Obreras y liderazgo sindical: El poder en una maquiladora

Sergio G. Sánchez Díaz*

INTRODUCCIÓN

En este ensayo estudiaremos los diversos rasgos que asumió el poder en un sindicato de la Confederación de Trabajadores de México (CTM) en las maquiladoras de exportación de la ciudad de Chihuahua, en el norte industrializado de nuestro país, donde se desarrolla el *nuevo proletariado del norte*.

* Profesor Investigador, Titular A. del Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social (CIESAS, D.F.). Doctor en Antropología Social. La información que aquí se presenta es un subproducto de una investigación que contó con financiamiento del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología y que fue dirigida por el Dr. Enrique de la Garza.

Con ello tratamos de hacer una contribución al conocimiento que se tiene sobre los modos de hacer política de las mujeres, en relación a su participación en los sindicatos.

Hay un debate al respecto. Existen diversas perspectivas para interpretar esos modos de hacer política de las mujeres. Se han llevado a cabo estudios tratando de hacer visible la presencia femenina en la historia y en la política, a través del descubrimiento de heroínas. Hay estudios sobre la incorporación de las mujeres a los puestos públicos, en los que se revelan los problemas a los que se enfrentan para acceder a esos puestos: problemas que tienen que ver con la dominación pa-

triarcal y con la naturaleza femenina en una sociedad de esta índole.¹

En el fondo, y siguiendo a Alicia Martínez, parecería haber un supuesto subyacente en esas perspectivas de análisis: que las formas de participación política de las mujeres prefiguran un modo nuevo de hacer política; y que esas formas de participación conllevan rasgos eminentemente democráticos.

Pero la misma autora que citamos ha dicho con certeza: "La crítica central que han recibido (esas interpretaciones es la de ideologizar la temática de mujer y política al vincularla con proyecciones utópicas de la sociedad".²

Por lo que respecta a los estudios que atienden específicamente la participación de las mujeres en los sindicatos, observamos que, la historiografía ha subrayado la dominación de las mujeres trabajadoras y su escasa participación en los sindicatos; al mismo tiempo que ha tratado de descubrir esa participación, cuando se ha dado.³

La sociología y la antropología, en torno a esta cuestión, han subrayado la subordinación de las mujeres en los centros de trabajo, producto de la doble jornada, de ahí que participen poco o nada en los sindicatos. A la mujer se la ve fundamentalmente desempeñando el papel de víctima, más que de heroína.⁴ Otros trabajos, en cambio, son crí-

ticos respecto a la participación de las mujeres en los sindicatos.⁵

Es obligado que nos refiramos, someramente, a algunos de los trabajos más relevantes sobre el sindicalismo maquilador. Esta bibliografía subraya la explotación de las obreras en ese sector industrial. La imagen que se presenta es la de obreras que pasan, casi sin ninguna otra mediación, a la toma de conciencia y a la militancia sindical.⁶

Existe otra vertiente de estudios sobre el sindicalismo maquilador que se han centrado en el análisis de las condiciones laborales y de los contratos colectivos de trabajo: que por uno u otro motivo no han hecho énfasis en el problema de la participación de las mujeres en los sindicatos. Aunque han perfilado ideas sugerentes sobre los tipos de sindicalismo que en los medios maquiladores se han dado. Es notoria la ausencia de mujeres, como sujetos de acción sindical.⁷

Es en esa discusión sobre la participación sindical de las mujeres en la que inscribimos este ensayo. Pretendemos responder a preguntas tales como: ¿Podemos reducir el papel de

camos los siguientes trabajos: Cortina (1989); Tamayo y Romero (1989); Aguilar y Sandoval (1991); Sandoval Flores (1992); Valdés Vega (1992).

⁵ Entre los trabajos que son críticos respecto a esa participación de las mujeres en los sindicatos, destacamos los de Zapata (1991) y Ravelo (1993 y 1994).

⁶ Dos trabajos que podemos considerar representativos de esta perspectiva son los de Iglesias (1985); y Arenal (1986).

⁷ Dos trabajos notables en ese sentido, son los de Quintero (1990 y 1992); y Carrillo (1994). Debemos dejar claro, sin embargo, que estos autores han hecho notables aportaciones al debate sobre los tipos de sindicalismo maquilador que hay en nuestro país.

¹ Un resumen de las diversas perspectivas de interpretación sobre mujeres y participación política puede verse en Martínez 1989.

² *Op. cit.*: 191.

³ La historiografía sobre mujeres y sindicatos es extensa. Sólo mencionamos aquí los siguientes trabajos: Sheridan 1983; Radkau 1984; Orejel 1989; Goldsmith 1992.

⁴ Desde la sociología y la antropología social, desta-

las mujeres en los sindicatos sólo al de víctimas? ¿Acaso no existen formas de poder en las que ellas participen en los sindicatos? ¿Son ajenas a los modos de dominación masculina, patriarcal; como se ha planteado; y son, por ende, portadoras de nuevos modos de hacer política?

No pasamos por alto que la cuestión de la democracia sindical, así como la de las tendencias *oligárquicas* en estas organizaciones, ambas están, presentes en esta discusión. Así, el estudio de la participación de las mujeres en los sindicatos debe tomar en cuenta, por un lado, problemas tales como los de la presencia de las bases, de la toma de decisiones colectivas, del apego a los principios de clase, del manejo transparente de los recursos sindicales. Es decir, los problemas referidos a la democracia sindical. Pero por otro lado, debemos tener en cuenta que en los sindicatos históricamente también se han desarrollado las tendencias contrarias a la democracia sindical. Hablamos de la compleja *ley férrea de la oligarquía* en los sindicatos. Es decir, el conjunto de condiciones que hacen inviable o limitan mucho la participación de las bases, con un sentido democrático, en los sindicatos.

Esa *ley férrea de la oligarquía* en los sindicatos tiene que ver con la conformación de grupos especializados dedicados a la compleja negociación de los contratos colectivos; con los vínculos que los funcionarios sindicales desarrollan con el capital y el gobierno; con las comodidades y el status que derivan de ocupar el cargo; en fin, con las limitaciones, también complejas,

que las bases tienen para participar cotidianamente en la conducción de los sindicatos.⁸

Tal es, la problemática teórica que, nosotros creemos, atraviesa el estudio de caso que aquí presentamos.

