

# **El SME y la productividad: los saldos de la negociación**

**Javier Melgoza Valdivia**

## **Introducción: productividad y estrategias sindicales**

**A** pesar de lo que dicen algunas voces aisladas, es indisputable la relevancia de la temática de la productividad en la reflexión contemporánea sobre la acción sindical en México. La disputa salarial, los requerimientos de la planta productiva, los afanes patronales y estatales para mejorar la competitividad de las empresas, las implicaciones de la apertura económica y el trastocamiento —quizá sea más atinado decir la precarización— de las condiciones contractuales son, entre otras, cuestiones que se anudan en la actual coyuntura en torno a las nociones de productividad, calidad y eficiencia. No es gratuito, pues, que estos asuntos convoquen y concentren los esfuerzos más notorios de sindicalistas y estudiosos del movimiento obrero.

Ya es una perogrullada afirmar que esta situación no es exclusiva de nuestro país: en las naciones más desarrolladas del continente europeo, tanto como en las asiáticas y americanas, el debate sobre las estrategias para incrementar la productividad y la calidad rezuma los intereses de los principales grupos sociales y sintetiza las características de los proyectos de sociedad que se enfrentan con diferente intensidad en casi todas las latitudes del mundo industrializado.

Difícilmente podemos afirmar que en nuestro país las estrategias empresariales y gubernamentales para incrementar la productividad se han cortado todas ellas con las mismas tijeras. Tampoco encon-

tramos homogeneidad en las respuestas sindicales; empero, la investigación reciente sobre el tema permite delinear cuatro estrategias sindicales que engloban al grueso de las organizaciones obreras que se han visto envueltas en las turbulencias de la modernización productiva. En beneficio de la brevedad, sólo mencionaremos algunos de sus rasgos distintivos.<sup>1</sup>

Inicialmente sobresalen las prácticas implementadas por los sindicatos más proclives al pacto corporativista de viejo cuño. En este caso, los líderes que pregonan la continuidad de la "alianza histórica" del Estado y el movimiento obrero, aunque han expresado algunas críticas a la política laboral implementada en el último decenio, de hecho se han subordinado a los planes y medidas adoptados por las instancias gubernamentales y empresariales dirigidas a replantear, sin la intervención sindical, los términos de la contratación colectiva y la gestión industrial. Las organizaciones cetemistas, como los sindicatos de los trabajadores petroleros y minero-metalúrgicos, reflejan los rasgos más acusados de la subordinación corporativa, en especial por su incapacidad para responder eficazmente a los retos que conlleva la reestructuración productiva. Los sindicatos tradicionalmente denominados *blancos* o *de protección* comparten con los oficialistas la aceptación indiscriminada de los proyectos fincados en el principio de la unilateralidad empresarial, aunque con la salvedad de que en ellos no adquiere tanta importancia la relación ya sea con las instancias gubernamentales o con la estructura del partido oficial. Estas dos modalidades bien pueden imbricarse, como ocurre efectivamente en algunas localidades del norte del país, según lo demuestra Quintero (1989) en sus investigaciones sobre el "sindicalismo subordinado" y la industria maquiladora.

La tercera estrategia remite a aquélla implementada por la mayoría de los sindicatos convencionalmente llamados independientes, los cuales han dirigido la mayoría de sus baterías a la impugnación de todo proyecto de modernización de las relaciones laborales y la defensa a ultranza tanto de los términos de la contratación colectiva como de los usos y costumbres arraigados en los procesos de trabajo, no obstante que generan, en más de un caso, serios diques al mejoramiento de la calidad y la productividad. Por último, es posible distinguir una estrategia neocorporativa que, asentada primordial-

<sup>1</sup> Para una presentación más detallada de las estrategias sindicales frente a la reestructuración productiva cfr. De la Garza (1989) y Melgoza (1991), entre otros.

mente en las asociaciones integrantes de la FESEBES, se caracteriza por dirigir la atención sindical hacia el espacio de la producción, teniendo en la mira la posibilidad de negociar bilateralmente las transformaciones que demanda el incremento de la productividad y la calidad. Hablaríamos en este caso de sindicatos que, como el de los telefonistas y de los electricistas de la Compañía de Luz y Fuerza (CLFC), resaltan en el medio mexicano por sus políticas propositivas y por la confección de proyectos sindicales encaminados a involucrar a los trabajadores en las tareas de la modernización tecnológica y la reorganización del trabajo. Cabe mencionar que la referencia a su carácter neocorporativo obedece, ante todo, a su replanteamiento de las relaciones de los sindicatos con el Estado, en el sentido de privilegiar los vínculos directamente con el Poder Ejecutivo, eludiendo la secular intermediación del partido oficial. Por ello, quizá sea más apropiado denominar a esta cuarta estrategia como *neocorporativismo presidencialista*.

A diferencia de algunos puntos de vista abocados a señalar lo que hace idénticas a las estrategias sindicales —aunque ello implique una grosera simplificación de los hechos (Ortega 1992)—, pensamos que es preciso indagar los alcances y límites de las diversas políticas sindicales dirigidas a la preservación y actualización de los derechos laborales, sobre todo los que se relacionan con la gestión de los procesos de trabajo. De esta manera, una comprensión más fina de los estilos de negociación de las organizaciones obreras proporcionará elementos para interrogarnos sobre los contenidos y viabilidad —o ausencia— de los proyectos de modernización de autoría sindical.

En la tarea que proponemos, destaca la experiencia del Sindicato Mexicano de Electricistas (SME) en tanto ha podido sortear con relativo éxito asuntos tan cruciales como la modificación del *status* jurídico de la CLFC, la revisión de su contrato colectivo, la preservación del empleo en situaciones tremendamente inciertas y el riesgo, latente desde los años sesenta, de ser absorbido por el cetemista Sindicato Unico de Trabajadores Electricistas (SUTERM). Pero para el SME no todo ha sido miel sobre hojuelas: los logros mencionados han corrido parejos a la concentración del poder sindical en la Secretaría General, el amenguamiento de la presencia del SME en la plaza pública, la aparición de síntomas de deterioro en la vida interna del sindicato, el angostamiento de los canales para la discusión y decisión colectiva de los asuntos que conciernen a todos los agremiados y la excesiva dependencia de las acciones sindicales

con respecto de las políticas emanadas de la oficina presidencial. La historia reciente del SME bien puede, por tanto, pintarse con tonos que van del blanco al gris, y que en ocasiones se tiñen casi de negro. En lo que sigue esbozaremos esa historia reciente.

### **La gestión industrial no es un tema nuevo para el SME**

Desde sus primeros años de vida, el SME fue perfilando aquellos rasgos que nos permiten hablar de su vocación para ser un *sindicato de la producción*, es decir, un sindicato atento a los reclamos de sus agremiados para imponer condiciones contractuales capaces de limitar el uso y desgaste de la fuerza de trabajo dentro de los procesos de trabajo. Así, por ejemplo, el convenio suscrito en 1926 entre el sindicato y la Mexican Light estableció por primera vez la intervención sindical en la calificación de las solicitudes de empleo, la decisión sobre los recortes de personal y la movilidad entre puestos de trabajo. Seis años después se pactó la formación de una comisión mixta en la cual los representantes sindicales conquistaron el derecho para plantear sus puntos de vista en la definición de los puestos y categorías de las dos principales centrales generadoras, Necaxa y Nonoalco.

Para 1934, los convenios firmados por el SME ya sumaban un clausulado preciso sobre el derecho sindical para regular las condiciones de la gestión industrial.<sup>2</sup> El encadenamiento de estos logros sindicales culminó con la huelga de 1936 y la firma de un CCT moderno, de avanzada, que sintetizó el interés del SME para intervenir en el diseño de la normatividad de los procesos de trabajo, plasmando ese interés en un documento lo suficientemente preciso como para evitar interpretaciones encontradas y lo suficientemente flexible como para dar cabida a la negociación cotidiana con la empresa en los diferentes escalones de su estructura organizativa.

Entre 1936 y fines de los ochenta se conservó el perfil básico del CCT del SME. En esos años experimentó, en efecto, un sinfín de

<sup>2</sup> El "contrato de 1934" asentó, por ejemplo, la obligación de la empresa para proporcionar toda herramienta o material necesarios; el compromiso para que empresa y sindicato determinaran conjuntamente el número de trabajadores en cada departamento; la regulación del trabajo en condiciones de riesgo, etc. Del contrato de ese año destaca la cláusula 7, que en el apartado de salarios menciona un acuerdo primario sobre "*bonificaciones por la calidad y cantidad del trabajo desempeñado*". Este es el primer antecedente contractual que relaciona ingreso y productividad, asunto espinoso en nuestros días que se concentra en la actual cláusula 30 del CCT.

modificaciones que, no obstante, preservaron sus contenidos básicos. El del SME ha sido pues un CCT vivo, que se ha ido actualizando continuamente pero conservando una matriz distintiva. De ahí su fuerza y vigencia, a pesar de que en diferentes épocas los asuntos laborales han girado en torno a problemáticas de diversa índole: salarios, prestaciones, materia de trabajo, productividad, reestructuración industrial, etcétera.

Aquí cabe mencionar que este CCT, notoriamente preocupado por la regulación de la gestión industrial, también puede comprenderse como acicate y soporte de una cultura laboral con fuertes dosis de "responsabilidad, disciplina e identificación hacia el trabajo" (Almazán 1991:106). Esta circunstancia se puede explicar por el hecho de que la normatividad precisa de los procesos de trabajo limitó el desarrollo de una dinámica patrimonialista y clientelista tanto entre los trabajadores y la empresa como entre aquéllos y los representantes sindicales. En esa medida, el CCT del SME desbordó las fronteras de lo estrictamente productivo y se inscribió en el terreno de las prácticas cotidianas, las fuentes del consenso y los criterios de la legitimidad sindical. La regulación minuciosa de las prácticas laborales, codificada en el CCT y en otros instrumentos como los convenios departamentales y reglamentos internos, impuso sólidas barreras al manejo patrimonialista de los asuntos laborales, limitó al máximo la discrecionalidad en las decisiones y evitó que se establecieran "compromisos" sindicales con base en la administración cotidiana del CCT.<sup>3</sup>

Conviene subrayar que esta situación, que en otro lugar hemos denominado *cultura legalista* (Melgoza 1992), se ve favorecida por el hecho de que los preceptos contractuales que regulan las relaciones de trabajo se reflejan en la estructura misma del sindicato. Nos referimos a la importantísima Comisión de Trabajo, en cuyo seno participan tanto los trabajadores que obtuvieron el voto mayoritario como aquellos que representan a las minorías de cada centro laboral. Estos comisionados tienen como tarea fundamental el resguardo de la normatividad que ordena prácticas laborales cotidianas tales como la definición de cargas, ritmo e intensidad del trabajo; la asignación de puestos y categorías; el desplazamiento de horarios,

<sup>3</sup> Para Antonio Almazán, notable sindicalista del SME, "el contrato colectivo impidió que la problemática laboral se diera de manera informal y sujeta al capricho de los dirigentes y [obligó a que] quedara supeditada a la aplicación e interpretación del CCT". Y agrega: "el mismo contrato no dejó que se desarrollaran los elevados niveles de corrupción existentes en el sector estatal de la economía" (Almazán 1991, p. 108 y *passim*).

jornadas y trabajadores, y la representación de éstos ante los jefes de departamento, divisiones y secciones, entre otras. Por más de una razón, podemos afirmar que si buscáramos en México el equivalente a los *shop-stewards* ingleses o de los consejeros de empresa del sindicalismo alemán, lo encontraríamos en la Comisión de Trabajo que marcan los estatutos del SME.

