nicolás Coordinadora. México, Fundación Friedrich Ebert. Disponible en <http://www.fesmex.org/common/Documentos/Libros/Libro%20Sindicatos%20Encrucijada.pdf>
- Xelhuantzi, María (1990) “Relaciones laborales, actores sociales y modernización: el caso del Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana y la empresa Teléfonos de México”, en Graciela Bensusan y Carlos García (coordinadores), *Relaciones laborales en las empresas paraestatales*, México, Fundación Friedrich Ebert.
- Weber, Max (2014) *Economía y Sociedad*. México: FCE.

Wolfe, Joel (1985) *Workers, Participation, and Democracy: Internal Politics in the British Union Movement*. Reino Unido: Westport, CT: Greenwood Press.

Villafuerte Valdés, Luís Fernando (2008) “¿Qué régimen político para México”, en *La reforma del Estado y la calidad de la democracia en México. Una reflexión sobre sus instituciones*, Ochoa, Oscar (Coord.) (2008). México: Miguel Angel Porrúa.

Walby, Sylvia (1990) *Theorising Patriarchy, en*, Basil Blackwell: Oxford.

Willman, Paul (2001) “The viability of trade union organization: a bargaining unit analysis”, en *British Journal of Industrial Relations*, 19 (1): 97-117

World Bank (2013), *World Development Report, Jobs*, Washington, DC.

Wright Mills (1959) *The Sociological Imagination*. USA: Oxford University Press.

Recursos en internet:

Páginas electrónicas:

<http://assa.org.mx/>

<http://portal.strm.net/>

<http://www.eluniversal.com.mx/finanzas-cartera/2014/impreso/assa-asesta-a-linea-aerea-reves-juridico-111556.html>

<http://www.reporteindigo.com/indigoupdate/articulo/sindicato-blanco-enganos-negros-1>

<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lft.htm>

<http://www.jornada.unam.mx/2013/06/15/opinion/017a1pol>

<http://www.jornada.unam.mx/2013/05/04/politica/018a2pol>

<http://eleconomista.com.mx/industrias/2015/02/02/scjn-falla-favor-sobrecargos-tras-siete-anos-litigio>

<http://www.jornada.unam.mx/2013/07/21/politica/017n1pol>

<http://www.jornada.unam.mx/2013/05/04/politica/018a2pol>

<http://www.jornada.unam.mx/2013/05/04/politica/018a2pol>

<http://www.jornada.unam.mx/2013/05/04/politica/018a2pol>

<http://www.frecuencialaboral.com/empresasaereas.html>

<http://www.proceso.com.mx/?p=230864>

http://www.stps.gob.mx/bp/micrositios/trasparencia_focalizada/index.html

http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/junta_federal/secciones/servicios/contratos.html

Redes sociales

<https://twitter.com/TelefonistaSTRM>

<https://twitter.com/radiostrm>

<https://twitter.com/@HernandezJuarez>

https://twitter.com/ASSA_DE_MEXICO

https://twitter.com/@DelValle_ASSA

<https://twitter.com/sintrametlife>

STRM-Prensa

<https://www.facebook.com/strm.prensa.3?ref=ts&fref=ts>

STRM-Secretario General

<https://www.facebook.com/hernandezjuarez?fref=ts>

ASSA-Prensa

<https://www.facebook.com/sobrecargos.assa>

ASSA-Secretario General

<https://www.facebook.com/assa.ricardodelvalle?fref=ts>

Sintrametlife-Prensa

<https://www.facebook.com/sintrametlife.metlife?fref=nf&pnref=story>

Blogs

Secretaria de Prensa (ASSA)

<http://www.sobrecargoinforma.blogspot.com.es/>

<http://assa.org.mx/blog/>

Secretario General (Francisco Hernandez Juarez)

<http://hernandezjuarez.org/>

**ANEXO. LISTADO DE 67 ENTREVISTAS REALIZADAS A SINDICALISTAS
EN EL PERIODO 2014-2015**

***LISTA DE 23 SINDICALISTAS ENTREVISTADA/OS PERTENECIENTES
SINDICATO DE TRABAJADORES DE METLIFE (SINTRAMETLIFE)***

1. Gerardo Calderón Hernández
Secretario General
2. Yanira López Garduño
Secretaria de Organización
3. Edna Odette Montero Muñoz
Secretaria de Relaciones Laborales
4. Cristina Castillo Vargas
Secretaria de Desarrollo Interno
5. Adolfo Sánchez Téllez
Secretario de Educación y Comunicación
6. Edith Dolores Covarrubias Peña
Secretaria de Actas y Acuerdos
7. Víctor Felipe Rivera Díaz
Secretario de Deportes y Eventos Sociales
8. Leticia Romero Villanueva
Secretaria de Relaciones
9. Víctor Olvera Santín
Ex -Secretario de Organización
- 10.J. Alfonso Alcántara Castañeda
Ex Secretario de Finanzas
11. Martha Mendoza
Ex-Delegada y trabajadora de Metlife sindicalizada
12. Sandra Ortiz
Delegada del Sintrametlife
13. Beatriz Salomón Doroteo
Trabajadora sindicalizada en el Sintrametlife
14. Gabriela Silva Sobrino
Trabajadora sindicalizada en el Sintrametlife
15. Georgina Velazquez Coronado
Trabajadora sindicalizada en el Sintrametlife
16. Gerardo Enriquez Chávez Ramírez

