

LA CRISIS DEL CORPORATIVISMO MEXICANO

ILÁN BIZBERG

SOBRE EL CORPORATIVISMO

Los límites del concepto

ESTE TRABAJO INTENTA ANALIZAR en qué medida son incompatibles el proyecto de modernización económica que inició el gobierno de De la Madrid, e intenta continuar el gobierno actual, y las estructuras políticas heredadas de más de cincuenta años de corporativismo. De existir esta incompatibilidad se entendería, por lo menos parcialmente, por qué a pesar de la apertura de fronteras, la entrada al GATT, la aún limitada pero proyectada venta de empresas paraestatales y los intentos por estimular el espíritu de empresa de los capitalistas nacionales, no se ha logrado hasta el presente un incremento fundamental de inversiones. También podrían comprenderse las recientes acciones en contra de los líderes sindicales más identificados con la estructura corporativa como si el gobierno de Salinas se hubiera percatado de esta incompatibilidad, aunque no sean claras las razones por las que ésta se diagnostica.

Esto no significa en absoluto que el diagnóstico implique la necesidad de cambio; que de no adoptar el gobierno las medidas que se desprenden del análisis de la relación que existe entre corporativismo y modernización económica no podrá llevar a cabo su proyecto. No hay pasaje directo de la explicación analítica de un fenómeno social y económico a la realidad.

Por ello es necesario aclarar el significado del título. No hablo de *crisis* de una estructura política con el objeto de prever su inevitable fin o resquebrajamiento, sino en términos de un desfase, de un contexto en el cual un cierto proceso, en este caso la modernización económica, se enfrentará a obstáculos derivados de esta desarticulación entre el plano económico y el político. Usamos el término de crisis en su senti-

do etimológico como 'decisión', 'juicio'. Una crisis no desembocará mecánicamente en resultado alguno, sólo se trata de un momento de decisión.¹

Hablamos de corporativismo en un sentido similar. Podría pensarse que cuando se utiliza este término se lo acepta a la manera ya "clásica" de Schmitter. Es necesario desprenderse de esta concepción, que, con algunos cambios, aceptan O'Donnell y Crouch. Como lo reconoce Schmitter, el concepto de corporativismo es descriptivo y en gran parte estático. Este término tuvo como propósito original analizar en qué medida, en este fin de siglo, las naciones se conforman según el modelo de corporativismo definido como "un sistema de representación de intereses en el marco del cual los actores son organizados en un número limitado de categorías funcionales, obligatorias, disciplinadas, jerarquizadas y al margen de toda competencia; el Estado las reconoce y acepta (incluso las crea), y tienen el beneficio del monopolio de la representación en la medida en que logran a cambio controlar la selección de sus dirigentes, el tipo de demandas que se expresan y el apoyo que reciben".²

Es bien sabido que Schmitter diferencia entre un corporativismo estatal, en el cual el Estado crea las organizaciones que representan los intereses sociales, y un corporativismo social, en el cual la sociedad se organiza y el Estado reconoce a estas organizaciones el monopolio de la representación. En algunos trabajos posteriores de Schmitter, así como en los de Crouch,³ se define otro tipo de corporativismo social en el cual la organización de intereses trasciende las solidaridades de clase, como por ejemplo cuando los obreros llegan a acuerdos de colaboración con los patrones.

Sólo desde una perspectiva descriptiva y estática puede entenderse que estas dos (o tres) formas de corporativismo tengan algo en común. Pero este punto de vista enfrenta graves dificultades cuando lo situamos en una circunstancia histórica, dinámica, cuando no nos conformamos

¹ Existe, por supuesto, la concepción médica de crisis, que es radicalmente distinta de la que nosotros adoptamos aunque sea la que generalmente se entiende, y que significa el momento en el cual una enfermedad pasa a la recuperación o a la muerte.

² Ph. Schmitter, "Still the century of corporatism?", en Ph. Schmitter y G. Lembruch, *Trends toward corporatist intermediation*, Londres, Sage, 1979, p. 13.

³ Véase Ph. Schmitter, "Interest intermediation and regime governability in contemporary Western Europe and North America", en S. Berger (ed.), *Organizing interests in Western Europe: Pluralism, corporativism and the transformation of politics*, Cambridge, Cambridge University Press, 1981; C. Crouch, "The changing role of the State in industrial relations in Western Europe", en Crouch y Pizzorno (eds.), *The resurgence of class conflict in Western Europe since 1968*, Londres, Macmillan, 1978.

con *clasificar* un régimen como corporativo o no, sino que intentamos comprender cómo llegó a estructurarse de esta manera. Birnbaum ha señalado que este concepto no permite explicar por qué en Gran Bretaña y Francia no existe corporativismo, y que ello se debe a que no tiene en cuenta el proceso histórico que ha llevado a estos dos países a una situación en la cual, por diferentes razones, el corporativismo es imposible.⁴ De manera análoga, aunque desde una perspectiva clasificadora, es posible postular que existe algo en común entre corporativismo estatal y social. Es totalmente erróneo pensar que se puede pasar de uno a otro; el concepto da lugar a que se caiga en esta tentación teórica, en la que, de hecho cayó Malinescu, el autor rumano en quien se basa Schmitter. En el caso mexicano se plantearía la posibilidad de pasar de un corporativismo estatal a uno social, de "salvar" el corporativismo que ha sido tan útil para asegurar la estabilidad política del país o, dicho de otra forma, se postularía la posibilidad de preservar el régimen variando exclusivamente la intervención del Estado.⁵

Como lo proponen Nedelmann y Meier,⁶ es totalmente correcta la intención de Schmitter de rechazar como insuficiente el modelo pluralista que concibe el sistema político como mercado perfecto en el cual se enfrentan intereses; Schmitter plantea que los intereses están organizados y generalmente inmersos en estructuras que les otorgan mayor o menor exclusividad según el sistema de que se trate. Pero otra cuestión es elaborar un concepto que se aplique a dos circunstancias tan radicalmente distintas como las que dan lugar al corporativismo estatal y al social.

De hecho, el corporativismo estatal y el social no tienen *nada* en común, o para decirlo de otra forma, tienen en común lo que es menos importante, una mera *forma*. Ni su génesis ni su contenido son similares. El corporativismo social es fruto de un sistema político autónomo del Estado, de un sistema de representación abierto, estimulado desde abajo, y tan activo que amenazó con volverse anárquico. Este tipo de corporativismo surgió en países cuyo dinamismo social era una amenaza para la existencia de la nación (ya porque los intereses sociales tenían raíces étnicas, ya porque la sociedad estaba muy polarizada) y donde existía un Estado fuerte. En algunas ocasiones, las organizacio-

⁴ P. Birnbaum, "L'impossible corporatisme", en *La logique de L'État*, París, Fayard, 1982, pp. 79-111.

⁵ M.A. Casar opina que es factible pasar de un corporativismo estatal a uno social y que el régimen necesita que el partido del Estado deje de ser tal (véase su artículo "Corporativismo y transición", *Nexos*, núm. 137, 1989).

⁶ B. Nedelmann y K.G. Meier, "Theories of contemporary corporatism: static or dynamic", en Schmitter y Lembruch, *op. cit.*

nes sociales mismas se ven en la necesidad de limitar sus conflictos, de llegar a un acuerdo por el bien común, mediante una especie de contrato social. En otras ocasiones, se pide al Estado que controle la extrema vitalidad social, e imponga un acuerdo. El concepto de corporativismo de Schmitter es una buena explicación de por qué en muchas sociedades industriales avanzadas no existe un pluralismo total, de por qué se ha restringido el conflicto de intereses con el objeto de que sea resuelto dentro de organizaciones limitadas y exclusivas. En este caso, las organizaciones surgen en función de las necesidades y el impulso de los intereses sociales locales; son el resultado de una institucionalización por vía democrática.