La *vena productivista* del SME se atenuó casi hasta desaparecer en el periodo 1942-1952, decenio que se define por su corporativización y el predominio de la corriente sindical encabezada por Rivera Rojas, el "obrero de Cadillac". No es sino hasta los años sesenta cuando resurge el interés del sindicato por la regulación bilateral de las relaciones de trabajo en un contexto acotado por la nacionalización de la industria eléctrica y la puesta en marcha de los primeros proyectos para su modernización e integración.

## **La génesis de una cultura de la productividad**

La creciente centralidad en la CLFC de los asuntos de la producción fue moldeando, en el curso de los años que siguieron a la nacionalización, una *nueva cultura de la productividad* que da cuenta, en gran medida, de los contenidos y características de la estrategia del sindicato para negociar la modernización de la compañía.

La consolidación de esa cultura de la productividad, que se define ante todo por la supremacía del principio de la bilateralidad al momento de definir las modalidades de la gestión industrial, experimentó un nuevo jalón como resultado del *Convenio de Reestructuración* firmado en 1966 entre la CLFC y el SME. A partir de ese momento el SME se fue interesando cada vez más por los asuntos que se dan cita en los procesos de trabajo. Así, durante la segunda mitad de los años sesenta, el sindicato participó activamente en la creación y puesta en marcha de una Comisión Mixta de Organización Industrial cuyos cuatro subcomités se abocaron respectivamente a la realización de los estudios técnicos y económicos para impulsar la reestructuración de la empresa, diseñar nuevas condiciones de trabajo acordes con los cambios sugeridos, reacomodar y "readiestrar" al personal que resultara "excedente" por efecto de las transformaciones modernizadoras y, finalmente, tomar las resoluciones pertinentes. En el convenio arriba mencionado se precisó además la necesidad de modernizar "los talleres e instalaciones existentes", así como revitalizar las actividades de fabricación, man-

tenimiento, reparación y ampliación, siempre mediante negociaciones bilaterales, la regla de oro que se aplica mediante el principio del “*previo acuerdo entre las partes*”.

En los años setenta, el SME se vio sujeto a varias circunstancias que atentaban contra la sobrevivencia del propio sindicato. La nacionalización de la industria eléctrica marcó no sólo el inicio de la adquisición paulatina de las empresas privadas sino también el banderazo de salida de una nueva fase de desarrollo acelerado del sector, pero profundamente discriminante hacia la CLFC. Al momento de la nacionalización, la Comisión Federal de Electricidad (CFE) participaba con el 72% de la capacidad nacional de generación del fluido, y en el curso de los años siguientes rebasó con creces ese porcentaje. El notorio desequilibrio de las inversiones federales entre la CFE y la CLFC se fincó más de una vez en el carácter de esta última como empresa “en estado de liquidación”. De hecho, la CLFC se convirtió paulatinamente en una empresa revendedora del fluido, obligada, además, a comprar caro y vender barato.<sup>4</sup> Por otra parte, la dirección en que se canalizaron los dineros federales se tradujo en el pronunciado deterioro de las instalaciones de la CLFC. Quizá la muestra más palpable de esa situación la encontramos en el cableado del Centro Histórico de la ciudad de México. En tercer lugar, la importantísima expansión del servicio durante los años sesenta y setenta estuvo acompañada de la persistente e ilegal invasión de las zonas de trabajo exclusivas del SME.<sup>5</sup> Por último, los años que venimos comentando también fueron el escenario en que se realizó la fusión de sindicatos que dio origen al SUTERM. En suma, durante los años setenta el SME se vio precisado a: i) enfrentar su deterioro y pérdida relativa dentro de la industria eléctrica, ii) resistir las intromisiones en sus zonas y materias de trabajo y iii) superar, sin perder su identidad, el trance que significó la creación del SUTERM.

Pero a lo largo de esos años también fue germinando entre los electricistas del SME la certeza de que la defensa de la empresa es indisoluble de la defensa del sindicato. En otras palabras, echó

<sup>4</sup> En 1981 la CLFC solamente generó el 15% de la energía que vendió y para 1990 ese porcentaje se ubicó alrededor del 4%.

<sup>5</sup> La instalación y operación, por cuenta de la CFE, de las centrales Valle de México y Tuila —que por ironías de la vida se denomina oficialmente Francisco Pérez Ríos—; la construcción de las subestaciones de Topilejo, Parres, Texcoco y Tasqueña echando mano de trabajadores del SUTERM; y la electrificación de un sinnúmero de asentamientos en municipios del Estado de México, Puebla, Hidalgo, Michoacán, Morelos y Guerrero, todos ellos ubicados dentro de la zona del SME, así como de 280 colonias del D.F., son sólo algunas evidencias del cercenamiento de materia de trabajo en que se ha desenvuelto el SME en las últimas décadas.

raíces la convicción generalizada de que el futuro del SME depende de la viabilidad económica, financiera y productiva de la CLFC: nada más alejado de aquellos enfoques trasnochados que aún sostienen que la rentabilidad, la productividad o la eficiencia son preocupaciones completamente ajenas a los intereses de los trabajadores. Habla un sindicalista:

La Compañía de Luz en una máquina muy vieja. Como los directivos dependen de la Comisión [CFE], simplemente la han ido dejando morir. Del sindicato depende que eso no pase. A nosotros, como trabajadores, nos interesa más el futuro de la Compañía. A muchos funcionarios les vale. Hemos tenido que comprender que no hay mañana para el SME si no hay una empresa rentable y que pueda dar buenos frutos en lo económico.

Reflexiones de este calibre dan pie para pensar que los años que van de 1976 a 1984 significaron el reencuentro del SME con su vieja vocación de sindicato de la producción, con los pies y los ojos bien puestos en los procesos de trabajo. Este periodo fue efectivamente de reacción sindical ante las eventualidades del momento, pero también se puede definir por la construcción colectiva de un nuevo perfil sindical que proporcionó los recursos para que el SME se armara adecuadamente de cara a los riesgos implícitos de la modernización productiva y la reestructuración del sector paraestatal.

### **De la defensa de la materia de trabajo a la defensa del contrato colectivo**

Casi podemos afirmar que la marcha-mitin que organizó el SME en octubre de 1978 marcó el despegue de la *nueva cultura de la productividad* cuyas demandas centrales fueron, por el momento: a) el cumplimiento de los acuerdos de la cláusula 10 de su CCT, que estipula la materia de trabajo y los procedimientos a seguir para la modernización de las instalaciones y de la operación en general; b) el respeto de las zonas de trabajo, según se detallan en la cláusula 15, y la devolución de los centros laborales ocupados ilegalmente; c) la transformación de más de 2,000 puestos de obra determinada en puestos de base; y d) la eliminación del contratismo en la CLFC (SME, volante sindical, 5 de octubre de 1978). Año y medio después

el SME emplazó a huelga por violaciones contractuales que “condenan al sindicato a no realizar obras de construcción ni de generación”, según afirmó Manuel Fernández, cabeza en ese tiempo del Comité Central (*Unomásuno*, 21 de febrero de 1980). De nueva cuenta, la atención sindical se concentró en las cláusulas 10 y 15.

La nueva cultura de la productividad salió bien librada de su primera prueba de fuego durante la revisión contractual de 1984-1985. Ya en ese momento se comenzó a difundir un término que condensa, en su indefinición, el diagnóstico y el remedio para la planta industrial: productividad. La ofensiva empresarial se inició con la intentona de Fernando Hiriart, apoderado general de la Compañía, para modificar los contenidos más relevantes del CCT, señaladamente aquellas cláusulas que, según Hiriart, impiden el “empleo racional de la fuerza de trabajo”.<sup>6</sup> Como resultado de la evaluación del CCT desde el punto de vista empresarial, se planteó la obsolescencia y necesaria modificación de 22 cláusulas, las cuales serían acompañadas por la creación de una nueva cláusula que otorgaría el *derecho unilateral* de la empresa para rediseñar la normatividad de los procesos de trabajo.

Nada más contrario a los impulsos de la nueva cultura de la productividad que renunciar a la bilateralidad como principio rector en la regulación de la vida en el trabajo. Mediante la argumentación minuciosa, fincada en una gran cantidad de estudios especializados, el SME logró echar atrás las tijeras que apuntaban a su CCT. Con todos los pelos de la burra en la mano, el sindicato demostró fehacientemente que la endeble situación financiera de la empresa obedecía no a los costos en salarios y prestaciones derivados de las estipulaciones contractuales, sino a las condiciones, casi leoninas, de la compra a la CFE de energía “en bloque”. Con idéntico esmero, el SME evidenció que su CCT no está reñido con la administración racional de los recursos humanos ni con la movilidad de los trabajadores. La empresa, en ningún caso, pudo rebatir los sólidos planteamientos sindicales. Por el momento todo quedó en un empate técnico: la empresa sostuvo sus argumentos sobre la necesidad de modificar el

<sup>6</sup> Para la dirección de la CLFC, el CCT del SME “rigidiza, encarece y dificulta” la gestión industrial, “por estratificar los puestos en alguna área o zona marcada en él (aunque ya no sean funcionales), pues no son intercambiables; porque en términos generales opera restrictivamente respecto de las labores de cada puesto y ello impide corregir subutilizaciones y dar movilidad de acuerdo a las necesidades reales de trabajo y, en cambio, origina gastos de substituciones, de creación de más puestos, de revalorización periódica de los mismos, etc., sin justificación, pero que resultan de la aplicación taxativa prevista en el contrato y en los convenios departamentales y de grupos profesionales...”

contrato, mientras el sindicato continuó defendiendo la pertinencia del principio de la bilateralidad, incluso desde la óptica de la rentabilidad económica y la eficiencia productiva.<sup>7</sup>

### **De la defensa del contrato colectivo a la creación de una nueva empresa**

Una vez iniciada la administración salinista, la discusión sobre el futuro de la CLFC experimentó un giro sobresaliente. El centro del debate se trasladó del contrato colectivo a la situación jurídica de la empresa. Teniendo como antecedente el llamado *Pacto de Necaxa*, en el cual el entonces candidato priísta se comprometió a que “nada ni nadie atentará contra el SME”, los electricistas lograron en marzo de 1989 la firma de un convenio que abrió una nueva senda en la discusión bilateral sobre la situación de la empresa y las tareas necesarias para remontar sus críticas condiciones financieras y operativas.