DEL CONTEXTO INDUSTRIAL Y DE LAS BASES ORIGINALES DEL PODER SINDICAL EN ESSEX 157-162

Antes de entrar en materia, hablaremos del contexto industrial en el que se desarrolla el estudio de caso que nos ocupa.⁹

Para 1990, había en la ciudad de Chihuahua, 26,085 obreras y obreros empleados en 58 empresas maquila-

⁸ Como es sabido, fue Robert Michels (1969) el que propuso la "ley férrea de la oligarquía" en las organizaciones, específicamente para el caso del partido socialista alemán. Luego, fue Lipset (1969) el que desarrolló esa idea para el caso del sindicalismo norteamericano. De este autor es que tomamos los elementos expuestos sobre la *oligarquía* en los sindicatos.

⁹ La información que manejamos es resultado de dos temporadas de trabajo de campo en la ciudad de Chihuahua, en 1990 y 1993. Dicha información proviene de fuentes primarias de información tales como: entrevistas a profundidad; consulta al archivo de la Junta de Conciliación y Arbitraje; y observación. Como fuentes secundarias consultamos información estadística de oficinas gubernamentales y despachos privados, así como los diarios de la ciudad. Las fuentes precisas de información las iremos citando a pie de página. Conviene decir que el medio maquilador es muy difícil de investigar: las empresas están cerradas a los investigadores sociales, al igual que las centrales sindicales. Por ejemplo, el archivo de la Junta de Conciliación sólo se pudo consultar en 1993, luego que el PRI perdió la gubernatura y la CTM dejó de controlar el Departamento del Trabajo, del cual depende esa Junta.

doras de exportación. El 70% de ellas aproximadamente, (18,453) estaban sindicalizadas. La central sindical, mayoritaria, era la CTM. Esta central contaba con sindicatos en las 20 empresas (de esas 58), empresas más grandes y con el mayor número de obreras. Sólo en una empresa maquiladora de exportación, dedicada a la confección de ropa (llamada *Pantafino*), había un sindicato distinto a la CTM, pertenecía a la Federación Nacional de Sindicatos Independientes, con sede en Monterrey, con una historia de Sindicatos Independientes, con una historia pro-empresarial ampliamente conocida.

El sector maquilador de exportación¹⁰ lo configuraban once ramas industriales; la principal en términos de obreras y de empresas, era la de autopartes: 12,624 obreras y 13 empresas. Le seguía la rama de equipos y aparatos electrónicos, con 6,000 obreras y 13 empresas. Luego destacaban las siguientes ramas, en orden de importancia: la de equipos y aparatos eléctricos, las de otras industrias manufactureras, la de servicios y la de prendas de vestir.¹¹

¹⁰ Las empresas maquiladoras de exportación las ha definido correctamente Carrillo como aquellas empresas de capital extranjero, contratadas o independientes, incluso de capital nacional, allegadas a la normatividad que rige este sector. Se dedican al ensamble o fabricación de componentes y/o al procesamiento de materias primas, ya sea de productos intermedios o finales. Y que utilizan materias primas provenientes de los Estados Unidos de Norteamérica y que una vez procesados son devueltos a ese país. Para mayor información véase Carrillo 1994:31.

¹¹ Para un cuadro detallado sobre la industria maquiladora de exportación de este lugar, véase la tesis de Doctorado de Sergio Sánchez, titulada "Obreras, funcionarias y sindicatos. El poder en los sindicatos

de las maquiladoras de exportación de la ciudad de Chihuahua", CIESAS, 1995: 333-354.

La empresa en la que estudiaremos el poder sindical de las obreras y obreros es *Essex 157-162*, maquiladora de autopartes que en 1990 contaba con 3,045 obreras. Dividida en dos plantas, en el Parque Industrial Las Américas, era la empresa que en la ciudad concentraba mayor número de obreras. Pertenecía a la empresa transnacional *United Technologies*.

En esa empresa gran parte del poder sindical estaba concentrado en la lideresa Dora Ortíz, que ha sido su Secretaria General por más de 10 años, (de 1983 y hasta 1995), aunque desde 1993 no labora en esa empresa, por motivos que luego señalaremos. Por esta razón le dedicamos especial atención a esta lideresa.

Ella es una mujer alta, robusta, de piel blanca, de unos 40 años, de carácter muy fuerte. Al decir de alguien de la CTM, fue prostituta antes de entrar a la maquiladora, y había sido amante del que fue líder estatal de la CTM por muchos años, Refugio Mar de la Rosa (muerto en 1984), quien le heredó el sindicato.¹²

A partir de que ella accedió a la dirección del sindicato, impulsó la lu-

de las maquiladoras de exportación de la ciudad de Chihuahua", CIESAS, 1995: 333-354.

¹² Entrevistas con A. R., 10, 11 y 13 de julio de 1990. Nos referimos a nuestras informantes por iniciales de nombres supuestos. Con ello las protegemos de posibles represalias. Conviene decir que algunas de nuestras informantes fueron base social de la lideresa de este sindicato, con la cual rompieron para transformarse en sus opositoras. Su testimonio, con todo y lo valioso y sincero que nos parece, fue contrastado con otras fuentes de información: contratos colectivos de trabajo, estatutos sindicales, testimonios en la prensa de gente expulsada de la empresa por esa lideresa y de la misma empresa; opiniones de periodistas y personalidades políticas del lugar.

cha sindical ante la empresa. Logró así, tal vez, el mejor contrato colectivo de trabajo de las maquiladoras de la ciudad (o más exacto, el menos malo).

Entre sus logros podemos señalar la implantación de cláusulas que le permiten al sindicato tener participación en aspectos sobre la organización de la empresa y en la distribución de los turnos de trabajo. También hay cláusulas que obligan a la empresa a establecer *stocks* suficientes de trabajo.

El contrato colectivo establece también diversas protecciones para las obreras, por ejemplo; durante la época de inventario, cuando cierra la empresa; cuenta con un tabulador en el que se definen con precisión una serie de puestos y se les asigna su salario, tal vez el tabulador más complejo de estas empresas; un bono de despensa integrado al salario; y un conjunto de prestaciones por encima de las que se encuentran en otros contratos del sector.