En los países donde hay corporativismo estatal, según lo define Schmitter, la génesis es *radicalmente* distinta. En los estudios sobre México, hemos podido comprobar que el surgimiento del corporativismo es consecuencia directa de la poca autonomía del sistema político respecto al Estado. El Estado mismo, precozmente y por la vía autoritaria, institucionaliza los derechos populares, estimula la creación de organizaciones sindicales, campesinas e incluso patronales y las incorpora (excepto estas últimas) a un sistema político, que controla por medio de un partido dominante. Estamos muy lejos de una situación en la cual la vitalidad de la sociedad amenaza la estabilidad política o nacional; estamos frente a un Estado que se instituye en agente de desarrollo y requiere para ello el apoyo político de las organizaciones populares y un interlocutor coherente en el caso de las organizaciones patronales. La institucionalización “desde arriba”, por vía autoritaria,⁷ se lleva a cabo cuando la sociedad civil está débilmente integrada y termina por depender del Estado.

Pero la diferencia fundamental entre estos dos tipos de corporativismo no es sólo genético-histórica —lo que, en dado caso, podría justificar la utilización sin más especificaciones del concepto— sino de *tipo de régimen*. El llamado corporativismo estatal tiene en común con el social sólo la *forma* en la que se representan los intereses, pero no el régimen, entendido a la manera clásica como *tipo de gobierno*. Leo Strauss dice que el tema de la política de Aristóteles no es la ciudad-estado griega sino la *polis*. Esto significa que lo que busca Aristóteles no es describir las formas o aun las estructuras de esta figura política, sino que el tema de la política es la *politeia*, la *forma* de la ciudad, el *régimen*.⁸ Pero en este caso, el término *forma* no es entendido como lo fue posterior-

⁷ A. Touraine, *Les sociétés dépendantes*, París, Duculot, 1976.

⁸ L. Strauss. *La cité et l'homme*, París, Ágora, p. 52.

mente, como la contraparte de contenido, sino por el contrario, como la concreción de lo más esencial, la encarnación de las *ideas*.⁹ De esta manera, cuando los antiguos definían el régimen como la forma de gobierno se referían a cómo estaba constituido. Strauss nos recuerda que Aristóteles no hablaba de la constitución de la *polis* como asociaciones ni como una manera de organización de los individuos, sino que se refería a los *ciudadanos*, lo que significa la correspondencia entre un tipo de gobierno y un tipo de ciudadano.¹⁰ El carácter de una *polis* determinada se nos aclara cuando conocemos qué tipo de hombre constituye su parte preponderante, es decir cuando sabemos el fin que persiguen los hombres. El régimen es, pues, la forma de la *polis* y está en relación directa con el *fin* que aquél persigue.¹¹

Pero la esencia de un régimen, su fin último, no es algo abstracto; cuando relacionamos una forma de gobierno con un fin determinado nos referimos a sus *fuentes de legitimidad*. Son éstas las que vinculan el comportamiento ciudadano y la acción de sus dirigentes con la finalidad última del régimen. En los modelos clásicos, el tipo de régimen no se define por la manera como se produce el control de las demandas, el ordenamiento de los intereses, sino en función de la legitimidad, del sustento del sistema de legitimidad (según Habermas) o del sistema de dominación (si ésta se entiende en el sentido weberiano). La dominación o poder (para usar el término de Hannah Arendt)¹² se contraponen radicalmente a la fuerza, a la coacción, ya que se apoya en cierto consenso o acuerdo, en lo que Habermas denomina interpretación general de la sociedad y lo que Touraine llama modelo cultural.

Es necesario, entonces, diferenciar el concepto de régimen de la manera (de la *forma* en el sentido moderno de la palabra) como se organizan los intereses y se relacionan con el Estado. El concepto de corporativismo estatal puede utilizarse de manera descriptiva para explicar la forma que ha adoptado el sistema institucional en algunos países en vías de desarrollo, en los que el sistema político es poco autónomo del Estado, pero es crucial no confundir esta forma de organización de in-

⁹ La palabra *eidos* fue utilizada para designar las *ideas* platónicas y la *especie* de Aristóteles, es patente que su significado es más profundo que el de la *forma* moderna.

¹⁰ Un individuo que sería un buen ciudadano en una democracia no lo sería en una oligarquía, un buen comunista, es decir un "buen" ciudadano en un régimen comunista no puede más que ser un "mal" ciudadano en una democracia liberal y viceversa; la cualidad de ser un buen ciudadano (que es lo que estaban buscando los griegos cuando hablaban de política) no es la misma para distintos regímenes (Strauss, *op. cit.*, p. 67).

¹¹ *Ibid.*

¹² H. Arendt, *La crise de la culture*, París, Gallimard, 1989.

tereses con la *forma de gobierno*, o régimen. De cualquier otra manera, existiría la tentación de pensar que es posible el tránsito de un corporativismo a otro, sin tomar en cuenta que la diferencia esencial es la de régimen. El concepto de corporativismo, utilizado en dos casos tan distintos como el estatal y el social, pone el acento en las similitudes al tiempo que oscurece las diferencias radicales: el hecho de que se trata de dos sistemas distintos de dominación, basados en distintas fuentes de legitimidad, que presentaré en seguida.¹³

El corporativismo mexicano

En México, el Estado ha actuado como clase dirigente; ha sustituido a la burguesía nacional. El proyecto reivindicado por el Estado es el que se ha llevado a cabo, el que ha servido de orientación a la sociedad. El espacio económico con que cuentan los empresarios nacionales se ha debido a la protección y al estímulo del Estado; pocas veces (quizá solamente en el caso de los empresarios del grupo Monterrey) ha sido un campo ganado por la propia acción empresarial. Que la transición de una sociedad agraria a una industrial haya ocurrido cuando la economía internacional ya estaba integrada y dominada por las potencias industriales de desarrollo temprano, implicó que el Estado adoptara el papel de agente de desarrollo y protegiera la economía y el capital nacional de una competencia en condiciones de superioridad indudable.

La posición central que ha ocupado el Estado mexicano como agente de desarrollo, implica que la función primordial del sistema político ha consistido en servir como mecanismo de movilización de recursos sociales y como instrumento de *legalización* de sus decisiones. Ello significa que el sistema político se viva más como coerción que como espacio de resolución de conflictos entre intereses y sectores sociales. Significa también que, en virtud de que existe poca autonomía entre el sistema administrativo y el político, el Estado legitima sus decisiones mediante el sistema político, y que las instituciones y las leyes

¹³ Dicho todo esto, podría preguntarse, y con razón, por qué escogí un título como ése para el artículo, y por qué no uno alternativo que aludiera a la génesis del sistema político mexicano (como, por ejemplo, “la crisis del modelo de institucionalización por vía autoritaria”) o al tipo de régimen (por ejemplo, “la crisis del autoritarismo mexicano”). Puesto que me centraré en la relación de organizaciones populares —más específicamente de las organizaciones sindicales— con el Estado, creí que era más preciso utilizar un término más limitado y descriptivo, e incluso estático. Esto me obligó a analizar las limitaciones y posibilidades de este concepto, y a definir los límites en los cuales haría uso de él.

no surgen del conflicto entre las representaciones de los intereses sociales. Es el Estado el que institucionaliza por la vía autoritaria, el que establece las reglas del juego, el que incluso impulsa la creación de las organizaciones de las clases populares y del sector empresarial; cuando éstas han surgido independientemente, han sido obligadas a aceptar las reglas preestablecidas.¹⁴