Entre los logros sindicales del citado convenio destacan: i) el reconocimiento oficial de la irracionalidad inherente a la condición jurídica de la CLFC; ii) el acuerdo sobre la ineludible búsqueda de una “operación productiva, rentable y autosuficiente... [acatando] lo dispuesto en el contrato colectivo de trabajo”; iii) el compromiso de las partes para realizar “las concertaciones necesarias... [que permitan] alcanzar la autosuficiencia financiera e incremento en la productividad..., de tal suerte que se alcancen índices equivalentes a los del resto del sector eléctrico”; y iv) la elaboración de una iniciativa de modificación de la Ley del Servicio Público de Energía Eléctrica (LSPEE) que establezca el marco jurídico para constituir “un organismo descentralizado con personalidad jurídica, denominación y patrimonio propios”, independiente de la CFE, que sustituirá a la CLFC una vez finalizado su proceso de liquidación (SME 1990:4-11). Paralelamente —y este es uno de los principales logros del citado convenio— se garantizó la continuidad del SME como organización titular del CCT, eliminándose así de tajo la reiterada amenaza de fusión con el SUTERM.

El paso siguiente en las negociaciones se concentró en la tarea

<sup>7</sup> Esa intentona empresarial, derrotada inicialmente, se buscó continuar mediante la modificación de alrededor de 60 convenios departamentales. Al respecto cfr. Almazán *et al.* (1989)

de reformar la LSPEE para asegurar la independencia de la nueva empresa respecto de la CFE y la preservación del contrato colectivo. En esa tarea el SME logró lo que pocas organizaciones en nuestro país: modificar los términos del proyecto de reforma diseñado por el Ejecutivo Federal. El documento enviado por a las Cámaras indicaba, en su artículo cuarto, que una vez finalizada la liquidación de la CLFC y sus asociadas, la presidencia "... dispondrá la constitución de un organismo descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propios, *regido por la Comisión Federal de Electricidad*, sin perjuicio de las atribuciones que correspondan a la Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal". El mismo documento indicaba al calce, en el artículo segundo transitorio, que los derechos de los trabajadores serían "... respetados conforme a la ley y se aplicarán, en sus términos, los acuerdos contenidos en el Convenio del 14 de marzo de 1989..." La propuesta salinista no implicaba, por tanto, la autonomía financiera, técnica, operativa ni administrativa de la empresa que eventualmente sustituiría a la CLFC; tampoco la continuidad del CCT en todos sus términos. La ambigüedad de la frase "*los derechos de los trabajadores serán respetados conforme a la ley*", y la intención de mantener a la CFE como organismo rector de la nueva empresa, condujeron al SME a realizar una intensa labor de cabildeo entre las fracciones parlamentarias para que el proyecto de reforma a la LSPEE precisara con todas sus letras el compromiso estatal de no atentar contra el CCT ni de proseguir con la secular dependencia de la CLFC respecto de la CFE.

En las negociaciones previas al debate en las Cámaras fue más que evidente la cerrazón de los funcionarios federales vinculados al ramo energético. Inicialmente los representantes de la SEMIP elaboraron varios proyectos de reforma de la LSPEE que presentaron al sindicato, pero en ninguno de ellos se contemplaba el respeto al CCT ni la autonomía de la nueva empresa. Ante los lógicos rechazos del SME, los funcionarios "nos dijeron que la propuesta estatal era la última, y que la tomábamos o la tomábamos", según refiere Antonio Guadarrama, miembro en ese entonces de la Comisión de Justicia del SME. Los representantes de la SEMIP intentaron incluso dar un golpe de mano al llamar al secretario general del sindicato para que avalara con su firma el proyecto de reforma elaborado en las oficinas del ingeniero Fernando Hiriart, sin tener mandato expreso de la Asamblea General, conforme lo estipulan los estatutos sindicales.

Si por un lado el SME se dio más de un tope contra la nesciencia gubernamental, por otro percibió que las condiciones sociopolíti-

cas del momento abrían la puerta para que se lanzara a la consecución de un objetivo que de buenas a primeras parecía casi imposible: rechazar o modificar sustancialmente, por vez primera en la historia moderna de nuestro país, una iniciativa presidencial. Los resultados obtenidos evidenciaron la pertinencia del diagnóstico y de las acciones emprendidas:

Primero, el sindicato inició una campaña pública de defensa del CCT que culminó con un mitin en la Arena México que concentró a veinte mil electricistas; segundo, la política de mutilación de contratos colectivos había generado grandes conflictos, como en el Seguro Social, la minera de Cananea, la siderúrgica Las Truchas; tercero, dimos a entender al gobierno que todo intento de mutilación de nuestro contrato desencadenaría una guerra a muerte y el SME podría ser orillado a convertirse en el aglutinador del descontento sindical, dentro y fuera del Congreso del Trabajo, ante las políticas laborales del gobierno; y, por último, en la Cámara de Diputados también había inconformidad, en especial entre los diputados del PRI (De la Garza 1990:8).

El SME reconoció que la movilización y la consigna no eran suficientes para llevar a buen término los objetivos que se planteó. En la labor de convencimiento de los grupos parlamentarios fue imprescindible e invaluable —quizá determinante— la sólida argumentación del punto de vista sindical:

Nuestra comisión técnica elaboró documentos muy completos para *apoyar racionalmente y con datos* nuestra lucha: sobre la deuda de la CLFC, la productividad, las tarifas, las políticas de electrificación y comercialización. Con estos estudios llegamos ante las diversas fracciones y les demostramos que la petición del SME no era simplemente que no se tocara el contrato colectivo, sino que estábamos interesados, y con proyectos concretos, en tener una industria eléctrica moderna y eficiente (*Ibid.*: 9).

Los resultados del cabildeo fueron a todas luces benéficos para el SME. La Comisión de Energéticos votó unánimemente a favor de la propuesta sindical; se aseguró así la independencia de la nueva empresa respecto de la CFE y se precisó que en el curso de la

liquidación y sustitución de la empresa se respetarían “los derechos de los trabajadores, conforme a la ley, al *contrato colectivo* y a los demás pactos laborales” cuya titularidad corresponde al SME, según quedó asentado en el artículo segundo transitorio de la nueva Ley del Servicio Público de Energía Eléctrica. En un contexto signado por la precarización de las condiciones laborales, la mutilación de contratos colectivos y el desdén gubernamental ante las demandas obreras, la estrategia implementada por el SME no puede calificarse sino de exitosa. Empero, el sindicato no podía echar las campanas al vuelo: varias tareas aún estaban pendientes.

### **A la modernización por la bilateralidad: creación de las comisiones mixtas de productividad y bases financieras**

El momento siguiente en la discusión sobre la productividad en la CLFC tuvo como escenario las negociaciones de la revisión contractual 1990-1992. La principal novedad al respecto se ubicó en la modificación de la cláusula 2 del CCT y la inclusión de un acuerdo para formar dos comisiones mixtas, formadas de manera paritaria (5x5) y destinadas, la primera, al estudio y desarrollo de propuestas concretas encaminadas a definir las bases financieras y la estructura administrativa adecuadas para la constitución de la nueva empresa, y la segunda al diseño de un marco general de productividad para mejorar la eficiencia y eficacia en el aprovechamiento de los recursos técnicos y humanos, así como a la “modernización de los procesos productivos” (Cfr. SME 1990 y Vázquez 1990).

La creación de ambas comisiones fue, sin lugar a dudas, una propuesta de autoría sindical. Aquí, las inquietudes de los trabajadores le tomaron la delantera a la parte gerencial. En sus inicios, se elaboró como parte de los trabajos de un grupo de activistas sindicales sin vínculos con la corriente en posesión de la Secretaría General. Originalmente contemplaba la creación de una sola comisión encargada de las tareas aludidas, un tanto como respuesta anticipada a los cambios previstos en la legislación laboral, y como tal se planteó a la Comisión Legislativa. De entrada la propuesta no fue bien recibida por los representantes sindicales; sin embargo, la Secretaría General percibió sus potencialidades, la hizo suya y la remodeló con miras a su negociación con los representantes de la empresa. Vale la pena detallar un poco cómo surge y evoluciona esta

propuesta sindical. La narración nos permitirá también detectar algunas características del estilo del SME para enfrentar las revisiones contractuales o para impulsar sus propios proyectos.

En principio, se presentaron a la Asamblea Legislativa de Contratación cinco ponencias para modificar la cláusula 2, elaboradas por la dirección sindical y las secciones de escalafones, agencias foráneas, dibujo, almacenes y jubilados. Después de los trabajos de una comisión redactora encargada de conciliar las propuestas de las cinco ponencias, la asamblea aprobó el siguiente texto, que se integró al proyecto sindical para la revisión del contrato colectivo:

## **CLAUSULA 2. FACULTADES DE LOS REPRESENTANTES**

- I. **FACULTADES DE LOS REPRESENTANTES.** Para el mejor y más rápido despacho...
- II. **FACULTADES DEL SINDICATO.** Con el propósito de que el Sindicato vigile que las Compañías cumplan con los objetivos de un servicio público de energía eléctrica eficaz y eficiente... se establecen las siguientes Comisiones Mixtas Paritarias:
  - A. **COMISION MIXTA DE PROYECTOS Y PROCESOS DE PRODUCTIVIDAD.** Las compañías reconocen el derecho del sindicato de vigilar la elaboración de nuevos planes, programas y proyectos, para tal efecto se integra la Comisión Central Mixta con, por lo menos ocho representantes de cada una de las partes. Dicha Comisión deberá ampliarse incluyendo representantes y comisionados de los Departamentos, Secciones y Areas afectados.  
En los casos de planes y/o proyectos de las Compañías para la introducción de nueva tecnología y/o modificaciones en sistemas y métodos de trabajo, las Compañías se obligarán a informar previamente al sindicato. La información contendrá toda la documentación sobre los planes en los cuales se apoyan y sustentan dichos planes y proyectos, así como los detalles sobre el equipo y/o materiales que se utilizarán.  
Recibida dicha información, la Comisión Mixta se encargará de analizar y estudiar dichos planes y proyectos.
  - B. **COMISION MIXTA DE ANALISIS Y EVALUACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.** Tomando en cuenta que las entidades paraestatales gozan de autonomía de gestión para

el cabal cumplimiento de su objeto y de los objetivos y metas señalados, al efecto se contará, con una Comisión Mixta integrada con, por lo menos ocho representantes de cada una de las partes, para analizar y evaluar las políticas relativas a comercialización, finanzas, investigación financiera, programas financieros, estados y macro estados financieros, sobre el presupuesto de egresos aprobado por el Congreso de la Unión; sobre la fijación y ajustes de precios de bienes y servicios que produzca o preste la entidad paraestatal; sobre la aceptación o rechazo de la concertación de los préstamos para el financiamiento de la entidad paraestatal con los créditos internos y externos así como para la observación de los lineamientos que dicten las autoridades competentes en materia de manejo de disponibilidades financieras.