Además, en el contrato colectivo hay, una cláusula que protege a las obreras embarazadas, permite que a los seis meses de embarazo ellas desarrollen su trabajo sentadas, y, en caso de embarazo de alto riesgo, la empre-

sa y el sindicato analicen la situación para darle una salida.¹³

Esta lideresa también llegó a encabezar la lucha, en 1986, por la reducción de la jornada de trabajo de 48 a 45 horas en el primer turno. Lucha exitosa que más tarde fue secundada por otros sindicatos.

De acuerdo a los testimonios que logramos recuperar, esta lideresa era claramente protectora de la obreras. Les llevaba a proponer ante la empresa, las ayudaba para quedarse a trabajar. Ello provocaba un sentimiento de admiración hacia ella, tal vez no exento de elementos carismáticos.

Nos contaba M. C.: Cuando yo la conocí, pues yo la admiré, porque en el momento en que yo la conozco, necesitaba mucho trabajar. Entonces ella me ofreció la oportunidad, me ayudó a entrar ahí y todo... Incluso, esa misma obrera recuerda cómo Dora Ortiz la ayudó para que tuviera vacaciones cuando recién había entrado y no alcanzaba la antigüedad necesaria.¹⁴

Dentro de la maquiladora, la política de esta lideresa estaba claramente encaminada a limitar la explotación del trabajo. Los testimonios que recogimos señalan como la lideresa pro-

¹³ Al respecto, véase los contratos colectivos de trabajo de los años 1986-88, 1988-90 y 1990-92; así como el expediente de Tabuladores, en la Junta de Conciliación y Arbitraje del Departamento de Trabajo de la ciudad de Chihuahua. Un análisis comparativo de nueve contratos colectivos en maquiladoras del lugar apuntala lo que aquí sostenemos: que el contrato de Essex 157-162 contenía cláusulas importantes para el sindicato y las obreras que otros contratos no tenían. Al respecto, véase el trabajo de Sánchez, Sergio, "El nuevo sindicalismo y la productividad en las maquiladoras de la ciudad de Chihuahua", en *El Cotidiano. Revista de la realidad mexicana*

actual, núm. 64, septiembre octubre de 1994, UAM-Azcapotzalco: 77-85.

¹⁴ El testimonio de la obrera M. C. lo rescatamos a partir de las entrevistas con ella y el obrero T. G., 10 y 15 de octubre de 1990; y la entrevista con ella misma, 28 de agosto de 1993. En adelante, cuando nos refiramos al testimonio de esta obrera, sabremos que proviene de estas entrevistas. Creemos que sus testimonios revelan elementos carismáticos, en los términos señalados por Weber, como creencia de los dominados en una personalidad con virtudes sobrenaturales, sobrehumanas, o por lo menos, extracotidianas. Al respecto, véase Weber 1897:193.

movía acciones de boicot en las líneas de producción, los *rotaris*, como se les conoce, cuando la velocidad de esas líneas era muy alta. Incluso, tenía una actitud de clara defensa de las y los obreros que enfrentaban a los supervisores. Al respecto, la misma M. C. recuerda: *...el que faltaba al trabajo tenía sanciones... se usaba mucho la sanción por cualquier cosa, por si estabas haciendo mal el trabajo, o porque le hablaras mal al supervisor, o por problemas de allí... pero no a todo mundo, sino a los que daban más broncas, como yo... Entonces, si me descansaban a mí ella me decía: "tú no vayas, yo te pago los días. Y si me los llegó a pagar, del dinero del sindicato me llevaba un dinero...*

Con lo expuesto podemos constatar que las bases originales del poder sindical en esta empresa y en este sindicato eran: la concentración de poder en una personalidad fuerte, con tintes carismáticos, que desarrolló una lucha economicista y sindical. A continuación, veremos cómo se desarrolló este poder sindical con el paso del tiempo.

DE CÓMO SE FUE LLEGANDO AL CONTROL VERTICAL Y AUTORITARIO DEL SINDICATO

La política sindical de la lideresa pronto se transformó en una política proclive a proteger en todo y por todo a las obreras. La misma M. C. dice:

...la gente se acostumbró a que ella los defendiera, y se acostumbra-

ron a trabajar mal, a estar en contra de la empresa, entonces, pues ya hacían el trabajo mal, perdió calidad. Ella misma (Dora) decía que el gerente de la empresa le decía que ella siempre andaba defendiendo a gente que no servía para nada. A mí me pasó, yo lo hice, muchas veces y tabajé mal porque ella me defendía, hasta que vi que lo único que estaba haciendo era manejarme.

En la maquiladora, la lideresa llevaba a cabo enfrentamientos con los supervisores. Marta recuerda esas épocas:

Después de que yo ya dejé de ser delegada me di cuenta que Dora sí tenía más problemas con los supervisores, que ya peleaba más, que casi los quería golpear en la línea. Si, era tremenda. Les gritaba mucho, con malas palabras, palabras altisonantes... por eso toda la gente le admiraba, decían: "ésta qué fuerte es, sí nos defiende".

Hacia el interior del sindicato, el poder de esta lideresa se fue volviendo amplio, casi siempre al margen de las disposiciones estatutarias.

Según la imagen que M. C. guarda de esas épocas, la lideresa acostumbraba escoger a las que serían las delegadas sindicales. Ella ponía a sus amigas, a sus barberas.

Cabe decir, que esto no siempre operaba así. La misma M. C. recuerda cómo ella llegó a ser electa por las obreras de su rotari para ocupar el cargo de delegada sindical, a través de una elección.

Tal vez, por esos escasos márgenes de participación de las obreras, las

demandas rara vez salían de las bases del sindicato. Cuando la lideresa llegaba a realizar asambleas, era para ahí consensar sus iniciativas, sus ideas, algunas de ellas, muy probablemente, provenientes de la cúpula cetemista.

Para la elección de obreras a otros cargos de representación, Dora Ortiz conservaba ciertas formalidades. Ella misma llegó a proponer la elección, por medio de una votación en asamblea, de aquellas que conformarían la Comisión Revisora del contrato colectivo de trabajo.