Esta institucionalización “desde arriba” se convierte, a su vez, en dependencia. Se otorgaron derechos a los obreros y se estimularon sus organizaciones antes de que surgiera una presión “desde abajo” para exigirlos; estas organizaciones fueron poderosas políticamente desde el momento mismo de su nacimiento, sin tener capacidad real de movilización. De ahí que el logro de las reivindicaciones dependa mucho más de la influencia política directa que de la capacidad de convocatoria. El Estado mexicano ha logrado perpetuar esta situación porque siempre ha tenido la capacidad para controlar y reprimir toda movilización, y en tanto ha demostrado que esta última no garantiza de manera alguna el logro de reivindicaciones. Es, al contrario, mediante los canales institucionales —centralizados en el poder ejecutivo y en la presidencia de la República— como pueden ser satisfechas las reivindicaciones. Esto significó la *politización* de la acción social y la desarticulación entre el plano social y el político. La efectividad de la representación política no está definida en cuanto a su articulación hacia el grupo o sector social que se representa, sino “hacia arriba”, en función de su relación con el centro de decisiones, el aparato de Estado.¹⁵

El papel preponderante del Estado y su control sobre la sociedad civil tuvieron entonces como resultado la débil constitución de actores sociales. Si bien ello era inevitable al inicio del proceso, al perpetuarse, esta debilidad limitó el desarrollo, que sólo hasta cierto momento puede ser generado exteriormente e impuesto a la sociedad. Esta situación se debe, en parte, al carácter del Estado mexicano, que se ha apoderado de todo el espacio político, que siempre ha considerado cualquier desarrollo social como una amenaza a su hegemonía política y, por ende, a su proyecto. Existe una gran diferencia entre esta situación y la de Alemania y Japón que describe Barrington Moore; en estos países, mediante la “modernización conservadora”, el Estado no sólo se erige en agente de desarrollo, sino que logra que se constituyan actores sociales. En el caso de México, la débil constitución de los actores socia-

¹⁴ R. Segovia, “Tendencias políticas en México”, *Foro Internacional*, núm. 64, México, El Colegio de México, 1976.

¹⁵ J. Linz. “Totalitarian and authoritarian regimes”, en F.I. Greenstein y W.P. Nelson, *Handbook of political sciences*, Reading, Addison-Wesley, 1975.

les, tanto de la clase obrera como de la empresarial, se debe a que, haciendo abstracción del proyecto original, en la práctica, el Estado no se propuso más que crear una base social y política sobre la cual pudiera constituirse él mismo en principal agente de desarrollo. El Estado ha impulsado la constitución de organizaciones obreras y campesinas esencialmente para incorporarlas a un sistema político sobre el cual conserva el control. Todavía más, las ha incluido directamente en el seno del partido del Estado, como corporaciones que le aseguran el apoyo popular a sus políticas. El empresariado se desarrolló de la misma manera, bajo la tutela del Estado, tanto en lo que se refiere a sus posibilidades de inversión, como a su constitución como actor económico y a su organización política.

En los países donde predomina la institucionalización por la vía del conflicto, el sistema político es autónomo frente al Estado. Éste estará encargado solamente de vigilar que se apliquen las leyes: las reglas del juego establecidas por medio del conflicto institucional entre los actores sociales representados en el sistema político. Ello, obviamente, no significa que no existan relaciones de poder y de dominación; lo que sucede es que el sistema institucional —en el cual están representados los diferentes sectores sociales y los diversos grupos de interés— legitima esas relaciones de poder.

En países donde el Estado impone las reglas del juego, éste establece las leyes, para prevenir los conflictos futuros, porque quiere favorecer a alguno de los sectores de la sociedad, o porque percibe la necesidad de restablecer el equilibrio entre diferentes sectores. En la medida en que esta situación sea la más frecuente, nos encontramos ante la preeminencia del Estado sobre la sociedad, ante un sistema político poco autónomo del Estado y, en general, frente a una débil constitución de actores sociales y, por lo tanto, ante una endeble capacidad de expresión política y de representación de la sociedad civil. Touraine ha denominado esta situación institucionalización por vía autoritaria.¹⁶

Esas situaciones contrastantes tienen distintas consecuencias para la legitimidad de las reglas de funcionamiento de la sociedad y por lo tanto, sobre la legitimidad del régimen en su totalidad y del propio Estado. En el primero de los casos, las reglas institucionales se legitiman por medio de las *formas* con que se establecen, es decir por la manera en que se presenta el conflicto de intereses, el cual ocurre en un marco institucional aceptado previamente por los distintos actores y que se *refrenda continuamente* con su acción. Hay acuerdo sobre las formas como debe desarrollarse el conflicto y como deben aplicarse sus resultados.

¹⁶ A. Touraine, *op. cit.*.

Cuando el Estado fija las reglas institucionales, la legitimidad surge menos de las formas que produce la institucionalización, que del *resultado de la acción global del Estado*, principalmente en lo que respecta a su desempeño en los campos económico y social.

De esta forma se derivan las dos características fundamentales del régimen político mexicano. En primer lugar, el hecho de que exista un *desequilibrio* hacia una de las funciones que cumple todo sistema político: canalizar las demandas, las reivindicaciones, o lo que viene a ser lo mismo, resolver los conflictos según las reglas del juego preestablecidas. Ese desequilibrio indica que la función complementaria de cualquier sistema político —servir de espacio al conflicto y a su institucionalización “desde abajo”, también de acuerdo con ciertas reglas del juego— prácticamente no existe. La génesis y el desarrollo del régimen político mexicano han demostrado cómo predomina la dimensión canalizadora, la función del sistema político como fuente de limitaciones. La escasa autonomía del sistema político frente al Estado —a pesar de que éste representa a fuerzas sociales reales, que a veces incluso están en conflicto— implica, sin embargo, la subordinación de este sistema a las necesidades de movilización de recursos por parte del Estado en su función de agente de desarrollo.

Esta situación ha tenido consecuencias significativas particularmente en lo que se refiere a las *fuentes* de legitimidad, tanto en lo que concierne a legitimación de las decisiones y reglas establecidas por el sistema político, como a la relación entre este sistema y el Estado. Como ya ha sido dicho de Weber a Habermas, una de las fuentes (no la única) de legitimidad de la dominación de un Estado (del mantenimiento de un sistema de dominación que el Estado está encargado de vigilar) son ciertas reglas que definen esta observancia y que acepta la mayor parte de los actores sociales. De esta manera, *la legalidad* se define como una de las fuentes de legitimidad. Como precisa Habermas, para que pueda establecerse y aceptarse la legalidad, es necesaria la *autonomía* entre el sistema administrativo y el político, entre el Estado y el sistema de legitimación, entre el aparato encargado de vigilar la aplicación de la legalidad y de castigar su incumplimiento, y el sistema a través del cual se establecen las reglas que definen aquélla, determinando lo que es legal y lo que no lo es.¹⁷ Si tal autonomía no existe, es evidente que en cuanto es un mismo y único órgano —el Estado— el que define y vigila la aplicación de las reglas, la legitimidad no tiene

¹⁷ J. Habermas. *Raison et légitimité. Problèmes de légitimation dans le capitalisme avancé*, París, Payot, 1978.

la misma significación ni la misma fuente que cuando esta autonomía sí existe.¹⁸

Aunque esta racionalidad formal (con el sentido que le da Weber) no es fundamento *suficiente* para la legitimación, sí representa una de sus fuentes principales. La otra fuente deriva de un tipo distinto de racionalidad, *del consenso generado por la ideología dominante*, o como lo diría Touraine, por la aceptación de un modelo cultural, de cierta orientación de la sociedad. En México se registra un desequilibrio hacia esta última fuente de legitimidad. Se favorece la ideología y “la interpretación general que sostiene al sistema de dominación en su conjunto”.¹⁹ En este sentido, para el Estado mexicano, la ideología popular y nacionalista es más importante que las formas y los procesos legales, como, de hecho, es el caso en todo régimen revolucionario.