- III. DERECHO A LA INFORMACION. El Sindicato tiene derecho a solicitar y a obtener de las Compañías en forma inmediata, toda la información relativa a sus trabajadores y jubilados, así como la concerniente al funcionamiento de las mismas, en lo técnico, administrativo, financiero y contable. Las Compañías se obligan a ...
- IV. DERECHO DE FISCALIZACION. Antes de celebrar contratos para la obtención de bienes y/o servicios, las Compañías se obligan a informar al Sindicato acerca de dichos contratos.

Cuando se trate de cambios...

- TRANSITORIA. Las partes se obligan a gestionar ante el Ejecutivo Federal la celebración de un Convenio de Rehabilitación Financiera a través del cual el Gobierno Federal asuma los derechos de los acreedores de la entidad pública descentralizada para que, los pagos que deba hacer la entidad al Gobierno Federal tengan el carácter de aprovechamiento. Los ingresos que se obtengan por el aprovechamiento que se menciona, se destinarán para complementar las aportaciones patrimoniales del organismo para la realización de obras de infraestructura.

El 20 de febrero de 1990, al día siguiente de haberse integrado la mesa de negociaciones para la revisión contractual, inició la discusión de la cláusula 2. El SME no sólo reconoció el valor de la argumentación en términos técnicos. También sabe del poder que

ejerce la presión: unos cincuenta miembros de la Comisión Legislativa de Contratación casi abarrotaron la Sala de Juntas de la Gerencia de Personal. Preparación técnica para el debate, presión sobre la empresa y vigilancia de la asamblea sobre las negociaciones, tres claves del estilo del SME para revisar su CCT.

Por el lado del sindicato participaron activistas y representantes de diferentes corrientes: Antonio Reséndiz, prosecretario de Divisiones, quien dio lectura a la propuesta para modificar la cláusula 2; Pedro Castillo, secretario de Trabajo; Oscar Waldo Medina, prosecretario de Jubilados; Gastón Sáenz, procurador de la Comisión Autónoma de Justicia; y José Antonio Almazán y Arturo Ramos Palencia, miembros de la Comisión Permanente de la Legislatura. La *argumentación* de la postura sindical constó de tres partes: 1) mostrar las "bondades de la propuesta" para poder enfrentar con éxito la modernización de la CLFC y desbrozar el camino hacia la creación del nuevo organismo descentralizado que sustituirá a aquélla; b) validar la idea de que la solución de los problemas de la CLFC, en especial "su crítica situación financiera y la misión insoslayable de mejorar la productividad..., sólo serán posibles con plena participación de los trabajadores. Este no es sólo un problema de los directivos. Es un reto para todos"; c) mediante el recurso de remitirse a condiciones jurídicas previas, los representantes del sindicato señalaron que "la creación de estos comités ya está contemplada en la Ley Federal del Trabajo de Entidades Paraestatales y las Comisiones Mixtas ya están establecidas en el contrato colectivo". La respuesta de la empresa fue vacilante y se fundamentó ante todo en el *principio de autoridad*, no en una argumentación racional. Veamos:

... no es que se quiera o se tenga el deseo de negar la petición, sino que no hay el cuadro jurídico que dé fundamento a ella... Por el momento, y *de conformidad con lineamientos dados a conocer por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social...*, [proponemos] que la constitución de esos Comités o Comisiones Mixtas retarden su nacimiento hasta en tanto, digo, hasta en tanto, se presenten, claro está, las reformas a la Ley Laboral... También ha sido insoslayable que se han recomendado Comités de Productividad..., pero a la vez que se han recomendado la contratación [*sic*] de estos comités, se ha recomendado que se esperen a que exista la estructura jurídica que les dé nor-

matividad para regular alcances, condiciones, medios, tiempos, ¿por qué?, porque *seamos realistas, eso implica codectstión, cogestión, implica intervención, participactión, en la adminis-tracción de las empresas, y tratándose—ésa es la limitante que tenemos para la concertación— tratándose de la direccón de la administración de empresas no se puede concertar*.<sup>8</sup>

La posición del SME, expuesta por su secretario de Trabajo, fue tajante: “El sindicato sostiene, porque es una de las cláusulas banderas muy significativas, en la que está implementando todo el derecho que tenemos los trabajadores, como sindicato, a participar y a vigilar que ustedes administren bien. Nosotros seguiremos manteniendo esa cláusula, señores y compañeros, hasta las últimas consecuencias.”

La negativa de los funcionarios de la CLFC, y la tozudez del sindicato, no condujeron a un arreglo. Finalmente, el 14 de marzo de 1990 el SME recibió una propuesta del propio secretario del Trabajo, Arsenio Farell, con relación a la cláusula 2. La Comisión de Contratación del Comité Central, la Directiva de la Legislativa y los integrantes de la Comisión Permanente analizaron y discutieron la propuesta y resolvieron llevarla, conforme los estatutos, a la Asamblea Legislativa para su aprobación. La propuesta fue aceptada y el nuevo texto de la cláusula 2 quedó como sigue:

#### **CLAUSULA 2. FACULTADES DE LOS REPRESENTANTES.**

Las partes convienen en constituir una Comisión Mixta de Productividad, permanente, que tendrá como finalidad posibilitar la conjugación de los diversos elementos que inciden en la productividad de las Compañías, para mejorar su eficiencia y eficacia, así como para aprovechar plenamente sus posibilidades en la prestación del servicio público a su cargo y en la modernización de sus procesos productivos, integrada con 5 representantes designados por cada una de las partes.

Las partes convienen en formar una Comisión Mixta, compuesta por cinco personas designadas por cada una de ellas, cuya finalidad será: revisar el programa de la empresa

<sup>8</sup> La reconstrucción del debate se realizó a partir de entrevistas y notas de sindicalistas que participaron en las negociaciones.

que rija por los programas sectoriales, y, en su caso, por los programas que la propia compañía formule, en congruencia con los objetivos y prioridades del Plan Nacional de Desarrollo; la revisión de los programas anuales, a partir de los cuales deberán integrarse los proyectos de presupuesto anual respectivos, así como la verificación de los criterios y políticas de operación que se emitan, y deberán observarse, tomando en cuenta la situación financiera de la misma y los objetivos y metas a alcanzar, debiéndose observar, también, los criterios de racionalidad, austeridad y disciplina, conforme a los cuales se deberá ejercer el presupuesto (Contrato Colectivo 1990-1992).

Asistentes a las reuniones de negociación sostienen que la cláusula reformada es autoría del secretario Farell, quien molesto porque no se avanzaba en los acuerdos dijo a los representantes del sindicato: "A ver, ¿qué quieren? ¿Comisiones Mixtas? ¿Cómo las quieren?", y así, sobre las rodillas, redactó la versión que hoy es vigente. El SME en este caso no impuso: negoció, pero sobre la base de un proyecto definido, y de un proyecto que surgió de reuniones amplias donde se expresaron no sólo los representantes sindicales sino todo aquel interesado. Ya lo mencionamos: la modificación a la cláusula 2 no fue una propuesta del Comité Central. Fueron diferentes activistas quienes impulsaron y afinaron la creación de ambas comisiones.

Después de la firma del CCT 1990-1992, el SME procedió a elegir a los miembros de las dos comisiones. En Asamblea General, realizada el 4 de abril de 1990, se eligieron a los diez comisionados de entre algunos miembros relevantes de diversas corrientes sindicales. En este proceso la Secretaría General no intervino de manera directa.<sup>9</sup> La heterogeneidad ideológica y política de los comisionados así lo demuestra. Además, se logró conjuntar los esfuerzos de electricistas de la vieja y de la nueva guardia. Los trabajos de ambas comisiones

<sup>9</sup> En el sindicato de telefonistas se dio un proceso semejante para la creación de comisiones mixtas encargadas de analizar el tema de la productividad. En el STRM, sin embargo, la mecánica de negociación y diseño de propuestas sindicales corrió por cuenta exclusiva del Comité Ejecutivo Nacional y un selecto —y cerrado— grupo de asesores. Las bases sindicales aprobaron, en última instancia, los acuerdos firmados por el CEN, pero fueron ajenas a la factura de los mismos. Esta es —qué duda cabe— una diferencia sustantiva entre los dos sindicatos mexicanos que han sabido oponer una respuesta sindical viable, inteligente y defendible en el marco de la modernización de la planta productiva.

iniciaron tres meses después, con reuniones conjuntas, dos veces por semana. Al mes y medio iniciaron sesiones por separado.

En las decenas de reuniones de trabajo que tuvo la Comisión de Productividad entre junio de 1990 y fines de 1992, las discusiones se centraron en dos tópicos: el diagnóstico pormenorizado de los recursos tecnológicos y productivos con que cuenta actualmente la CLFC, y la definición bilateral de un marco conceptual para evaluar la productividad. Por ello, el debate principal se planteó en torno a los indicadores para detectar los requerimientos técnicos y humanos del nuevo organismo. Pero por encima de esa discusión prevaleció una convicción entre los representantes sindicales de la Comisión de Productividad: la viabilidad de la CLFC no es sólo productiva, sino financiera. En esa medida adquirieron realce los temas correspondientes a la Comisión de Base Financiera y Estructura Administrativa, tales como la deuda de la empresa, la estructura tarifaria, las condiciones de compra de energía en bloque a la CFE, los planes de inversión, el monto de los subsidios y las políticas crediticias. Particular atención mereció la discusión sobre la capacidad de la nueva empresa para contratar créditos que le permitan renovar y ampliar sus equipos e instalaciones. El evidente rezago tecnológico y económico de la CLFC conduce a pensar que, en efecto, *la profundidad en los cambios productivos no tendrá lugar antes de la constitución de la nueva empresa*. En palabras de un comisionado, “no puede haber una política de productividad sin una rehabilitación financiera y una nueva política de inversión”.