Pero que existan esos mecanismos no quiere decir que haya real democracia sindical, participación de las bases. La imagen que nos da M. C. de esa revisión de contrato (en 1986), es la de unos miembros de la Comisión inexpertos que a final de cuentas eran manejados por la lideresa. Esta llevaba todo preparado, incluso, ya había presentado previamente las demandas a la empresa. Luego la misma lideresa aludía a sus negociaciones secretas con la empresa, que se daban a espaldas de todo el sindicato, incluida la misma Comisión Revisora.

La lideresa también llevaba a cabo asambleas periódicas. Por supuesto, las obreras estaban obligadas a asistir, para que no se les descontara un día de salario. En las dos asambleas que presenciábamos, pudimos constatar que estas asambleas estaban muy controladas por la lideresa y su gente. Ella era la única que hablaba a lo largo de la reunión. Nunca le permitió a alguien usar el único micrófono que había, ni siquiera a los miembros de su comité ejecutivo que con ella presidían las asambleas.

Las obreras (os) tenían que dirigirse a ella con gritos desde las butacas, que sólo Dora escuchaba y respondía.

No faltó que esta lideresa se pusiera a llorar, pues estaba siendo atacada por la empresa (en la época en la que vimos esta asamblea, ella efectivamente había sido impedida de entrar por unos días a la planta, era la primera vez que la empresa hacía el intento de despedirla): además, por esos días había muerto su mamá.¹⁵

Durante la asamblea, individuos allegados a ella, todos hombres, obreros de la empresa, se paseaban por los pasillos del cine en el que se hacen las asambleas, en actitud intimidatoria y amenazante.

Algunas inquietudes de las obreras y obreros presentes eran retomadas por la lideresa: se discutió el problema de las comidas deficientes que se ofrecían en el comedor de la empresa. Con una apariencia muy democrática, se formó una comisión que ayudaría a proponer menús variados a la empresa y vigilar la calidad de los alimentos que se servirían.¹⁶

En diciembre de 1990, otra asamblea estuvo dedicada a rifar pollos y

¹⁵ Este momento de la asamblea nos recordó los análisis de Goffman (1989), en los que el individuo aparece presentándose en la vida cotidiana actuando y simulando, usando máscaras, con el fin de manipular a los demás. En este caso, la lideresa se presentaba como mártir, digna de compasión, tal vez para que las bases la siguieran respaldando.

¹⁶ Por cierto, la cuestión de la cantidad y calidad de la comida que se ofrece en los comedores de las maquiladoras es asunto de debate cotidiano en las asambleas sindicales. Ello se debe, por un lado, a que si hay problemas al respecto, pero también porque estamos ante un sindicalismo sólo preocupado en los problemas más inmediatos de la vida fabril.

botellas de licor. El ambiente era de gran alegría. Grandes exclamaciones acompañaban los resultados de la rifa. Dora Ortiz bromeaba soezmente desde el micrófono. En realidad presenciábamos una especie de pan y circo para la base sindical, la cual se mostraba totalmente satisfecha con un evento de esta naturaleza.¹⁷

En suma, vemos que el poder de esta lideresa fue asumiendo nuevas características, además de las ya mencionadas. Vemos que ella fue controlando el sindicato de una manera vertical, al tiempo que desarrollaba una defensa a ultranza de las obreras y obreros en el puesto de trabajo y daba una serie de concesiones a las bases del sindicato. No era sino el inicio de la formación de clientelas leales a la lideresa, como veremos en seguida.

LA CONFORMACIÓN DE CLIENTELAS, OTRO FUNDAMENTO DEL CONTROL DEL SINDICATO

El control que la lideresa y su gente tenían sobre el sindicato también se sustentó sobre la base de una estrategia destinada a allegarse a grupos de obreras y obreros a través de la distribución sutil de ciertos recursos del sindicato.

La lideresa repartía entre grupos de obreras y obreros los créditos para

acceder a casas del Infonavit, al margen de cualquier procedimiento transparente o democrático. Así, recibían créditos obreras (os) jóvenes, con poca antigüedad, Las más antiguas, que no eran incondicionales de ella, quedaban al margen del reparto.

También se allegaba de gente a través de fiestas en su casa, en las que solía haber mucho alcohol. Comidas, reuniones en parques después de eventos, como el desfile del 1o. de mayo, donde se tomaba y en ocasiones se daban también peleas entre los asistentes.¹⁸

A. L., otra obrera que logramos entrevistar, recuerda que ella andaba en esas andanzas con la lideresa por el relajo y por comer gratis. Su adhesión llegó a ser bastante incondicional. Ella llegó a ser llevada con otras obreras (os) por la lideresa, a actos diversos. Desde campañas políticas del PRI a actos de violencia desatados por la misma Dora Ortiz y gente de la cúpula cetemista, como cuando ellas fueron a agredir a otra lideresa sindical de la empresa de *Cable Productos*, Andrea Ramírez, en 1988; y hasta sirvió como apoyo a la sindicalización de alguna maquiladora.

En este último aspecto, A. L. hacía memoria de la vez que estuvo cerca de Dora Ortiz, para lograr la sindicalización de la maquiladora *Pulse*. Vio cómo entre la lideresa y Doroteo Zapata, el Secretario General de la CTM estatal, organizaron la mesa directiva de ese sindicato, sin el concurso de las obreras, en las oficinas de este último.

¹⁷ La información sobre estas dos asambleas proviene de las observaciones del autor de este artículo, llevadas a cabo el 10 de noviembre y el 15 de diciembre de 1990, respectivamente.

¹⁸ Entrevistas con M. C. y T. G., del 10 y 15 de octubre de 1990.

Luego llevaron a cabo visitas en las casas de las obreras para convencerlas de afiliarse al sindicato que había sido organizado previamente.

A. L. reconoció, con gran crudeza, que en realidad ella y las demás obreras que participaban en esos eventos, eran manipuladas por Dora. El mecanismo para ello era, simplemente, el ofrecimiento de no trabajar por uno o varios días, con el pago de su sueldo íntegro por parte de la maquiladora, la cual permitía la salida del personal escogido para apoyar las iniciativas de la lideresa.