En rigor, nos encontramos frente a un sistema político que encierra un *doble desequilibrio*, pues por una parte se inclina hacia una de sus funciones, y por otra *limita* su papel como fuente de legitimidad. El primer desequilibrio se encuentra en que el sistema político dependa más de las necesidades de control y movilización del Estado que de los requerimientos de representación de la sociedad civil. Más que la lucha y el conflicto social, es el Estado el que abre o cierra el sistema político, el que decide si hay necesidad de modificar o no las reglas del juego, de institucionalizar los intereses. El segundo desequilibrio radica en que el sistema político no funcione como sistema de legitimación salvo en proporción muy restringida, que marca precisamente la diferencia que existe entre una dictadura y un régimen autoritario. La legitimidad no está repartida entre la legalidad (la legitimidad formal) y la ideología o interpretación general que sostiene al sistema de dominación, sino que se inclina básicamente hacia esta última. La legitimidad que puede provenir de la orientación general está, a su vez, fundada en la *capacidad real* del Estado para asumir su papel de agente de desarrollo y responder directamente a las expectativas de los diferentes sectores de la sociedad.

¹⁸ El caso mexicano se aproxima a lo que se plantea arriba, aunque el sistema de legitimación formal (de legalidad) no está totalmente desprovisto de función legitimadora. Si no hiciéramos esta diferencia, no podríamos distinguir entre una dictadura que excluye la existencia de un sistema político, y un régimen autoritario que le otorga espacio, aunque limitado, y que utiliza a este sistema como recurso para legitimar sus decisiones. De otra manera no se podría comprender por qué importó tanto al Estado mexicano conservar un sistema político que pretendía ser legítimo, pues incluso ha intentado reforzar mediante las reformas políticas que se han llevado a cabo prácticamente en cada sexenio.

¹⁹ Habermas, *op. cit.*

Esta situación tiene consecuencias importantes para el sistema de legitimidad: la legitimidad está directamente ligada a la acción del Estado, a su capacidad de obtener una integración cada vez mayor de la población al sector moderno, o por lo menos, mantener viva la esperanza de esa integración. Esto supone un sistema de legitimidad relativamente *rígido*, puesto que su estabilidad depende directa o principalmente de que el Estado y su acción puedan mantener y movilizar los recursos sociales, en función de un consenso en torno a la idea de desarrollo. El consenso se genera principalmente de esta idea y muy poco en función de la racionalidad formal. La rigidez se debe justamente a que la legitimidad esté directamente ligada a la acción del Estado; problemas surgidos en el marco de la acción del Estado pueden conducir a la ruptura del consenso, a una crisis de legitimidad y al cuestionamiento de la legalidad, sin disponer del "amortiguador" que representa un sistema político autónomo del Estado.

LA CRISIS DEL CORPORATIVISMO MEXICANO

Las funciones tradicionales del sistema corporativo

Para evaluar las dificultades a las que se enfrenta actualmente el modelo corporativo mexicano, es necesario comparar sus funciones tradicionales con su situación actual.

Muchos de los autores que hablan de lo que significó el encuadramiento de las clases populares, proponen que ésta fue la base sobre la cual se asentó el desarrollo industrial del país.²⁰ En primer lugar, porque el corporativismo aseguraba un elemento de previsibilidad y de estabilidad al sistema político mexicano, al proyecto y a las políticas económicas de los sucesivos gobiernos. Pero el corporativismo también permitió establecer las condiciones económicas más favorables para el proyecto industrializador; esto sólo fue posible en la medida en que los salarios obreros se mantuvieron bajos durante la etapa de despegue. Bortz ha encontrado que los salarios reales caen desde 1939 hasta 1946, comienzan a incrementarse lentamente entre 1946 y 1952 (en este periodo aumentan apenas 8%), para aumentar más aceleradamente du-

²⁰ K. Middlebrook. *The political economy of Mexican organized labor, 1940-1978*, tesis, Harvard University, 1982; I. Roxborough, *Unions and politics in Mexico: the case of the automobile industry*. Cambridge, Cambridge University Press, 1983; E. de la Garza, *Ascenso y crisis del Estado social autoritario*, México, El Colegio de México, 1989.

rante el periodo de desarrollo estabilizador y hasta 1976.²¹ Por su parte, el corporativismo agrario permitió mantener bajos los costos de los productos agrícolas y la transferencia neta de excedentes del campo a la ciudad.²²

Por su parte Reyna²³ propone que el encuadramiento del sindicalismo está íntimamente ligado a una política selectiva, la cual, después de los conflictos de 1958-1959, favorece los sectores estratégicos del sindicalismo. El corporativismo hizo posible que, en un sistema político donde está vigente el derecho de huelga, no se haya dado un desplazamiento salarial desde estos sectores obreros que fueron privilegiados. También el control corporativo —en este caso sobre las organizaciones campesinas— explica, en parte, que la población organizada del campo no haya intentado seguir los aumentos de los ingresos de los medios urbanos. En términos generales, el control del Estado sobre la sociedad explica que, en el caso mexicano, se haya logrado llevar a cabo un modelo de desarrollo que, como demuestra Lustig, no sólo ha estado acompañado de una profunda desigualdad del ingreso, sino que la ha necesitado.²⁴

Desde la crisis financiera de 1976, sólo el encuadramiento obrero explica que ese sector haya aceptado que los salarios mínimos reales cayeran de 101.3 en ese año, a 63.4 en 1985.²⁵ Aunque los salarios industriales se portan un poco mejor (los topes salariales de éstos son algo más elevados que los salarios mínimos) y han sido compensados en algunas empresas mediante prestaciones —que pasaron de ser 30.6% de las remuneraciones totales en 1975, a 34.0% en 1985—,²⁶ también han sufrido deterioro considerable. Por otra parte, es evidente que el Pacto de Solidaridad, vigente desde noviembre de 1987, habría sido mucho más difícil de establecer de no existir el encuadramiento corporativo, o por lo menos hubiera requerido algún grado de restitución del

²¹ J. Bortz, citado por H. Aguilar Camín, *Después del milagro*, México, Cal y Arena, 1988, pp. 80-81.

²² C.W. Reynolds, *La economía mexicana: su estructura y crecimiento en el siglo XX*, México, Fondo de Cultura Económica, 1973. El autor propone que esta transferencia se da por lo menos hasta fines de los años sesenta.

²³ J.L. Reyna, "Control político, estabilidad y desarrollo en México", *Cuadernos del CES*, núm. 3, México, El Colegio de México, 1974.

²⁴ N. Lustig, "Distribución del ingreso, estructura del consumo y características del crecimiento industrial", *Comercio Exterior*, vol. 29, núm. 5, 1979, mayo.

²⁵ El índice está fijado con base en 1978. S. Trejo Reyes, *El futuro de la política industrial en México*, México, El Colegio de México, 1987, p. 96.

²⁶ Elaborado con base en SPP, *Estadística industrial anual*, México, INEGI, 1975 y 1985.

salario real, como fue el caso de los planes de choque (fracasados) de Argentina y Brasil.

Pero el corporativismo no sólo fue esencial para sentar las bases del desarrollo del país, sino mecanismo eficaz de intermediarismo electoral. Los sindicatos eran fuente importante de participantes para todo tipo de actos, mítines y manifestaciones de apoyo al Partido Revolucionario Institucional. Es sabido que en la mayoría de los estatutos de los sindicatos del país se incluye todavía la obligación de pertenecer al PRI. El hecho de que esta obligación esté formalmente ligada a la posibilidad de ser sancionado, implicaba una fuerte presión para votar por el partido o para abstenerse (y que, de esta manera, el voto fuera utilizado). Esta situación fue crucial en el caso de las empresas aisladas geográficamente, cuyos obreros viven en colonias reservadas para ellos; éste es el caso de los petroleros, mineros, siderúrgicos, cañeros y maestros.