Hasta el primer bimestre de 1992 ambas comisiones trabajaron con el carácter de transitorias, conforme lo estipula la cláusula cuarta transitoria del CCT 1990-1992; y sus conclusiones, según el decreto del 21 de diciembre de 1989, que modificó la Ley del Servicio Público de Energía Eléctrica, debieron presentarse, por intermedio de la SEMIP, al Ejecutivo Federal. Sin embargo, los trabajos de las comisiones se entramparon por efecto de la exigencia de los representantes gubernamentales para que el sindicato aceptara poner en la mesa de las negociaciones el tema del empleo: recorte de personal, en pocas palabras. El sindicato, por su parte, planteó como prioridad la condonación de la deuda de la CLFC, que llegó a superar los 18 billones de viejos pesos, y cuyo origen se explica no por los términos de la contratación colectiva sino por las condiciones en que se realizó durante años la compra de energía a la CFE. El SME demostró que hasta 1960 la deuda de la Compañía de Luz sirvió para financiar el crecimiento de la empresa y la expansión del servicio, mientras

que durante el periodo 1973-1992 el endeudamiento se dirigió primordialmente al pago de la energía adquirida a la CFE para su posterior reventa. Las estadísticas proporcionadas por el sindicato mostraron que a partir de 1974 se rompió la relación entre el precio de compra y el de venta, dando pie a que el costo de explotación se situara por encima de los ingresos. De esta manera la CLFC se convirtió en el único y principal cliente de la CFE que durante casi dos décadas ha pagado por encima de los índices de precios al consumidor por concepto de energía, siendo obligada, además, a vender por debajo de los índices nacionales de inflación. La principal consecuencia de esta situación ha sido el "crecimiento desproporcionado del pasivo de la Compañía de Luz... La deuda creció y se multiplicó no para crecer y expandir las instalaciones, sino básicamente para pagar la deuda contraída por la energía comprada a la CFE" (Almazán 1991).

### **Las tensiones sindicales por la concentración del poder**

El pasado reciente del SME bien puede limitarse al último quinquenio. Los años que siguen a la huelga de 1987 se definen por las negociaciones en torno al contrato colectivo de trabajo y la refundación de la Compañía de Luz y Fuerza. De igual manera, en esos años ha sido indiscutible el predominio de una corriente sindical que, comandada por Jorge Sánchez, ha sido capaz de dejar su impronta en la implementación de las estrategias sindicales. Así, el periodo que va de 1987 a 1992 sintetiza, por un lado, la vigencia y solidez del estilo del SME para negociar con la empresa y las instancias gubernamentales y, por otro, refleja los riesgos inherentes a la excesiva concentración del poder sindical.

### **Huelga de 1987: las razones de un fracaso**

El emplazamiento a huelga, decidido por el SME en febrero de 1987, a primera vista parecería una resolución encaminada al mejoramiento del ingreso obrero. El SME demandó que el aumento del 23% otorgado a los salarios mínimos se hiciera extensivo a los salarios contractuales. El sindicato incluyó además en su pliego petitorio un incremento del 73% como parte de la revisión anual de los salarios y decidió apoyar el acuerdo del Congreso del Trabajo para emplazar

el trabajo que se realiza en beneficio de la Organización, *reconocemos a quienes adquieren compromisos con los trabajadores y los cumplen*. Esta reflexión la hacemos porque hemos comprobado que durante la gestión del C. Jorge Sánchez García como Secretario General, la Organización ha venido avanzando en forma significativa y trascendente... Nuestra experiencia Sindical nos indica que para seguir avanzando tenemos que apoyar a los candidatos de UNIDAD SINDICAL, encabezados por el C. Jorge Sánchez García; porque ellos, en los hechos se han comprometido con los trabajadores, y *los objetivos planteados se han venido alcanzando...* (Jubilados Necaxa, volante sindical, s/f, *circa* junio de 1992, cursivas nuestras).

Aunque no son pocos los agremiados que atribuyen estos logros a una "dirección experimentada" que ha sabido enfrentar "una correlación de fuerzas totalmente desfavorable para los trabajadores" (Jubilados División D.F., volante sindical, s/f, *circa* junio de 1992), sería impreciso sostener que los logros del SME han dependido única y exclusivamente de la actividad de Jorge Sánchez y su grupo. En las negociaciones en que se ha envuelto en años recientes, el sindicato ha echado mano, además de las relaciones "personales" de su secretario general con Carlos Salinas, de algunos recursos que le vienen de tiempo atrás. Jorge Sánchez negocia, ciertamente, en Los Pinos, pero está apoyado por un bagaje cultural colectivo que fortalece sus posiciones. Veamos. Lo que hemos denominado el estilo del SME para negociar comprende el manejo, al menos en algunos segmentos de sindicalistas, de un *lenguaje técnico* que proporciona elementos de argumentación de extrema utilidad al momento de sentarse en la mesa de negociaciones. Arriba mencionamos que ese lenguaje técnico no es reciente ni extraño para el SME. Desde 1966, cuando se instaló una Comisión Mixta de Organización Industrial encargada de desarrollar propuestas para la modernización de la CLFC, la representación sindical tuvo que adentrarse en las discusiones que actualmente se condensan en términos como racionalidad económica, rentabilidad, eficiencia productiva, calidad, etc. La propia estructura del sindicato incluye dos instancias cuyas tareas centrales son elaborar informes económicos para fundamentar las demandas contractuales (Comisión Económica) y preparar estudios relativos a las zonas, materia y procedimientos de trabajo (Comisión Técnica) desde un punto de vista sindical. Un

hubo siquiera salarios caídos. Para los trabajadores del SME, la huelga de 1987 se define con pocas palabras: derrota sindical. En tal desenlace confluyeron, sin duda, las posiciones más duras dentro del aparato gubernamental (Arsenio Farell, Fernando Hiriart); la rigidez de la tecnocracia, para quien la huelga del SME representaba un serio mentís y riesgo para el buen curso de las proyecciones macroeconómicas; las posiciones contradictorias o ambiguas de algunas dirigencias sindicales (Hernández Juárez y Fidel Velázquez); y los riesgos inherentes, desde la lógica gubernamental, de una huelga potencialmente exitosa que logró sumar un importante apoyo sindical y popular.

Pero el desenlace de la huelga no se explica sólo por los elementos anteriores. Desde antes del emplazamiento, los principales grupos sindicales pugnaban por estrategias distintas. Para el grupo de Jorge Tapia, la huelga fue un instrumento para confrontar la política económica del Estado; para otros grupos, esa estrategia podía significar el preludio del desmembramiento sindical y la desaparición del contrato colectivo. Mientras aquéllos veían hacia el Estado y el rumbo de la economía nacional, éstos enfatizaban la continuidad sindical y la preservación de la fuente de trabajo. El enfrentamiento entre ambas concepciones estalló una vez finalizada la huelga. No hay que olvidar que este conflicto se desarrolló en una coyuntura caracterizada por el embate empresarial dirigido al replanteamiento de las condiciones contractuales y la redefinición del papel del sindicato en el moldeamiento de las relaciones laborales.

El SME retomó durante la huelga uno de los pilares de su tradición: la acción directa como estrategia para dirimir sus diferencias con la empresa. Pero esta vez la acción directa fue un recurso ineficaz que no estuvo acompañado por la experiencia directa. Durante el conflicto prevaleció una duda entre los agremiados: "¿cómo se hace, cómo se prepara una huelga?" Habían oído hablar de las huelgas de 1916 y de 1936; sabían de su éxito en aquellos momentos; las valoraban positivamente y consideraban herencias inapreciables y rasgos de su identidad sindical. Pero *ningún electricista había vivido una huelga en la CLFC*. La huelga, quizá la manifestación más prominente de la acción directa, no tuvo asideros con la realidad:

Durante las asambleas en que se discutió el emplazamiento o el estallamiento de la huelga, muchos de nosotros pensamos que si había sido una buena medida en otros tiempos, también iba a ser efectiva esa vez. Pero no fue así. Chocamos con el

Estado y con la empresa, en un momento en que era muy difícil triunfar. Además no todos estaban de acuerdo con la huelga. Nos enfrentamos divididos... Cuando volvimos al trabajo tuvimos que revisar nuestras estrategias. Tuvimos que reconocer que en ese momento lo mejor era negociar y no entrarle directo al enfrentamiento...

Como lo indica el entrevistado, no todos estuvieron de acuerdo con la huelga. Una encuesta realizada dos años después, indica que casi el 34% de los trabajadores se opuso parcial o totalmente, y uno de cada cuatro no encontraron razones para defender la decisión que en ese momento se tomó. En una mirada retrospectiva, los miembros del SME consideran que la principal consecuencia negativa de la huelga fue el descuento salarial (62%) o que se puso en peligro la existencia del propio sindicato (25%), a pesar de que se logró concitar el apoyo de importantes segmentos de la población (Valdéz 1990: 131 y ss.). Según la evaluación de los propios trabajadores, no bastó con una fuerza sindical capaz de atiborrar la Plaza de la Constitución.

Los recursos de la memoria colectiva actuaron efectivamente como detonantes del impulso huelguístico, pero a ellos se sumaron nociones imprecisas que hablaban del SME como la "vanguardia del proletariado mexicano", "el contingente obrero más desarrollado y mejor preparado para modificar la política del Estado", "el único sindicato independiente y democrático que puede encabezar la movilización de la clase obrera"... En este caso no se cumplió la ecuación: memoria colectiva + ideología + participación = huelga exitosa.

Según sugerimos anteriormente, desde fines de los setenta el SME se había embarcado en una dinámica que privilegiaba los asuntos internos sobre las cuestiones de mayor envergadura, como la economía nacional o las relaciones sindicatos-Estado; por ello, la mayor fortaleza del SME estaba en la discusión y argumentación fina sobre las cuestiones laborales —cuestión que aludimos cuando hablamos de una "nueva cultura de la productividad"— y no en el liderazgo de una ola huelguística impugnadora de las grandes políticas estatales. Pensamos que la huelga de 1987 corrió a contrapelo de esa concepción sindical menos visible, pero más consistente, que fue tomando forma alrededor de la modernización —y viabilidad económica— de la CLFC.