Esa manipulación no era tan definitiva, por lo menos no en el caso de la misma A. L. Ella (y seguramente otras obreras más) conscientemente se sumaban a ese tipo de acciones. Su adhesión al PRI, a sus métodos de acarreo, eran explícitos. Situaciones como las descritas resultaban normales para alguien como ella, formada en la tradición política de ese partido.¹⁹

En cambio, la percepción de otra de nuestras informantes, M. C., acerca de esos eventos de acarreo, es distinta. De familia obrera panista (padre ferrocarrilero, activista sindical), ello influyó en su oposición a ese tipo de actos. No confesó que se veía obligada a asistir a esos eventos.

Nos contó M. C.: ...soy del PAN, (pero) tenía que andar allí, muy a mi pesar, iba en contra de mí, pero tenía que ir, yo necesitaba mi dinero y no por eso iba a perder un día de salario...

Con lo expuesto, vemos que se dibuja con nitidez una de las formas más

importantes del poder sindical que aquí analizamos. A través de la repartición de recursos y de prebendas, la lideresa se creó clientelas muy leales a ella. La existencia de estas clientelas pueden explicar el comportamiento de sectores importantes de las bases sindicales que resultan ser incondicionales de direcciones sindicales oficialistas como la que aquí nos ocupa. En los hechos, vemos que sectores de las bases sindicales pueden compartir manejos de los recursos sindicales al margen de procedimientos democráticos.²⁰

DE CÓMO SE FUE AGUDIZANDO EL CONTROL DEL SINDICATO Y DE OTRAS FORMAS QUE DICHO CONTROL ASUMIÓ

Otro rasgo distintivo del poder de la lideresa fue su disposición a expulsar del sindicato y de la empresa tanto a los opositores como a aquellos, que no eran sus incondicionales, que le caían mal.

Una de nuestras informantes calificadas, M. C., recuerda un incidente que arroja luz sobre lo que decimos. Nos relató la expulsión de Teresa Moreno, en una época secretaria de organización del sindicato. Esta lideresa

²⁰ El concepto de *clientelismo* nos parece fundamental para entender situaciones como la que aquí analizamos. La ciencia política se refiere a él como la relación entre dirigentes y sus bases sociales a partir del reparto de recursos que les garantiza a aquellos legitimidad y sostén entre esas bases. Una discusión más amplia del concepto en Mastropolo 1981 :272-274.

¹⁹ Entrevistas con A. L. del 22 y 25 de agosto y del 18 de septiembre de 1990.

trató de organizar el descontento de los jefes de línea y otros grupos de obreros, a los que Dora Ortíz no había podido conseguirles un aumento salarial, para ponerlos en contra de ésta. Sin embargo, Dora Ortíz, logró con el apoyo de la empresa la expulsión fácilmente de Teresa Moreno.

M. C. reconoció que entre las obreras nadie se opuso a esa expulsión: ...te voy a ser sincera (nos dijo), en un principio hasta gusto me dio porque la persona ésta (Teresa Moreno) me caía bastante mal, era del estilo de Dora, o sea, muy prepotente, entonces ella siempre estaba en contra de la gente que hacía algo ahí, la regañaba y le gritaba... la humillaba delante de las personas...

M. C. también nos relató cómo se dio la expulsión de otro opositor a Dora Ortíz, o, más precisamente, de un obrero que simple y llanamente no le caía bien a la lideresa.

M. C. recordó: ...era un muchacho muy trabajador de ahí, del puesto donde yo estaba. Esta persona le caía mal a Dora también... entonces empezó pues a ponernos en contra de él. Entonces pues se cansa (Dora) que algunas le dieron chismes de él, entre ellas yo, porque pues él también vio que nos manteníamos con Dora y le echábamos y así. Entonces él me dijo una grosería cuando pasé, otras personas también le dijeron cosas, y Dora dijo: ya me tiene cansado, vamos a juntar firmas y lo corremos'. Y sí, rápido trajo una hoja, quién sabe qué redactó ahí, no me acuerdo qué decía. Dijo: 'firmente'. Firmamos como unas 15 personas y con eso tuvo para que saliera el plan.

Hechos así no fueron aislados, aunque no todos concluían en la aplicación de la cláusula de exclusión. M. C. precisó: *Había incidentes con trabajadoras porque también había personas a las que les tenía mala voluntad Dora, personas que ni siquiera estaban en contra de ella, pero si a ella no le caían bien, les echaba y les echaba y les hacía la vida imposible hasta que se salían.*

La misma M. C. recordó como ella empezó a ser hostigada por la lideresa, desde la época en que fue nombrada por las obreras de su área delegada sindical. Cuenta que ella sí tenía una serie de iniciativas. Se movía en su departamento. Llegaba a negociar permisos de las obreras directamente con supervisores y gerentes. Al parecer, M. C. era una amenaza potencial al poder de la lideresa, Dora Ortiz.

Dora como que vio que yo era un rival para ella y me sacó, no me dejó mucho tiempo como delegada. Hay una ley allí en la planta, que dice: una delegada no se puede cambiar de línea, pero sí puede subir, entonces ella rápido promovió que me subieran y ya salí yo de delegada. Antes, inclusive alguna vez me llegó a reprimir. Me dijo: 'ya te traen entre ojos (los de la empresa), así es que cálmate. Mejor llévatela tranquila, calmada'. Y sí, sí me daba miedo. Yo le decía: ¿Qué me pueden hacer? Si me corren de aquí me voy a la maquiladora de enfrente.

Con el testimonio expuesto en este apartado, creemos que se revelan otros aspectos del poder en este sindicato. Por un lado, la tradicional apli-

cación de la cláusula de exclusión en el sindicalismo oficialista, que lleva a los opositores a la dirección sindical a perder su empleo, aunque a veces ni siquiera llegan a ser opositores. Es este un poder que no vacilamos en calificar de terrífico, que debe disuadir e incluso paralizar a muchos con respecto a su participación en la vida sindical.