No obstante, el control corporativo sobre los obreros no se ha basado exclusivamente en la coacción, sino en el intercambio. A pesar de que en algunas coyunturas específicas los salarios aumentaban lentamente o incluso retrocedían y de que el modelo de desarrollo generaba enorme desigualdad del ingreso, hasta 1982 existían mecanismos que en forma efectiva trocaban control sobre los salarios por mecanismos indirectos de redistribución del ingreso. Había una política muy dinámica de beneficios sociales a través de la Conasupo, de la extensión continua de los servicios de seguridad social (así como de los servicios que Pemex y otras empresas otorgan directamente a sus trabajadores), y la creación del Infonavit y del Fonacot durante el sexenio de Luis Echeverría. En términos generales, existía un gasto público social que había venido creciendo casi continuamente hasta 1982, año en el que comenzó un descenso considerable.²⁷ Tampoco es posible desestimar el hecho de que los sectores obreros de las ramas más estratégicas, los que están organizados en sindicatos nacionales de industria y que han

²⁷ P. Ward, *Welfare politics in Mexico*, Londres, Allen and Unwin, 1986, p. 10. En el cuadro que muestra Ward, el gasto público social cae de 25%, al que llegó en 1976, a 13% en 1984. Durante el sexenio de López Portillo, la declinación se debió más a que el gasto en la industria, especialmente en lo que se refiere a energía, aumentó en forma muy importante desde 1978. Si se ve otro indicador, ahora relativo al porcentaje del PIB que se dedica al gasto social del gobierno, vemos que si en 1976 había llegado a un máximo de 9%, comenzó a caer desde entonces hasta 6% en 1983. Con base en los datos de Nafinsa (*La economía mexicana en cifras*, México, 1988), se puede calcular que el porcentaje del gasto público total que se utilizó para los servicios de educación y salud llega a un máximo, en 1980, de 17.5% y 1.4% respectivamente, y desciende en 1988 a 7.2% y 1 por ciento.

sido la columna vertebral del pacto corporativo, fueron beneficiados selectivamente con salarios y todo tipo de prestaciones.²⁸

Todo esto, aunado a la capacidad del Estado de aumentar continuamente los puestos de trabajo que dependían directamente de él y los aumentos reales del poder adquisitivo de la población urbana, correspondían a un discurso nacional-popular en el que se reivindicaba un desarrollo económico fundamentado en la expansión del mercado interno y que pretendía un desarrollo capitalista que estuviera acompañado de justicia social; el Estado no sólo pretendía ser motor del desarrollo económico, sino elemento equilibrador de las injusticias sociales que acompañan todo proceso de desarrollo. En tanto existía un gasto social importante y creciente, se percibía la intención del Estado de llevar a la práctica la interpretación general de su función.

Hasta 1982, los ingresos del petróleo y los préstamos del exterior permitieron al gobierno ejercer un gasto considerable con respecto al PIB. Durante el sexenio de De la Madrid tuvo que reducirse el gasto público de 17.5% del PIB, en 1981, a 13.3% en 1985.²⁹ En la medida en que esta tendencia a la reducción se consideraba como una evolución durable y que incluso tendería a profundizarse, estaba claro que los gastos gubernamentales tendrían que racionalizarse. Se pensaba que el gobierno no recuperaría los niveles de ingreso que había logrado antes de la crisis de 1982, y que ello significaba transformaciones importantes de la función del Estado en la economía; se requería ahora hacer más eficiente la intervención del Estado y estimular el capital privado.

Se partía de que, tradicionalmente, el gasto gubernamental se había basado en un déficit económico del Estado. En 1982 este déficit llegó a ser de 16% con respecto al PIB; en 1985 se redujo a 8.2%.³⁰ Para adaptarse a este cambio que exigían las circunstancias —básicamente el manejo de la deuda externa—, el gobierno de De la Madrid se vio en la necesidad de comenzar a reducir y racionalizar los subsidios, a eliminar las ineficiencias generadas por el paternalismo estatal. Necesitaba, además, estimular la iniciativa privada nacional y el capital extranjero para sustituir la inversión del gobierno y su reducida capacidad de obtención de divisas. Para ello era necesario reducir el excesivo

²⁸ Para una comparación entre los salarios y las prestaciones de las ramas en las que se ubican estos sindicatos y el resto de la industria, véase I. Bizberg, *La clase obrera mexicana*, México, Secretaría de Educación Pública, 1986.

²⁹ S. Trejo Reyes., *El futuro de la política industrial en México*, México, El Colegio de México, 1987, p. 175.

³⁰ *Ibid.*, p. 176.

proteccionismo, abrir el país al exterior, para que con el estímulo de la competencia internacional nuestra industria se volviera más eficiente.

La hipótesis principal de este trabajo es que estos cambios, que parecen ser sólo ajustes para lograr más eficiencia, exigen la transformación del *modelo de desarrollo* y de la relación corporativa que el Estado constituyó con los sectores populares. Esta relación se ha basado en el hecho de que el Estado ha sido el motor del desarrollo económico nacional: el Estado no sólo sentaba las bases del desarrollo económico, estableciendo las condiciones favorables para la industrialización a través de su política económica y por medio de subsidios y de protección de la industria nacional, sino que las inversiones privadas, tradicionalmente, seguían y giraban en torno a la inversión estatal; el Estado salvaba a las industrias en quiebra para evitar los efectos del desempleo y aumentaba la oferta de empleo con la expansión de sus empresas y de la administración estatal.

Pero el Estado no sólo es cada vez menos capaz de seguir financiando el desarrollo y garantizar que un creciente porcentaje de la población se integre al sector moderno de la economía, o que por lo menos mantenga viva la esperanza; lo que hubo en los últimos años fue mayor exclusión, que fue más grave de lo que demuestra la evolución del personal ocupado y de la población asegurada al IMSS,³¹ puesto que se calcula que cada año se integran al mercado de trabajo alrededor de un millón de jóvenes.

El discurso realista que se elaboró durante el gobierno de De la Madrid reconoció todo esto: desde la primera oportunidad luego de la toma de posesión, De la Madrid dio a entender que el populismo había sido rebasado por las circunstancias. Las referencias al realismo en torno al cual giraría la acción gubernamental, la crítica a la demagogia y a los subsidios innecesarios, parecían enterrar el proyecto nacional-popular; propuso que había llegado el momento de que el Estado se retirara de los sectores económicos más modernos y que abocara sus reducidas posibilidades a los sectores y regiones más atrasados del país, así como a construir parte de la infraestructura necesaria para el desarrollo económico. Se reconocía, en pocas palabras, que la crisis finan-

³¹ En el sector manufacturero y de la construcción, la población ocupada disminuyó relativamente poco entre 1980 y 1986, -2.8% y -2.7% respectivamente; no obstante, aumentó considerablemente en aquellos sectores que escondían el subempleo, como el comercio (5.3%), los servicios (11.5%), las actividades no especificadas (24.3%), y el sector agrícola (4.6%). No obstante, hubo incremento importante en la afiliación al IMSS en todas las ramas, lo que significa que el gobierno fue más estricto con las empresas respecto a su obligación de afiliar a sus trabajadores a este instituto.

ciera del Estado no era coyuntural, sino que se había llegado a los límites de la acción del Estado como agente principal de desarrollo.

Esto significa grandes tensiones para un sistema de legitimidad como el que sustenta el régimen político mexicano, que depende básicamente de la eficacia de la acción del Estado como agente del desarrollo económico nacional. Esta situación llevará inevitablemente a cambios en la relación corporativa que el Estado constituyó con los sectores populares, en especial con los que se ubican en el sector moderno de la economía: las organizaciones obreras.