De un valor innegable para el conjunto de la clase obrera, pero costosísima para el SME, la huelga subordinó los intereses gremiales

a la "disputa por la nación". Como estrategia del gremio, miró hacia el pasado y se sustentó ante todo en un discurso ideológico. Ello no explica cabalmente su fracaso: complejiza su comprensión.

### **Consolidación de un nuevo liderazgo**

El fin de la huelga marcó el inicio del debate interno sobre las prioridades de la acción sindical. En la asamblea realizada el 4 de marzo, Jorge Sánchez criticó con dureza la iniciativa del secretario general para realizar una huelga destinada al fracaso. Mucho se habló de la incapacidad técnica y organizativa de Jorge Tapia (Cfr. SME, *Libro de Actas*, Asamblea Extraordinaria, 4 de marzo de 1987). Para el secretario general, sin embargo, la huelga fue exitosa porque logró "poner en evidencia el proyecto antipopular" del régimen; para los trabajadores, ese fue un éxito poco menos que pírrico. Las elecciones de ese año, en las cuales se disputaron, como carteras principales, las secretarías General y del Exterior, reflejaron el sentir de los votantes: Jorge Sánchez, encabezando la planilla Unidad Sindical, triunfó sobre Tapia con una diferencia mayor a los 5,000 votos.

Desde el inicio de su gestión, Sánchez definió como ejes de su proyecto la terminación del estado de liquidación de la CLFC y la defensa del contrato colectivo: vuelta a los asuntos internos, aunque ello significara el distanciamiento del SME respecto de los frentes sindicales impugnadores de la política económica estatal.<sup>10</sup> La valoración positiva del proyecto del nuevo grupo hegemónico se manifiesta en los resultados electorales que van de 1987 a la fecha. El cuadro 1 da cuenta de varios hechos: i) las elecciones de 1987 marcan el máximo de participación de los electores: casi el 80% depositaron su voto en un momento en que estaba en juego *quién* ocuparía el máximo cargo sindical y *con qué proyecto*; ii) se repite una vieja historia: el triunfador en las elecciones encabeza una escisión del anterior grupo hegemónico; y iii) en las elecciones para secretario general entre 1987 y 1991 crece paulatinamente la abstención y aumenta la diferencia con que triunfa la planilla Unidad

<sup>10</sup> En relación con la Mesa de Concertación Sindical, principal proyecto de la política exterior de Tapia, Jorge Sánchez expuso: "Se habla con frecuencia de [que reúne] más de 100 sindicatos; pero nunca logran reunirse más de quince. En muchos casos se trata de 'membretes', y toda la política que lleva a cabo es cupular..." (*La Jornada*, 6 de julio de 1987, p. 9).

Sindical: sucesivamente: Jorge Sánchez, en 1991, supera a su principal contrincante con más de 11,000 votos. Durante esos años, al decir de una sindicalista:

... casi desapareció la oposición sindical. Existe oposición, pero está paralizada. Quienes formamos parte de algún grupo de oposición hemos sido incapaces de sumar fuerzas y de plantear un proyecto sindical alternativo. Lo poco que hemos logrado no ha dependido de nuestros aciertos, sino de los errores de Unidad Sindical.

El vigor que caracterizó a Unidad Sindical, al menos durante 1987-1991, subraya el consenso de los electricistas en torno al principal objetivo propuesto por Jorge Sánchez: la creación de una nueva empresa, que sustituirá a la actual CLFC, en la cual se respeten los términos de la contratación colectiva y la condición del SME como sindicato titular. Según expusimos en el capítulo anterior, estos objetivos no surgieron de la noche a la mañana: han sido parte central de las preocupaciones de los electricistas desde fines de la década de los setenta. La *nueva cultura de la producción* se acopló finalmente a un proyecto viable que busca resguardar tanto la identidad sindical como las condiciones contractuales. La "aventura" de la huelga de 1987, la evaluación de sus resultados y las políticas gubernamentales hacia el sector paraestatal aceleraron la consolidación de la nueva cultura de la producción y favorecieron la definición de las nuevas prioridades sindicales.

No todo ha sido proyectos, intenciones, buenos deseos. Los logros recientes no son desdeñables: en 1989, según vimos, se logró modificar la Ley del Servicio Público de Energía Eléctrica, de manera que se aseguró el respeto de "los derechos de los trabajadores, conforme a la ley, *al contrato colectivo* y a los demás pactos laborales" signados con anterioridad por el SME; no ha aumentado la planta de trabajadores, pero no ha habido despidos; asimismo, mediante el depósito de 225,000 dólares en una corte de Ontario, Canadá, se finiquitó en septiembre de 1992 la liquidación de la CLFC. Los compromisos cumplidos, los resultados tangibles, conforman el basamento de la legitimidad del proyecto sindical predominante. En las elecciones de 1992, los jubilados de Necaxa expusieron:

... en nuestra larga Trayectoria Sindical, hemos sabido valorar

el trabajo que se realiza en beneficio de la Organización, *reconocemos a quienes adquieren compromisos con los trabajadores y los cumplen*. Esta reflexión la hacemos porque hemos comprobado que durante la gestión del C. Jorge Sánchez García como Secretario General, la Organización ha venido avanzando en forma significativa y trascendente... Nuestra experiencia Sindical nos indica que para seguir avanzando tenemos que apoyar a los candidatos de UNIDAD SINDICAL, encabezados por el C. Jorge Sánchez García; porque ellos, en los hechos se han comprometido con los trabajadores, y *los objetivos planteados se han venido alcanzando...* (Jubilados Necaxa, volante sindical, s/f, *circa* junio de 1992, cursivas nuestras).

Aunque no son pocos los agremiados que atribuyen estos logros a una "dirección experimentada" que ha sabido enfrentar "una correlación de fuerzas totalmente desfavorable para los trabajadores" (Jubilados División D.F., volante sindical, s/f, *circa* junio de 1992), sería impreciso sostener que los logros del SME han dependido única y exclusivamente de la actividad de Jorge Sánchez y su grupo. En las negociaciones en que se ha envuelto en años recientes, el sindicato ha echado mano, además de las relaciones "personales" de su secretario general con Carlos Salinas, de algunos recursos que le vienen de tiempo atrás. Jorge Sánchez negocia, ciertamente, en Los Pinos, pero está apoyado por un bagaje cultural colectivo que fortalece sus posiciones. Veamos. Lo que hemos denominado el estilo del SME para negociar comprende el manejo, al menos en algunos segmentos de sindicalistas, de un *lenguaje técnico* que proporciona elementos de argumentación de extrema utilidad al momento de sentarse en la mesa de negociaciones. Arriba mencionamos que ese lenguaje técnico no es reciente ni extraño para el SME. Desde 1966, cuando se instaló una Comisión Mixta de Organización Industrial encargada de desarrollar propuestas para la modernización de la CLFC, la representación sindical tuvo que adentrarse en las discusiones que actualmente se condensan en términos como racionalidad económica, rentabilidad, eficiencia productiva, calidad, etc. La propia estructura del sindicato incluye dos instancias cuyas tareas centrales son elaborar informes económicos para fundamentar las demandas contractuales (Comisión Económica) y preparar estudios relativos a las zonas, materia y procedimientos de trabajo (Comisión Técnica) desde un punto de vista sindical. Un

miembro de la Comisión de Productividad nos comentó, con cierta vanidad:

... los representantes de la empresa no tienen ni idea de la situación económica de la empresa; si les hablas de productividad, de nuevas formas de organizar el trabajo o de flexibilidad, se quedan en las mismas y no te rebaten. En las reuniones de la comisión se la pasan apuntando todo lo que decimos. No tienen elementos para discutir con nosotros. En muchas cosas les damos dos y tres vueltas y ellos ni en cuenta...

Pocos son los sindicatos mexicanos que cuentan con estudios propios donde se analiza la situación de las empresas y se plantean propuestas viables incluso desde la más estricta lógica económica. En el SME esos estudios son moneda corriente y los realizan tanto instancias de representación sindical como diversos grupos de activistas que los aprovechan como recurso en el debate político interno.<sup>11</sup> Pero una estrategia sindical eficaz no se asegura solamente con investigaciones o estudios sustentados en “datos”. Para el SME ha sido necesario empalmar los argumentos racionales y técnicos con la negociación política. Al momento de defender la estrategia implementada para lograr el acuerdo sobre la modernización de la CLFC mediante un proceso que preservara el principio de la bilateralidad, Jorge Sánchez sostuvo en Asamblea General:

...necesitábamos resolver este problema, no tan sólo enfrentarlo desde el punto de vista técnico, administrativo, financiero. Y ese problema no deja de ser político, independientemente de que ya tengamos la razón. Vamos a seguir con la estrategia política, de acuerdo con las condiciones que estamos viviendo en este momento...(SME, *Libro de Actas*, Asamblea General Extraordinaria, 4 de abril de 1990).

Intensa discusión interna, diseño de estrategias viables apoyadas en argumentos técnicos y negociación política: tres claves del estilo del SME para enfrentar los retos de la modernización.

<sup>11</sup> En reuniones académicas, no es extraño que algunos de los análisis más complejos sobre la industria eléctrica hayan sido elaborados por sindicalistas, y algunos de ellos tienen un *curriculum*, en cuanto a publicaciones, que envidiaría más de un profesor universitario.

## **El futuro inmediato: ¿entre el avión presidencial y la asamblea sindical?**

Pero no todo pinta color de rosa para el SME. La capacidad efectiva de Jorge Sánchez para llevar a buen término algunas negociaciones que dependen de la "voluntad política" de las más altas instancias gubernamentales, le ha redituado un poder interno que puede escapar al control de las bases sindicales. No son pocos los agremiados que piensan que el futuro del sindicato depende de la permanencia de Jorge Sánchez y del predominio de Unidad Sindical: "No hay alternativa, no hay posibilidades mejores. La única opción para mantener el rumbo favorable es sostener la misma dirección". Sin embargo, para algunos opositores

... es tiempo de desterrar la creciente concentración de poder y funciones en algunos puestos que sólo es compartida con un círculo cerrado de incondicionales, algunos de ellos sin ninguna representatividad sindical... Mantenemos firme nuestra posición: lograr una nueva empresa, pero pugnaremos para que la misma se dé sin menoscabo de nuestro Contrato Colectivo, sin la pérdida de empleo, ni que la misma se convenga a espaldas de los trabajadores (Grupo de Jubilados, volante sindical, s/f, *ctrca* junio de 1992).

Desde 1991, algunos activistas hablan de un "deterioro en la vida interna". Hubo quienes nos comentaron, asombrados, que durante la asamblea que aprobó la revisión contractual de ese año surgieron prácticas ajenas al SME, que calificaron de "porrismo" e "intimidación gangsteril".<sup>12</sup> La remoción de algunos integrantes de las Comisiones Mixtas de Productividad y Bases Financieras y Estructura Administrativa, en julio de 1991, puede inscribirse en este "deterioro de la vida interna".