Encontramos, por otro lado los primeros elementos que nos hablan del miedo entre las bases sindicales, a causa de una actitud amenazante por parte de las lideresas (Dora Ortiz y la misma Teresa Moreno), que además humillan y ofenden cotidianamente a sectores de las bases sindicales. Creemos que ello habla también de sadismo por parte de estas lideresas hacia las bases sindicales, otro elemento fundamental de este poder sindical, como podremos corroborar en seguida.²¹

Hacia fines de los 80's, creemos que Dora Ortiz llegó a una situación de gran abuso con los recursos del sindicato. Todo parece indicar que la lideresa y su grupo estaban utilizando, para su provecho personal, las cuotas que las obreras aportaban al sindicato. Así como, de los recursos aportados por las obreras para el fondo de ahorro, es muy probable que la lideresa se

quedara con los intereses generados por ese fondo, pues nunca entregó cuentas de ello. Además, había una serie de préstamos con las cuotas sindicales que eran motivo de agudo conflicto entre la lideresa y aquellos que habían recibido esos préstamos.

También registramos episodios en los que la lideresa pidió (y logró) el apoyo de obreros para ir a golpear a aquéllos que, habiendo recibido algún préstamo, simplemente no habían vuelto a la empresa.²²

Los excesos en el gobierno del sindicato por parte de esta lideresa se fueron profundizando. Tal vez pensaba para entonces que su control era prácticamente total sobre las bases obreras: que entre el clientelismo de unos y el miedo de otros, a partir de las actitudés sádicas, no tendría oposición. Así, en enero de 1990, la lideresa llevó al sindicato a la huelga. Esta fue una huelga impuesta. Nunca realmente discutió con la base las causas del movimiento. La huelga nunca se preparó. Muchas obreras y obreros, en su fuero interno, se opusieron a este movimiento. No querían arriesgarse a perder el salario de los días en que no trabajarían. Además, el mes de enero no es la mejor época para hacer huelgas y permanecer haciendo guardias a puerta de fábrica, por el intenso frío que se abate sobre Chihuahua.

²¹ El sadismo lo podemos definir como el conjunto de impulsos que llevan a unos hombres (y mujeres) a ejercer un poder total y avasallador sobre otros y otras. Llevan, esos impulsos a explotar, a robar, a sacarles las entrañas, a inculcar sufrimientos, a otros y otras. Todo ello, por que el sadismo proviene de individuos profundamente infelices e inseguros; para los cuales es insoportable el propio ser y por que se detestan a sí mismos. Fromm profundizó sobre este impulso destructivo y autodestructivo, que no había sido tomado en cuenta para analizar las realidades sindicales (1992:150-201).

²² La información de este apartado proviene, además de los testimonios ya citados, de las siguientes entrevistas: entrevista colectiva con A. L., V.H., M. L., N. O., M. L. y T. G., de los días 13 de julio; 19 de julio; 9 de agosto y 17 de agosto de 1990; y las entrevistas con A. L., del 22 y 25 de agosto de ese mismo año.

²³ Entrevistas con M. C. y T. G., del 10 y 15 de octubre de 1990.

En la huelga no se alcanzaron los altos objetivos económicos trazados por la lideresa. Pero las circunstancias en las que se dio originaron las primeras formas de democracia sindical incipiente entre estas obreras y obreros, como veremos en el último apartado de este análisis.²³

SURGIMIENTO Y FIN DE UNA DEMOCRACIA SINDICAL INCIPIENTE

Además de los resultados de la huelga de enero de 1990, hay un elemento más que coadyuvó a que surgiera un grupo de oposición entre las obreras y obreros. Fue el intento, por parte de la lideresa, de aumentar al doble las cuotas sindicales después de esa huelga.²⁴

En la asamblea del 21 de enero de ese año, la lideresa anunció, sin más trámite, el aumento a las cuotas, René López, un obrero joven, abiertamente homosexual para más señas, se levantó y se opuso a ese nuevo abuso. No era la primera vez que este obrero se oponía a los manejos de la lideresa. En esta asamblea fue agredido y sacado a golpes del lugar en el que se desarro-

llaba la asamblea (el cine Revolución) por los incondicionales de la lideresa, los que, invariablemente vigilan las asambleas.

Este obrero denunció la agresión de que había sido objeto²⁵ ante el ministerio público y ante la prensa. Inmediatamente salió de la empresa. Seguramente le fue aplicada la cláusula de exclusión. El hizo pública su salida de la empresa a través de un desplegado, en el que agradecía a quienes lo habían apoyado el día que sufrió la agresión en el cine Revolución. También se refirió a los que, por miedo, habían callado.²⁶

Ese incidente dio pie a que un grupo intentara destruirla. La formaron centralmente seis o siete obreras, entre ellas, algunas de nuestras informantes calificadas, más T. G., obrero, también homosexual y muy amigo de René.

Era este un grupo heterogéneo, sin orientación política. Como señalamos, había priistas y panistas. Sin embargo, todas eran amigas de René, el obrero homosexual golpeado.

También era un grupo heterogéneo por el papel en la empresa de sus integrantes: había buenas y eficientes trabajadoras; pero había otras que, incluso al decir de ellas mismas, eran una calamidad, que eran faltistas y no mostraban tanto interés en su trabajo.

En fin, un pequeño grupo que, sin un plan, se dirigió a la CTM estatal y a diversas autoridades (incluido el entonces Presidente de la República, Salinas de Gortari), para tratar de destituir a la lideresa.

²⁴ Los sucesos que se relatan en seguida fueron reconstruidos a partir de las entrevistas que hemos citado; la observación; y la consulta a diarios de la ciudad de Chihuahua.

²⁵ Véase el *Diario de Chihuahua*, 23 de enero de 1990, sección Policiaca, pág. 4-A. En esta nota René López describió esa asamblea con lujo de detalle. Relató cómo en otras tres ocasiones había recibido amenazas por parte de la lideresa; y cómo lo difamaba ella: "tachándolo de joto, homosexual y maricón y de amenazar a sus compañeros con causarles daño si se juntaban con él".

²⁶ Véase el *Diario de Chihuahua*, 25 de enero de 1990, sección local, pág. 5-B.

Sin embargo, el grupo opositor nunca logró el apoyo de la mayoría de las obreras y obreros. Sólo recibieron veladas muestras de apoyo. Aunque muchas obreras y obreros estaba inconforme con los manejos de la lideresa, tenían miedo y no querían arriesgarse a enfrentar públicamente a la lideresa y a sus allegados con sus métodos violentos. Es muy probable que también hubiera entre las obreras y obreros lealtades hacia la lideresa, producto de las prácticas clientelares.