A más de esta fragilidad general del sistema de legitimidad, hay presiones concretas de distintos sectores sociales, razón por la que el plano político-formal, o sea el de la esfera electoral, adquiere cada vez más importancia como fuente de legitimidad.

Por un lado, el nuevo modelo económico y su discurso alienan los sectores dentro del aparato corporativo, porque los amenaza directamente. Estos sectores tenderían, cada vez más explícitamente, a buscar en el escenario político grupos o partidos que planteen que la salida de la crisis no es la retracción del Estado, sino la recuperación del modelo original de un Estado agente de desarrollo. Existe otro tipo de presiones en contra del modelo corporativo, que se originan en aquellos sectores sociales (cada vez más numerosos) que se han desarrollado fuera de los controles corporativos. Se presentan, por último, tensiones generadas por una real incompatibilidad entre modernización económica y corporativismo. Veamos cada una de estas cuestiones.

Las presiones desde el exterior del sistema corporativo

Desde hace algunos años, varios autores³² opinan que el desarrollo económico dio lugar a que surgiera un sector cada vez más nutrido de la población que nunca estuvo integrado al modelo corporativo. Esta población se ubica básicamente en los medios urbanos; se trata de profesionistas, empleados que laboran en el comercio y los servicios, de mujeres que se han integrado al empleo, que están ubicadas en sectores económicos donde la tasa de sindicación es baja (el comercio, los servicios y las maquiladoras) y, por último, los millones de jóvenes que no tienen empleo o que están subempleados.

Por otra parte, entre 1950 y 1970, el contingente de comerciantes y pequeños empresarios agrícolas e industriales ha crecido en impor-

³² H. Aguilar Camín, *op. cit.*; S. Loaeza, "México 1968: los orígenes de la transición", *Foro Internacional*, núm. 117, 1989.

tancia, especialmente en el noroeste y norte del país. Según los datos de García,³³ la participación de los patrones y empresarios en el incremento observado a nivel regional es de 16.0% en el noroeste, cuando en el área metropolitana de la ciudad de México (AMCM) es de 14.7%, y en todo el país de 8.8%. Los datos desagregados por sectores económicos son aún más significativos. En la agricultura, la participación de patrones y empresarios es de 5.4% en esta misma región, mientras que la tasa del AMCM es de 4.4% y la nacional de 2.3%; en la minería, energía e industria la participación es de 26.6% en el noroeste, mientras que en el AMCM es de 16.5% y la tasa nacional de 14.7%; en la construcción es de 23.0%, en el AMCM de 13.9% y en la nación de 15.1%; en el comercio es de 34.9%, en el norte de 20.3%, en el centro-Pacífico de 20.1% y la nacional de 18.7%; en servicios, la tasa del noroeste es de 38.1% y la nacional de 21.8%.³⁴

Pero estos empresarios (así como algunos trabajadores por cuenta propia)³⁵ no solamente no están incluidos en el corporativismo, sino que son probablemente independientes del Estado en muchos aspectos.³⁶ No hay datos directos al respecto, pero puede obtenerse un indicador de ello a partir de una encuesta hecha por Banamex.³⁷ A pesar de que se aplicó exclusivamente a las empresas más importantes del

³³ B. García, *Desarrollo económico y absorción de fuerza de trabajo en México, 1950-1980*, México, El Colegio de México, 1988.

³⁴ A estos datos habría que sumar los de Chihuahua, donde creo, aunque no tenemos datos para confirmarlo, que también ha habido crecimiento importante de empresarios y trabajadores por cuenta propia que no están incluidos en el corporativismo. Pienso que Chihuahua, estado ganadero que gira en torno al comercio y cuenta con una importante ciudad fronteriza, tiene más en común con el noroeste que con Coahuila, estado minero e industrial, más ligado al desarrollo de Monterrey, sin una ciudad fronteriza importante. Así lo pensó E. Alduncin Abitia, *Expectativas económicas de los líderes empresariales*, México, Banco Nacional de México, 1989.

³⁵ En el sector comercio, la participación de trabajadores por cuenta propia es de 8.3%, la de ayudantes y familiares de 12.8% en el noroeste, mientras la tasa en el AMCM es de 1.0% y de 7.3% respectivamente, y la tasa nacional es de 8.0% y de 7.1%; en los servicios, la participación de trabajadores por cuenta propia es de 33.6% la de los ayudantes y familiares de 10.0% en el noroeste, y las tasas respectivas a nivel nacional son de 25.3% y 6.8%. Es posible que por lo menos la situación de una parte de estos trabajadores por cuenta propia sea diferente de la que existe en el DF.; en éste probablemente son subempleados, en el caso del noroeste, los consideramos en parte como microempresarios y comerciantes.

³⁶ Estos empresarios son más independientes del Estado porque producen para el mercado local-estatal y en ocasiones para el mercado norteamericano. Se da el caso de que algunos de ellos son incluso independientes financieramente del sistema bancario nacional; obtienen préstamos de bancos norteamericanos.

³⁷ E. Alduncin Abitia, *op. cit.*

país, pienso que es posible extender a los pequeños empresarios ciertas actitudes del sector empresarial estudiado.

En términos generales, todavía existe un amplio sector de empresarios que dice depender de las políticas del gobierno: 14% de los empresarios entrevistados³⁸ opinó que el principal factor limitante de la inversión es la incertidumbre sobre planes y políticas gubernamentales, 8.4% piensa que es la incertidumbre política y social, 7.1% relaciona la baja inversión con la falta de incentivos y apoyos del gobierno, y 4.7% dice que se debe a la falta de crédito bancario.³⁹ A pesar de ello, cuando se analiza la misma encuesta por regiones se nota claramente un sector empresarial, en la actualidad localizado en el noroeste⁴⁰ del país, que se dice independiente del gobierno, tanto en lo que se refiere a sus inversiones, como a las medidas gubernamentales, y aun de los créditos del sistema bancario nacionalizado. Sesenta por ciento de los empresarios del noroeste del país⁴¹ dicen que las limitantes a la inversión son de orden estrictamente económico y financiero.⁴²

³⁸ Se entrevistó a los líderes empresariales de las empresas más importantes del país; en total la muestra se hizo con 190 líderes empresariales y 240 dirigentes de alto nivel de estas empresas.

³⁹ A pesar de que alrededor de una tercera parte de los empresarios opina que las principales limitaciones a la inversión están relacionadas con la actividad del gobierno, si solamente se considera a 15% de las empresas que de hecho no invirtieron en 1988, se observa que las razones para ello no tienen que ver con políticas gubernamentales o con las perspectivas de estabilidad política y social, sino mucho más directamente con cuestiones económicas. En primer lugar están las expectativas de insuficiente demanda en el futuro (19.5%); en el segundo lugar está la capacidad ociosa de la planta y equipo (11.3%). Esto significa que cerca de la tercera parte de las empresas que no invierten no lo hacen por cuestiones relativas a la inseguridad de las políticas del gobierno, sino por las características del mercado. Sólo 9.2% de los empresarios no invierten por este tipo de inseguridad; 5.2% no lo hacen por la falta de incentivos y apoyos del gobierno; 6.2% aduce la falta de crédito bancario; 4.1% la incertidumbre política y social. Aunque hay un porcentaje importante de empresarios que esgrimen la carta de la seguridad frente al gobierno como razón para no invertir, esto es en gran medida una cuestión ideológica, ya que cuando analizamos las causas de las empresas que no invierten, vemos que sus razones son básicamente económicas y financieras.

⁴⁰ En la encuesta de Banamex, la región noroeste está constituida por Baja California, Sonora, Sinaloa y Chihuahua.