El personalismo de Jorge Sánchez, cada vez más acentuado, no ha pasado desapercibido para la base sindical. En las elecciones de 1992 se enfrentaron como principales contendientes las planillas

<sup>12</sup> Aunque no lo pudimos constatar, un sindicalista mencionó que algunos opositores a Jorge Sánchez encontraron sus automóviles con los cristales rotos después de la Asamblea General de marzo de 1991.

Unidad Sindical y Unidad y Democracia Sindical. Esta última se formó por una escisión de aquélla encabezada por Pedro Castillo, secretario del Trabajo, a quien acompañaron, entre otros, Antonio Reséndiz, Gustavo Lugo, Víctor Hugo Luna, Rosendo Flores y Francisco Carrillo, que fueron postulados para diversas carteras. Entre las causas de la escisión se habló de la imposición del hermano del secretario general —Guillermo Sánchez, acusado de malos manejos— para la Prosecretaría de Obra Determinada, en la que se decide sobre la asignación de nuevas plazas. Los resultados electorales fueron tajantes: la planilla opositora recogió la votación más copiosa con su candidato para la Prosecretaría de Obra Determinada. La otra cartera que perdió Unidad Sindical fue, significativamente, la de procurador de la Comisión Autónoma de Justicia. Como sostiene Juan Barrera, los electores optaron por “una opinión divergente, independiente, para el cumplimiento cabal de los estatutos sindicales” (Barrera 1992:5). Por último, la cartera más importante en disputa, la Secretaría del Interior, la ganó Abel Estudillo, de Unidad Sindical, con una diferencia de apenas 942 votos. De cualquier manera, el apretadísimo triunfo de Unidad Sindical expresa la coincidencia de los trabajadores para apoyar la creación de la nueva empresa, pues “reconocen la necesidad de reestructurar la administración y mejorar la productividad, para concordar con los imperativos contemporáneos que así lo exigen al proceso industrial mexicano, *pero sobre bases sindicales sólidas y democráticas*” (*Ibidem*).

Los reclamos y la división de la base sindical se manifestaron en la Asamblea Electoral celebrada el 14 de julio de ese año. En ella, Jorge Sánchez debía presentar su informe semestral de actividades, pero su intervención se convirtió en un ataque virulento hacia la planilla Unidad y Democracia Sindical, “entre *mentadas de madre*, chiflidos e impugnaciones que se mofaban de lo que expuso” (*Unomásuno*, 15 de julio de 1992). En efecto, la interpelación, a veces procaz y a todo pulmón, y que sorprende tanto en otros ámbitos, es parte de la discusión asambleística del SME:

—Ora sí te chingaste —gritan desde gayola a Jorge Sánchez—; a ver cómo defiendes a tu hermano.

—Ya veo que a ustedes no les interesa lo que aquí tratamos —contesta Sánchez desgañitándose—, porque son apoyados por la empresa para crear la desunión y el resquebrajamiento del sindicato.

—Hablador —replican por allá—, eso tienes que demostrarlo.

—Pruebas las tengo —afirma el líder—, y en su momento se las voy a mostrar.<sup>13</sup>

Si sumamos los votos de las dos planillas opositoras (cuadros 2 a 4), concluiríamos que la hegemonía de Unidad Sindical —y de Jorge Sánchez— está a un paso de desmoronarse. Pero no es necesario acudir a la estadísticas: la asamblea que comentamos fue, para no variar, el catalizador y la manifestación más elocuente del sentir de los electricistas.

Las tensiones en que vive actualmente el SME no son sólo internas. Las negociaciones para crear la nueva empresa están trabadas: no hay una definición gubernamental precisa sobre el cuándo y cómo de la nueva empresa; además, la CLFC vio reducido su ya de por sí raquítico presupuesto —de 2.7 billones en 1991 se pasó a 2.4 billones en 1992—; por último, los funcionarios gubernamentales pusieron como condición para seguir adelante la aceptación del sindicato para suprimir el área de construcción y talleres —lo que lo que significaría el despido de aproximadamente 7,000 trabajadores—, modificar o suprimir 17 cláusulas del contrato colectivo y recortar los ingresos de los trabajadores jubilados. Ironías de la vida: la cuerda que a ratos ahoga a Jorge Sánchez la aprietan, en ocasiones, sus representados, y en otras, los funcionarios gubernamentales.

Ante las condiciones expuestas por los representantes de la empresa para avanzar en los acuerdos, el SME abandonó las negociaciones. Al momento, Jorge Sánchez expuso, indignado, en entrevista: “los secretarios del Trabajo y de Hacienda deberán responder por esto ante el Presidente de la República”. En reuniones privadas, Pedro Aspe propuso reanudar las pláticas sobre la base de un diagnóstico de la empresa que sostiene la necesidad del reajuste masivo y la modificación del contrato colectivo; Farrell, por su parte, susurró al oído de Sánchez: “Informe de esto al Señor Presidente. Consulte con él”. Y sin perder tiempo, fue a solicitar audiencia a Los Pinos. El primer mandatario, agobiado en esos momentos por los prepa-

<sup>13</sup> Notas personales de la Asamblea General del 14 de julio de 1992. Como contrapunto, quizá valga la pena transcribir una nota periodística que da cuenta de la Reunión Plenaria del sindicato de petroleros que se realizó por esas mismas fechas: “Las intervenciones, largas y tediosas, fueron las mismas. El secretario general de la sección 35... propuso aplicar la cláusula de exclusión a los llamados ‘agitadores profesionales’. Al final, entre gritos de los porristas, Guzmán Cabrera leyó los resolutivos y reiteró su defensa de las medidas de reestructuración aplicadas por PEMEX. En entrevista final, reconoció que habrá más despidos...” (*La Jornada*, 23 de julio de 1992, p. 13).

**Cuadro 1**  
**SME: Elecciones de medio Comité Central y Comisiones**  
**Autónomas Candidatos electos, 1992-1994**

|                      | Puesto                                               | Votos  | %     | Planilla |
|----------------------|------------------------------------------------------|--------|-------|----------|
| Abel Estudillo R.    | Srio. del Interior                                   | 13,380 | 39.72 | 2        |
| J. Manuel Rangel G.  | Srio. de Educ. y<br>Propaganda                       | 13,321 | 39.55 | 2        |
| Arturo Rodríguez Ch. | Srio. Tesorero                                       | 12,881 | 38.23 | 2        |
| Otilio Barroso R.    | Srio. de Actas y<br>Acuerdos                         | 12,757 | 37.87 | 2        |
| Rosendo Flores F.    | Pro-Srio. de Obra<br>Determinada                     | 13,816 | 41.01 | 3        |
| Luis R. Medina O.    | Pro-Srio. de Sucursales                              | 13,079 | 38.82 | 2        |
| Oscar Waldo Medina   | Pro-Srio. de Jubilados                               | 13,446 | 39.91 | 2        |
| Ramón Franco Medina  | Pro-Srio. de Servicio<br>Médico                      | 12,766 | 37.89 | 2        |
| Rubén Pineda Hurtado | Procurador de la<br>Comisión Autónoma<br>de Justicia | 12,955 | 38.45 | 3        |
| Isidro Santa Ana B.  | Juez de la Comisión<br>Autónoma de Justicia          | 13,187 | 39.14 | 2        |
| Gerardo Garfias V.   | Miembro de la<br>Comisión Autónoma<br>de Hacienda    | 12,916 | 38.33 | 2        |
| Elpidio Estrada T.   | Miembro de la<br>Comisión Autónoma<br>de Hacienda    | 12,567 | 37.30 | 2        |

Fuente: SME, Asamblea Electoral, 14 de julio de 1992.

**Cuadro 2**  
**SME: Elecciones de medio Comité Central y Comisiones**  
**Autónomas**  
**Votos para la Planilla 2**  
**"Unidad Sindical"**

| Divisiones     | Interior | Educación | Tesorero | Actas y<br>Acuerdos | Obra<br>Determinada | Sucursales |
|----------------|----------|-----------|----------|---------------------|---------------------|------------|
| Alameda        | 26       | 25        | 32       | 39                  | 24                  | 33         |
| Cuernavaca     | 177      | 192       | 174      | 175                 | 155                 | 180        |
| D.F.           | 10,881   | 10,813    | 10,399   | 10,246              | 9,928               | 10,549     |
| El Oro         | 59       | 57        | 64       | 57                  | 57                  | 59         |
| Juando         | 157      | 148       | 147      | 142                 | 124                 | 145        |
| Lechería       | 683      | 699       | 634      | 631                 | 608                 | 653        |
| Necaxa         | 357      | 361       | 375      | 366                 | 318                 | 402        |
| Pachuca        | 190      | 177       | 183      | 183                 | 171                 | 185        |
| San Ildelfonso | 244      | 250       | 247      | 247                 | 251                 | 247        |
| Temascaltepec  | 32       | 32        | 33       | 33                  | 32                  | 32         |
| Tepuxtepec     | 45       | 32        | 46       | 44                  | 36                  | 40         |
| Toluca         | 529      | 535       | 547      | 594                 | 493                 | 554        |
| Totales        | 13,380   | 13,321    | 12,881   | 12,757              | 12,197              | 13,079     |

| Divisiones     | Jubilados | Serv.<br>Méd. | Procurador<br>Com.Autón.<br>de Justicia | Juez Com.<br>Autón.<br>de Justicia | Miembro<br>Com.Autón.<br>de Hacienda | Miembro<br>Com.Autón.<br>de Hacienda |
|----------------|-----------|---------------|-----------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| Alameda        | 29        | 26            | 31                                      | 37                                 | 26                                   | 28                                   |
| Cuernavaca     | 188       | 181           | 174                                     | 183                                | 170                                  | 176                                  |
| D.F.           | 10,869    | 10,288        | 10,222                                  | 10,693                             | 10,514                               | 10,192                               |
| El Oro         | 63        | 57            | 59                                      | 60                                 | 63                                   | 58                                   |
| Juando         | 154       | 141           | 138                                     | 130                                | 141                                  | 130                                  |
| Lechería       | 678       | 654           | 633                                     | 647                                | 630                                  | 607                                  |
| Necaxa         | 407       | 391           | 375                                     | 416                                | 369                                  | 372                                  |
| Pachuca        | 180       | 179           | 176                                     | 179                                | 170                                  | 168                                  |
| San Ildelfonso | 257       | 248           | 247                                     | 252                                | 241                                  | 240                                  |
| Temascaltepec  | 32        | 32            | 32                                      | 32                                 | 32                                   | 33                                   |
| Tepuxtepec     | 41        | 37            | 29                                      | 44                                 | 38                                   | 37                                   |
| Toluca         | 548       | 532           | 520                                     | 514                                | 522                                  | 526                                  |
| Totales        | 13,446    | 12,766        | 12,636                                  | 13,187                             | 12,917                               | 12,567                               |

Fuente: SME, Asamblea Electoral, 14 de julio de 1992.