Si bien en este grupo opositor había ideas para manejar el sindicato sin imposiciones y corrupción, no podemos decir que llegaron a difundir esas ideas entre la mayoría.²⁷

Durante meses hubo enfrentamientos verbales en la empresa y hasta golpes fuera de ella. La lideresa ejercía de nuevo el terrorismo verbal que la había caracterizado, pero ahora dirigido hacia las que encabezaban el grupo. Con frecuencia ella se acercaba a sus puestos de trabajo se hacían de palabras altisonantes. También encabezó una campaña abiertamente sexista, denunciando al joto (refiriéndose a T. G., el otro obrero homosexual). Entre ambos bandos también hubo amenazas y llamadas telefónicas anónimas de todo tipo.

En mayo, T. G., el amigo de René e integrante del grupo disidente, fue golpeado al salir del Parque Las Amé-

ricas, por unos cholos, muy seguramente mandados por la lideresa sindical. La denuncia que presentó, ante las autoridades correspondientes, tampoco tuvo efecto.²⁸

Hacia el mes de julio, la suerte parecía favorecer a este grupo opositor: la empresa parecía dispuesta a actuar en contra de la lideresa, por varios días se le impidió entrar a la empresa. Parecía que la empresa finalmente resolvía sus pugnas con ella. Hubo mucha alegría en la planta y hasta hubo obreras y obreros que bailaron el día que se supo la noticia de la salida de la lideresa.

Pero los apoyos de ella eran muchos y muy importantes. Se habló del apoyo del entonces gobernador Fernando Baeza, y del mismo Fidel Velázquez. El caso es que ella regresó triunfante, días después.

A principios de octubre, la lideresa acordó con la empresa, a espaldas de las obreras, como era su costumbre, un reajuste de personal y negoció la liquidación de alrededor de 70 obreras.

Entre las 70 obreras y obreros salió buena parte del grupo opositor. El resto siguió trabajando, atemorizado y ya sin querer continuar con el objetivo original.

La democracia incipiente fue descazada en esta empresa y no volvió a levantar cabeza. El poder de la lideresa Dora Ortiz se impuso por tres años más. Pero en 1993 la empresa lanzó una ofensiva en contra de ella, tratando de expulsarla definitivamente.

²⁷ Hemos decidido referirnos a este movimiento por la democracia sindical como *incipiente* para subrayar su carácter de inicial, que apenas empieza. No por ello queremos restarle méritos a las y los integrantes de él, que superaron miedos y relaciones clientelares para tratar de tener un sindicato limpio y honesto, basado en el respeto entre los agremiados.

²⁸ Al respecto véase el diario *Novedades de Chihuahua*, 1º de junio de 1990, sección local, pág. 4.

te. Sólo lo logró parcialmente. Al final de este nuevo conflicto, ella dejó de trabajar en la empresa, pero siguió siendo reconocida por ésta como secretaria general del sindicato, situación que parece continua hasta la fecha.

Las opiniones sobre esta lideresa durante este conflicto, vertidas en la prensa, por la empresa y por trabajadores de ésta, coinciden grandemente con los testimonios en los cuales basamos parte de nuestro análisis. Es muy probable que la empresa haya decidido expulsar a Dora Ortiz porque representaba también una presión laboral, económica, como tuvimos oportunidad de ver.²⁹

CONCLUSIONES

Hasta aquí, este análisis sobre la participación sindical de un grupo de obreras y obreros perteneciente al nuevo proletariado del norte, en una maquiladora de exportación. Al respecto, expondremos algunas ideas que pueden ayudar a pensar lo aquí planteado:

A).- El poder sindical que aquí se estableció era (y es) multifacético. Hemos visto que la lideresa

sustentó su control a través de elementos carismáticos, de prácticas economicistas, de la promoción a prácticas laborales ineficientes, que por un lado; la fueron llevando a continuos enfrentamientos con la empresa, y por otro lado a la corrupción, la manipulación y la antidemocracia. La aplicación de la cláusula de exclusión para expulsar no sólo a las (os) disidentes, sino también a las obreras (os) que no le eran simpáticas (os), fue parte importante de este poder sindical. Los elementos de sadismo explican las actitudes extremadamente agresivas y violentas de esta lideresa hacia los sectores de las bases que no le eran incondicionales.

B).- Paralelamente surgió una democracia incipiente entre un grupo de obreras. Unidas por la amistad, más que por ideas políticas elaboradas o programas, intentaron, a su manera, remover ese poder. No lo lograron. En gran medida porque la mayoría de las obreras y obreros de la empresa se comportó como un grupo que no aspiraba realmente a ningún cambio. Unos seguramente habían sido beneficiados por las prácticas clientelares de la lideresa; otros tal vez sentían miedo, estaban paralizados por él y no acertaban a actuar; otros más tal vez sólo hacían cálculos pragmáticos con vistas a acomodarse y apoyar a quien saliera triunfante de la lucha interna por la dirección del sindicato.

²⁹ El testimonio de la empresa puede consultarse en el desplegado aparecido en el *Diario de Chihuahua* del 13 de junio de 1993, pág. 9-B. El testimonio de las empleadas y empleados de la empresa se publicó el mismo día, en el mismo diario, en la misma página. Este último testimonio se refiere, con detalle, a los manejos corruptos de los recursos sindicales por parte de la lideresa, y denuncia el régimen de gran intimidación que ella había desarrollado al interior del sindicato.

C).- En términos de la participación de las mujeres en los sindicatos, se plantean cuestiones inquietantes. Con el caso estudiado, queda claro que la participación de las mujeres en los sindicatos no implica, una participación democrática. Esa participación no puede resumirse a la ecuación opresión de las mujeres/resistencia de ellas. Dicha participación puede ser autoritaria, no democrática. La lideresas sindicales pueden reproducir la cultura autoritaria del sindicalismo oficial de nuestro país (de la CTM, en este caso), gobernado casi todo por hombres, y presentar por lo mismo elementos de la cultura patriarcal, que se expresa con fuerza en regiones como Chihuahua.