⁴¹ Hay que aclarar, en primer lugar que, desafortunadamente, hay un sesgo importante en la encuesta, ya que concentra la mayor parte de las empresas en la zona metropolitana. Esto es inevitable porque el estudio se proponía tener una idea de las expectativas de las empresas más importantes del país. Por esta razón, existen pocas empresas por región; esto no permite llegar a conclusiones definitivas, sino sólo a hipótesis de trabajo.

⁴² Un 16% dice que se debe al alto costo del dinero, otro 16% a la incertidumbre cambiaria, 12% a problemas financieros internos, y 8% a insuficiente demanda en el futuro.

El contraste con las regiones del centro, del norte y del sureste es patente: en la primera, los factores considerados como limitantes para la inversión son en un primer lugar las cuestiones directamente relacionadas con las políticas del gobierno, en las tres regiones estas razones constituyen 28% de las respuestas.⁴³

Si relacionamos estos datos con el hecho de que en estas regiones el voto panista es muy considerable, podemos postular que estos sectores, con potencial económico real y creciente, parecen estar generando un interés por obtener poder político que corresponda a su independencia y a su fuerza económica. Como lo demuestra el estudio de Hernández Rodríguez,⁴⁴ a pesar de las reformas que el gobierno de De la Madrid llevó a cabo en el campo económico (la apertura de fronteras, la liberación generalizada de la economía) no dio su lugar a este sector de empresarios. La política gubernamental fue tradicional en lo que concierne a las relaciones con el sector empresarial. Se favoreció a las cúpulas empresariales, a los grandes empresarios que controlaban las corporaciones, para intentar recuperar su confianza e incitar a la inversión; a algunos se les otorgaron concesiones de casa de bolsa, a los empresarios del grupo de Monterrey se les concedió una virtual absorción de su deuda por medio del Ficorca,⁴⁵ con lo que se logró en gran medida neutralizarlos políticamente: retiraron su apoyo al PAN en Monterrey en 1985 y al año siguiente en Chihuahua.⁴⁶ Pero esta actitud hacia los empresarios no toma en cuenta que existe un nuevo sector empresarial que se ha desarrollado con la industrialización del país, que no depende directamente de las concesiones del Estado y está exigiendo un espacio político, la posibilidad de defender sus intereses y enarbolar un proyecto político propio.⁴⁷

⁴³ En la región centro, 14% opina que es la falta de apoyo e incentivos del gobierno, para otro 14% es la incertidumbre en los planes y políticas del mismo. En el norte, 15% dice que es la incertidumbre social y política, 13% que es la incertidumbre en cuanto a los planes y políticas gubernamentales. En el sureste, 18% dice que es la incertidumbre en planes y políticas gubernamentales y 9% que es la incertidumbre social y política. Las regiones del occidente y oriente son a este respecto regiones intermedias.

⁴⁴ R. Hernández Rodríguez, "La conducta empresarial en el gobierno de Miguel de la Madrid", en este mismo número de *Foro Internacional*.

⁴⁵ G. Guadarrama, "Empresarios y política: Sonora y Nuevo León, 1985", *Estudios Sociológicos*, núm 13, México, El Colegio de México, 1987.

⁴⁶ L. Barraza, *La montée du PAN en Chihuahua*, Memoire de DEA, París, Institut de Hautes Etudes d'Amérique Latine, 1986.

⁴⁷ Un proyecto que, en lo que se refiere a la economía, probablemente no sería muy distinto del de De la Madrid o de Salinas, pero que según los empresarios más politizados, el PRI no podría llevar a cabo por estar atado a demasiados intereses crea-

En resumen, existe por una parte un sector cada vez mayor de población que nunca ha estado en el sistema corporativo y que está muy descontento con el gobierno, porque lo considera culpable del deterioro en sus niveles de vida y de la reducción de sus expectativas de promoción social. Otros sectores con una actitud menos defensiva —a los que no afecta tanto la crisis y que en algunos casos se están beneficiando con ella— se enfrentan al sistema corporativo de manera ofensiva y proponen una alternativa política, y se ubican en una “nueva” clase empresarial.

Las presiones desde el interior del sistema corporativo

Pero el corporativismo mexicano no sólo está enfrentando presiones desde fuera, también está siendo presionado desde dentro. La crisis financiera del Estado se convierte en exigencia por incrementar la eficiencia de sus empresas en las cuales están ubicados los sindicatos que constituyen el corazón del corporativismo. Dentro de esta perspectiva, el poder que han acumulado algunas de estas organizaciones las convierte en el principal obstáculo para cualquier intento por reestructurar las empresas paraestatales o sectores como el educativo, porque lesionan inevitablemente sus intereses adquiridos.

Durante el gobierno de Echeverría, la actitud hacia el corporativismo estuvo definida por la preocupación ante el anquilosamiento de la burocracia sindical. Se propuso que era necesario reformarlo, lograr un neocorporativismo cuyo modelo más importante fue el de la Tendencia Democrática del SUTERM; este intento fracasó porque la pugna entre la Tendencia y el oficialismo se radicalizó a tal punto que rebasó los marcos del sindicato de electricistas.⁴⁸ En ese sexenio se trató de reformar el aparato corporativo para recuperar la legitimidad perdida a raíz de la represión al movimiento estudiantil, con el objetivo de renovar el apoyo político al Estado, necesario para los propósitos del gobierno de Echeverría de revitalizar el papel rector del Estado e incrementar considerablemente su participación en la economía.

Como en casi todos los ámbitos, el sexenio de López Portillo fue un periodo en el cual los recursos provenientes de la exportación petro-

dos, porque tendría que afectar los intereses de sus propias bases de poder. Guadarrama, *op. cit.*, pp. 161-162.

⁴⁸ Es posible que en el único sindicato en el que se pudo instalar duraderamente un neocorporativismo correspondiente al modelo que se quería estimular durante este sexenio, fue en el de telefonistas.

lera y de la deuda externa lograron desviar la atención de las necesarias reformas, tanto del corporativismo como de la estructura económica; no sólo se frenó la reforma del sistema corporativo, sino que se fortaleció. No obstante, se amplió el espacio político para dar un canal de expresión a los sectores que no estaban integrados en el corporativismo. En ese sexenio, se pensó que el reto principal del sistema era evitar el deterioro del control corporativo, amenazado por la acción de grupos políticos y por corrientes de oposición que actuaban dentro de las organizaciones sindicales, entre otras. Se asentó claramente que, con la reforma política, a los partidos y a los demás grupos políticos les estaría vedada la acción en las organizaciones populares. Por su parte, al sindicalismo oficialista se le dieron todo tipo de facilidades y prerrogativas; sólo cabe mencionar que prácticamente no se dieron registros a sindicatos independientes,⁴⁹ sólo se toleró a la UOI y a la Línea Proletaria mientras éstas no plantearan demandas políticas y se restringieran al ámbito local y al particularismo. En 1978 dejó de existir la Tendencia Democrática, seriamente debilitada desde 1975 cuando el ejército tomó las instalaciones eléctricas e hizo abortar su huelga. En 1977 y 1980 se otorgaron al sindicato petrolero importantes concesiones: en 1977, frente a la urgencia de la expansión petrolera, Pemex requirió acudir al capital privado para trabajos de perforación. Con el objeto de anular la oposición del sindicato se otorgó al STPRM 40% de los contratos de perforación para que los traspasara a terceros. En 1980 sucedió lo mismo con el servicio de transporte de hidrocarburos.⁵⁰

El modelo que se estaba siguiendo consistía en reforzar el corporativismo estatal y restringir a la oposición al ámbito electoral (se pensaba que este ámbito podría ser controlado como se había hecho tradicionalmente; no se previó la importancia que adquiriría unos años más tarde); eso era factible con los enormes recursos económicos que se obtenían. Pero después de la crisis financiera de 1982, ya en el gobierno de Miguel de la Madrid, se inició la transformación de la estructura industrial y del corporativismo. El nuevo modelo de desarrollo implicaba reducir todo tipo de ineficiencias: reestructurar las empresas inoperantes, eliminar el excedente de personal de las paraestatales y de la administración central, reducir las prerrogativas y los privilegios otorgados a las organizaciones sindicales ubicadas en los sectores estratégi-

⁴⁹ No hay que olvidar que durante el sexenio de Echeverría la Secretaría del Trabajo dio registro a muchos sindicatos que se desvinculaban de las grandes centrales oficialistas, lo que fue fundamental para estimular la llamada "insurgencia obrera".