**Cuadro 3**  
**SME: Elecciones de medio Comité Central**  
**y Comisiones Autónomas**  
**Votos para la Planilla 3**  
**"Unidad y Democracia Sindical"**

| Divisiones     | Interior | Educación | Tesorero | Actas y<br>Acuerdos | Obra<br>Determinada | Sucursales |
|----------------|----------|-----------|----------|---------------------|---------------------|------------|
| Alameda        | 33       | 35        | 23       | 21                  | 38                  | 24         |
| Cuernavaca     | 261      | 243       | 212      | 246                 | 273                 | 250        |
| D.F.           | 10,148   | 10,229    | 9,986    | 10,415              | 11,303              | 10,450     |
| El Oro         | 17       | 23        | 14       | 19                  | 21                  | 18         |
| Juando         | 143      | 144       | 126      | 137                 | 159                 | 139        |
| Lechería       | 911      | 868       | 835      | 906                 | 973                 | 905        |
| Necaxa         | 179      | 313       | 182      | 236                 | 283                 | 234        |
| Pachuca        | 229      | 235       | 203      | 224                 | 229                 | 226        |
| San Ildelfonso | 59       | 62        | 61       | 63                  | 61                  | 63         |
| Temascaltepec  | 10       | 10        | 10       | 10                  | 10                  | 11         |
| Tepuxtepec     | 29       | 31        | 18       | 26                  | 34                  | 28         |
| Toluca         | 419      | 422       | 385      | 345                 | 432                 | 393        |
| Totales        | 12,438   | 12,615    | 12,055   | 12,648              | 13,816              | 12,741     |

| Divisiones     | Jubilados | Serv.<br>Méd. | Procurador<br>Com.Autón.<br>de Justicia | Juez Com.<br>Autón.<br>de Justicia | Miembro<br>Com.Autón.<br>de Hacienda | Miembro<br>Com.Autón.<br>de Hacienda |
|----------------|-----------|---------------|-----------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| Alameda        | 30        | 36            | 27                                      | 19                                 | 32                                   | 29                                   |
| Cuernavaca     | 247       | 251           | 255                                     | 244                                | 248                                  | 241                                  |
| D.F.           | 10,457    | 10,426        | 10,550                                  | 10,266                             | 10,129                               | 10,087                               |
| El Oro         | 16        | 20            | 23                                      | 18                                 | 17                                   | 21                                   |
| Juando         | 123       | 144           | 156                                     | 154                                | 135                                  | 149                                  |
| Lechería       | 885       | 902           | 929                                     | 664                                | 903                                  | 916                                  |
| Necaxa         | 249       | 242           | 259                                     | 193                                | 221                                  | 210                                  |
| Pachuca        | 229       | 221           | 227                                     | 222                                | 226                                  | 225                                  |
| San Ildelfonso | 66        | 59            | 63                                      | 60                                 | 60                                   | 61                                   |
| Temascaltepec  | 10        | 10            | 10                                      | 10                                 | 10                                   | 10                                   |
| Tepuxtepec     | 29        | 32            | 41                                      | 26                                 | 31                                   | 31                                   |
| Toluca         | 415       | 396           | 412                                     | 395                                | 385                                  | 393                                  |
| Totales        | 12,756    | 12,739        | 12,955                                  | 12,491                             | 12,397                               | 12,373                               |

Fuente: SME, Asamblea Electoral, 14 de julio de 1992

**Cuadro 4**  
**SME: Elecciones de medio Comité Central**  
**y Comisiones Autónomas**  
**Votos para la Planilla 1**  
**"Coalición SME"**

| Divisiones     | Interior | Educación | Tesorero | Actas y<br>Acuerdos | Obra<br>Determinada | Sucursales |
|----------------|----------|-----------|----------|---------------------|---------------------|------------|
| Alameda        | 4        | 6         | 12       | 7                   | 6                   | 6          |
| Cuernavaca     | 82       | 84        | 141      | 100                 | 94                  | 90         |
| D.F.           | 4,721    | 4,591     | 5,475    | 4,864               | 4,631               | 4,511      |
| El Oro         | 12       | 10        | 14       | 12                  | 13                  | 13         |
| Juando         | 27       | 33        | 53       | 40                  | 45                  | 40         |
| Lechería       | 303      | 319       | 400      | 326                 | 321                 | 303        |
| Necaxa         | 435      | 297       | 408      | 366                 | 365                 | 320        |
| Pachuca        | 50       | 47        | 71       | 55                  | 55                  | 49         |
| San Ildelfonso | 37       | 27        | 31       | 28                  | 29                  | 29         |
| Temascaltepec  | 9        | 8         | 8        | 7                   | 8                   | 8          |
| Tepuxtepec     | 2        | 7         | 8        | 4                   | 4                   | 6          |
| Toluca         | 144      | 111       | 141      | 107                 | 131                 | 113        |
| Totales        | 5,798    | 5,538     | 6,762    | 5,916               | 5,702               | 5,488      |

| Divisiones     | Jubilados | Serv.<br>Méd. | Procurador<br>Com. Autón.<br>de Justicia | Juez Com.<br>Autón.<br>de Justicia | Miembro<br>Com. Autón.<br>de Hacienda | Miembro<br>Com. Autón.<br>de Hacienda |
|----------------|-----------|---------------|------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| Alameda        | 5         | 4             | 3                                        | 9                                  | 5                                     | 7                                     |
| Cuernavaca     | 85        | 92            | 85                                       | 87                                 | 99                                    | 94                                    |
| D.F.           | 4,402     | 4,790         | 4,695                                    | 4,463                              | 4,743                                 | 4,851                                 |
| El Oro         | 13        | 14            | 10                                       | 11                                 | 12                                    | 11                                    |
| Juando         | 47        | 41            | 31                                       | 35                                 | 47                                    | 41                                    |
| Lechería       | 322       | 314           | 297                                      | 319                                | 320                                   | 306                                   |
| Necaxa         | 309       | 327           | 324                                      | 345                                | 360                                   | 353                                   |
| Pachuca        | 48        | 56            | 50                                       | 44                                 | 51                                    | 51                                    |
| San Ildelfonso | 25        | 33            | 31                                       | 25                                 | 31                                    | 32                                    |
| Temascaltepec  | 8         | 8             | 8                                        | 7                                  | 8                                     | 8                                     |
| Tepuxtepec     | 4         | 5             | 3                                        | 3                                  | 6                                     | 5                                     |
| Toluca         | 109       | 142           | 116                                      | 120                                | 117                                   | 124                                   |
| Totales        | 5,377     | 5,826         | 5,653                                    | 5,468                              | 5,799                                 | 5,883                                 |

Fuente: SME, Asamblea Electoral, 14 de julio de 1992.

rativos de una gira que realizaría por Europa, invitó al líder del SME a incorporarse a la comitiva. En el avión, comentó el Presidente, tendrían tiempo para conversar sobre el asunto. Al día siguiente de la reunión con Salinas, un trabajador preguntó, en las oficinas sindicales, por el secretario general. Le respondieron: "Ahorita está muy ocupado. No puede atender a nadie; tiene muchos pendientes que solucionar antes de tomar sus vacaciones. Entienda compañero que hace más de tres años que no descansa". Con voz baja me comentaron: "La verdad es que mañana sale para Europa. Lo invitó Salinas. Allá van a platicar. Pero no conviene difundirlo".

La imagen que se desprende de estos hechos es significativa: la creación de la nueva empresa, la permanencia del SME y la preservación del contrato colectivo se discuten en reuniones donde la representación sindical es poderosa, efectiva y representativa, pero las decisiones últimas se toman "en corto", ya sea en el avión presidencial o durante una caminata por los jardines de Los Pinos. La frágil estabilidad del SME parece inclinarse, cada vez más, hacia un neocorporativismo cuya razón de ser y efectividad se concentran en la voluntad presidencial. Mientras tanto, los electricistas del SME mantienen vivas las tradiciones y prácticas del asambleísmo, la cultura plebiscitaria, la coexistencia de grupos sindicales, el debate interno y la construcción colectiva de estrategias sindicales legítimas. La preservación de estos rasgos que identifican al SME y le dan sentido a sus prácticas puede ser el fiel de la balanza que recomponga el difícil equilibrio del modelo sindical que ha caracterizado al SME.

## **Bibliografía**

- Almazán, Antonio (1991), "Electricidad: una nacionalización inconclusa", México, mimeo.
- Almazán, Antonio, *et al.* (1989), "Los convenios departamentales: un camino hacia la dispersión sindical", en E. Gutiérrez (comp.), *Reconversión industrial y lucha sindical*, Caracas, F. Ebert-Nueva Sociedad.
- Barrera, Juan (1992), "Ocho notas. Las elecciones en el SME", *La Jornada Laboral*, núm. 19.
- De la Garza, Enrique (1989), "Reconversión industrial y cambio en el patrón de relaciones laborales en México", Ponencia presentada en el Seminario *La Modernización de México*, México, UAM-Xochimilco.

- \_\_\_\_\_, (1990), "SME: una forma diferente de modernizar. Entrevista con Antonio Guadarrama", *Trabajo*, núm. 2.
- Melgoza, Javier (1991), *Mexican Labor Poltcy and Union Strategies, 1982-1990*, Washington, D.C., Banco Interamericano de Desarrollo.
- \_\_\_\_\_, (1992), *Sindicalismo y cultura política en el SME*, México, UAM-Iztapalapa, Tesis de Maestría en Sociología del Trabajo.
- Ortega, Max (1992), "Fesebes, paradigma del sindicalismo neocorporativo", *La Jornada Laboral*, núm. 21.
- Quintero, Cirila (1989), "Sindicalismo subordinado e industria maquiladora en Tijuana", *Estudios Sociológicos*, vol. VII, núm. 21.
- SME (1990), *Avances contractuales 1990-1992*.
- Valdés, Ma. Eugenia (1990), *Obreros y sindicatos: los electricistas mexicanos*, FCPys-UNAM, Tesis de Doctorado.
- Vázquez, Pilar (1990), "Revisión contractual 1990-1992 del SME", *El Cottdiano*, núm. 35.