En fin, creemos apuntar una cuestión importante: entre esta joven clase obrera parecerían darse orientaciones políticas que hablan de complejas relaciones de poder y dominación que desde una interpretación del desarrollo político del país se pensaban en tránsito de superación en el país y en regiones como la de Chihuahua. No es así. El tránsito hacia la democracia en México es muy complejo y deberá involucrar, de una manera muy importante, al movimiento sindical.

BIBLIOGRAFIA

- ARENAL, Sandra. "Sangre joven. Las maquiladoras por dentro", Editorial *Nuestro Tiempo*, primera edición, 1986.
- AGUILAR; Citlali y Etelvina Sandoval. "Ser mujer-ser maestra. Autovaloración profesional y participación sindical", en Vania Salles y Elsie Mc Phail (Coordinadoras), Programa Interdisciplinario de Estudios de la Mujer, págs. 117-166. El Colegio de México, 1991.
- CARRILLO, Jorge. *Dos décadas de sindicalismo en la industria maquiladora de exportación. Examen en las ciudades de Tijuana, Juárez y Matamoros*, Col. Las Ciencias Sociales, UAM-I y Miguel Angel Porrúa, Grupo Editorial, México, 1994.
- CORTINA, Regina. "Poder y cultura sindical: la mujer en el sindicato de Trabajadores de la Educación en el Distrito Federal", en De Oliveira, Orlandina (Coordinadora), Trabajo, poder y sexualidad, págs. 241-268. Programa Interdisciplinario de Estudios de la Mujer, El Colegio de México, 1989.
- FROMM, Eric. *El miedo a la libertad*, Ed. Paidós Studios, México, 1992.
- GOFFMAN, Erving. *La presentación de la persona en la vida cotidiana*, Amorrortu editores, Buenos Aires, primera reimpresión, 1989.
- GOLDSMITH, Mary. "Sindicato de trabajadoras domésticas en México: (1920-1950)", en *Política y cultura*, núm. 1, División de Ciencias Sociales y Humanidades, Depto. de Política y Cultura, UAM-Xochimilco, otoño de 1992: 75-89.
- IGLESIAS, Norma. *La flor más bella de la maquiladora. Historias de vida de la mujer obrera en Tijuana*, B. C. N., Col. Frontera, SEP-CEFNOEMEX, México, primera edición, 1985.
- LIPSET, Seymour M. "El proceso político en los sindicatos: Una exposición teórica", en Galenson Walter y Seymour Martin Lipset, *Teoría y estructura del sindicalismo*, págs. 385-434, ediciones Marymar, Buenos Aires, 1969.
- MARTINEZ, Alicia. "Introducción", en *Trabajo, poder y sexualidad*, págs. 189-195. PIEM/El Colegio de México, primera edición, 1989.
- MASTROPOLO, Alfio. "Clientelismo", en Bobbio, Norberto y Nicola Matteucci, *Diccionario de política*, págs. 272-274. Siglo XXI editores, México, 1989.
- MICHELS, Roberts. *Los partidos políticos. Un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna*, 2 vols. editorial

- Amorrortu, Buenos Aires, 1969.
- OREJEL, Ermelinda. "Sindicalismo femenino en la industria de la tortilla de nixtamal de Jalisco: 1920-1940", en Mantilla, Lucía (Compiladora), *La mujer jalisciense. Clase, género y generación*, págs. 397-422. Colección Jornadas Académicas, Serie Coloquios, Universidad de Guadalajara, 1989.
- QUINTERO, Cirila. *La sindicalización en las maquiladoras tijuanaenses*, Serie Regiones, Dirección General de Publicaciones del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, México, 1990.
- "Reestructuración sindical en las maquiladoras mexicanas, 1979-1990". Tesis de Doctorado, Centro de Estudios Sociológicos del Colegio de México, 1992.
- RADKAU, Verena. "*La Fama*" y *la vida. Una fábrica y sus obreras*, Cuadernos de la Casa Chata, núm. 108, CIESAS, SEP, 1984.
- RAVELO, Patricia. "Breve balance del movimiento de costureras del sindicato '19 de Septiembre'", en *El Cotidiano. Revista de la realidad mexicana actual*, págs. 99-104. UAM-Azcapotzalco, núm. 53, marzo-abril de 1993.
- "Hoy como ayer tomaremos el poder taller por taller": Participación de las costureras del sindicato '19 de Septiembre', ponencia a la XXIII Mesa Redonda de la Sociedad Mexicana de Antropología en la mesa sobre "Género femenino y participación política", celebrada en Villahermosa, Tabasco, del 7 al 13 de agosto de 1994.
- SANDOVAL, Etelvina. "Mujer, maestra y sindicalista", en Tarrés, María Luisa (Compiladora), *La voluntad de ser. Mujeres en los noventa*, págs. 269-290. Programa Interdisciplinario de Estudios de la Mujer, El Colegio de México, 1992.
- SHERIDAN, Cecilia. *Mujer obrera y organización sindical. El sindicato de obreras desmanchadoras de café, Coatepec, Veracruz: un estudio histórico-monográfico*, Cuadernos de la Casa Chata, núm. 76, CIESAS, SEP, 1983.
- TAMAYO, Jaime y Evelia Romero. "Mujeres, trabajo y lucha sindical", en Mantilla, Lucía (Compiladora), *La mujer jalisciense. Clase, género y generación*, págs. 337-421. Colección Jornadas Académicas, Serie Coloquios, Universidad de Guadalajara, 1989.
- VALDEZ Vega, María Eugenia. "Mujeres en movimiento: Sección 9 del SNTE", en Tarrés, María Luisa (Compiladora), *La voluntad de ser. Mujeres en los noventa*, págs. 241-267. Programa Interdisciplinario de Estudios de la Mujer, El Colegio de México, 1992.
- WEBER, Max. *Economía y Sociedad*, Editorial Fondo de Cultura Económica, octava reimpresión, México, 1987.
- ZAPATA, Francisco. "Condiciones de vida y conciencia obrera de las trabajadoras de la Volkswagen de México", en Salles, Vania y Elsie Mc Phail (Compiladoras). *Textos y pre-textos. Once estudios sobre la mujer*, págs. 381-413. Programa Interdisciplinario de Estudios de la Mujer, El Colegio de México, 1992.