Trabajadora sindicalizada en el Sintrametlife

17. Jessica Serrano Linares
Trabajadora sindicalizada en el Sintrametlife

18. Liliana Balderas Andrade
Trabajadora sindicalizada en el Sintrametlife

19. Marco Antonio Contla Olvera
Trabajadora sindicalizada en el Sintrametlife

20. Patricia Cardiel Otero
Trabajadora sindicalizada en el Sintrametlife

21. Wendy Hernández Rojo
Trabajadora sindicalizada en el Sintrametlife

22. Teodoro Ceron Parra
Trabajadora sindicalizada en el Sintrametlife

23. Liliana Vega Camacho
Trabajadora sindicalizada en el Sintrametlife

TOTAL 23 Entrevistas Sintrametlife

LISTA DE 18 SINDICALISTAS ENTREVISTADA/OS PERTENECIENTES A LA ASOCIACIÓN SINDICAL DE SOBRECARGOS DE AVIACIÓN (ASSA)

1. Adoración González Gamiño
Secretaria del interior
2. Silvia Vega Torres
Secretaria de Asuntos Técnicos
3. Evangelina Campos farías
Secretaria de Actas
4. Claudia Quijas
Secretaria de Prensa
5. Eréndira Jiménez Muñoz
Secretaria de relaciones
6. Mónica Marín Partida
Presidenta de la Secretaria de Hacienda
7. Paola León Ponce
Secretaria de la Secretaria de Hacienda
8. Cristina Occelli Barrios
Vocal Tribunal de Honor y Justicia
9. Ericka Delgado Trejo
Secretaria vigilancia
10. Elizabeth Piñón Aramburú
Delegada Aeromexico
11. M. Concepción Adriana Maldonado
Delegada Mexicana de Aviación
12. Magdalena Ramírez Ramírez
Delegada Aeromar

Nota importante: debido a que las 6 entrevistas realizadas a sobrecargos sindicalizados no fue autorizada por la ASSA, se solicito guardar absoluta confidencialidad de la identidad de las y los sobrecargos entrevistados en noviembre de 2015.

13. Entrevista a Sobrecargo 1 de Aeromexico afialado a la ASSA (mujer)
14. Entrevista a Sobrecargo 2 de Aeromexico afialado a la ASSA (mujer)
15. Entrevista a Sobrecargo 3 de Mexicana afialado a la ASSA (hombre)
16. Entrevista a Sobrecargo 4 de Aeromexico afialado a la ASSA (hombre)

17. Entrevista a Sobrecargo 5 de Aeromexico afialado a la ASSA (hombre)

18. Entrevista a Sobrecargo 6 de Aeromexico afialado a la ASSA (hombre)

TOTAL 18 entrevistas ASSA

LISTA DE 25 SINDICALISTAS ENTREVISTADA/OS PERTENECIENTES AL SINDICATO DE TELEFONISTAS DE LA REPÚBLICA MEXICANA (STRM)

1. Miriam Eunice Canela
Secretaria del Interior

2. Dae Mata Franco
Secretaria del Trabajo

3. Gloria Vázquez Morales
Secretaria de Conflictos Foráneos

4. Gregoria Martínez Martínez
Secretaria de Prestaciones Económicas

5. Marina Vazquez Olarra
Secretaria Tesorera

6. María del Carmen Llamas Montes
Secretaria de Relaciones Exteriores, Alianzas y Actas

7. Margarita Ruiz Sánchez
Secretaria de Deportes, Cultura y Recreación

8. Teresa Arrevillaga Ponce
Secretaria de Previsión Social

9. Luz María del Carmen Hoyos Rosas
Secretaria de Equidad de Género

10. Patricia Alemán Villa
Secretaria de Jubilados

11. Guadalupe Delgado Daniels
Presidenta del Comité Nacional de Vigilancia

12. María Julia Cervantes Contreras
Presidenta de la Comisión Nacional de Honor y Justicia

13. Justina María Sosa Moguel
Secretaria del consejo de administración de la caja de ahorro

14. Horacio Álvarez Pérez
Miembro de la Comisión Obrero-Patronal.

15. Jesús Nava Hernández.
Presidente de la Comisión Nacional de Calidad, Productividad y Competitividad

16. Jorge Alberto Martínez Posadas
2o secretario de la Comisión de Capacitación y Nueva Tecnología

17. Ricardo A. Rocha Alemán
Presidente de la Comisión de Capacitación y Nueva Tecnología.
18. Agustin Dattoli Paredes
Técnico Universal en planta exterior (TUPE)
Delegado sindical del STRM
19. Héctor Manuel Padilla Medina
Técnico Universal en planta exterior (TUPE)
Delegado sindical del STRM
20. Alfonso Leonardo Salas Elizalde
Delegado sindical del STRM
21. Martha Heredia Figueroa
Ex-líder sindical y comisionada del STRM.
Actualmente es Vicepresidenta de la Secretaria de Equidad de Género de la UNT
22. Rosario Ignacia Ortiz Magallón
Ex-líder sindical y comisionada del STRM.
23. Eduardo Torres Arroyo
Asesor de la Secretaria de Prensa y Propaganda
24. Mateo Lejarza Leo
Ex-líder sindical y comisionado del STRM
25. Rafael Marino
Ex-líder sindical y comisionado del STRM

TOTAL 25 Entrevistas STRM

INFORMANTE CLAVE

1. Arturo Alcalde Justiniani
Asesor legal de los sindicatos Sintrametlife, ASSA y STRM