⁵⁰ A. Alonso y C.R. López, *El sindicato de trabajadores petroleros y sus relaciones con el Estado, 1970-1985*, México, El Colegio de México, 1985.

cos; en resumen, *la racionalidad política que ha regido las relaciones con el aparato corporativo tendría que ceder ante la racionalidad económica.*

Todo ello implicaba golpear a sectores políticamente estratégicos. Como es bien sabido, los sindicatos de las empresas paraestatales más grandes —Pemex, CFE, Luz y Fuerza del Centro, Ferronales, Telmex, las empresas siderúrgicas AHMSA y Sicartsa, junto con algunos de los sindicatos de empleados de gobierno —maestros, médicos del IMSS, del ISSSTE y de la SSA— así como los de algunas dependencias —Departamento del Distrito Federal y la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos— constituyen el corazón del pacto corporativo con el Estado. Todos estos sectores tienen niveles muy elevados de sindicación. Si la media nacional está entre 18% y 25%, en la industria de hidrocarburos la tasa de sindicación es de 57%, en la eléctrica de 52%, en la ferrocarrilera de 79%, en la minería, metalurgia y siderurgia de 49% y en el sector público de 98%. Todas estas ramas están organizadas en sindicatos nacionales de industria, que son masivos: el más pequeño es el de telefonistas, con 27 000 sindicalizados, el más grande es el de maestros, con más de 600 000. La suma de los sindicalizados en estas ramas es cercana a 35% del total de los trabajadores sindicalizados en el país.

El control sobre estos grandes sindicatos ha sido fundamental durante todo el proceso industrializador, pero sobre todo en los periodos de crisis económica. Durante los sexenios de López Portillo y de De la Madrid, los topes salariales eran fijados con los aumentos a los salarios mínimos, pero eran refrendados con las primeras negociaciones contractuales de algunos de estos grandes sindicatos, generalmente los de AHMSA-Monclova y el Sindicato Mexicano de Electricistas; ambos revisan los primeros días de marzo. A los sindicatos y a sus líderes se les premiaba por el control de sus trabajadores con prerrogativas y concesiones; el caso paradigmático ha sido siempre el sindicato petrolero. Esto también beneficiaba a los obreros porque ello redundaba en todo tipo de prestaciones sociales: vivienda, consumo, deportes, becas, etc. Se permitía, además, que los sindicatos tuvieran un gran control sobre las contrataciones, lo que también favorecía a los obreros ya que, tradicionalmente, son los familiares de los sindicalizados los que tienen preferencia cuando hay vacantes. Estos sindicatos también tienen un gran control sobre ascensos; en el caso de los maestros, por ejemplo, el sindicato tiene injerencia en la designación de directores de escuela, supervisores, otorgando estos puestos a sus miembros más fieles.

Todo eso tiende a ser cuestionado desde el momento en el que se procura reestructurar el sector paraestatal. Desde el inicio del sexenio de De la Madrid se comenzó retirando privilegios al Sindicato de Tra-

bajadores Petroleros de la República Mexicana. Un año después del cambio de gobierno, por medio de la Ley de Obras de enero de 1984, la SPP dispuso que en todas las industrias paraestatales se prohibiera la adjudicación de cualquier contrato sin concurso. Esto eliminaba de tajo las concesiones más importantes del sindicato, es decir los contratos de perforación y de transporte de petróleo.⁵¹ En septiembre de ese mismo año se cancela el pago de 2% del total del costo de las obras concedidas a particulares, que el sindicato recibía para su fondo de beneficio social.⁵²

A raíz de ambos hechos el sindicato inició la ofensiva. Una ofensiva que comenzó simbólicamente cuando en la XVIII Convención, celebrada en diciembre de 1984, se decidió agregar el nombre de Revolucionario al sindicato petrolero.⁵³ En 1985, en las elecciones para diputados, el entonces SRTPRM promovió el voto plurinominal para el PST. En enero de 1986, durante la salutación anual al presidente, José Sosa advirtió: "Si se hunde Pemex, se hunde usted, y nos hundimos todos, se hunde el país (. . .) desconfíe de quienes lo halagan". La votación del 6 de julio de 1988 indica claramente la actitud de los líderes petroleros hacia el gobierno de De la Madrid y hacia su sucesor, quien perdió en casi todos los distritos petroleros que el sindicato siempre había controlado.⁵⁴ Cárdenas ganó en Coatzacoalcos, Poza Rica y Minatitlán, Veracruz, y en Salamanca, Guanajuato, ciudades netamente petroleras. Además, a pesar de que Salinas perdió en casi todos los distritos petroleros, no fue así con los diputados y senadores del sindicato que fueron elegidos.⁵⁵

La respuesta del gobierno de Salinas de Gortari a la nueva ofensiva del STPRM, que llegó incluso a amenazar con huelga si se intentaba privatizar la petroquímica básica,⁵⁶ llevó al desenlace que todos cono-

⁵¹ A. Alonso y C.R. López, *op. cit.*, y V. Novelo, "Las fuentes de poder de la dirigencia sindical en Pemex", *El Cotidiano*, UAM-Azcapotzalco, núm. 28, 1989.

⁵² M. A. Cruz Bencomo, "El quinismo, una historia del charrismo petrolero", *El Cotidiano*, núm. 28, UAM-Azcapotzalco, 1989.

⁵³ Luego del golpe a la dirección del sindicato de enero de 1989 y una vez que toma posesión Guzmán Cabrera, se elimina lo de revolucionario.

⁵⁴ Esto se lograba por medio de las características que los petroleros sólo comparten con los maestros (aunque éstos son todavía más importantes porque su organización se extiende por todo el país): la concentración en colonias significa una real dificultad —por temor a represalias— por parte de los partidos de oposición para encontrar representantes para vigilar las elecciones, lo que permitía un control estricto del voto individual.

⁵⁵ Cruz Bencomo, *op. cit.*, p. 28

⁵⁶ Léase con ello una privatización de la industria sin compensación al sindicato,

ceмос. El gobierno de De la Madrid no se sintió lo bastante fuerte o no se sintió tan obligado por una actitud que se convirtió en abierta rebeldía de los líderes del STPRM. Pero el hecho de que se haya logrado, efectivamente, sustituir una dirigencia fuerte por otra más débil, que le debe al gobierno su posición a la cabeza del sindicato, que se haya logrado debilitar uno de los sindicatos con más prerrogativas, no implica que en el futuro no haya resistencia a medidas adicionales del gobierno, incluso con el propósito de legitimarse ante sus bases y demostrar autonomía relativa frente al gobierno. A ese respecto, deben entenderse las afirmaciones de líderes tales como Napoleón Gómez Sada y Olivo Solís en lo que se refiere a la modernización de la industria siderúrgica paraestatal. A pesar de que el primero aceptó sin mucha resistencia el cierre de Fundidora de Monterrey en 1985 —empresa en situación poco defendible, porque contaba con tecnología muy anticuada y ubicada en pleno centro de la ciudad nortea—, declaró que podría convertirse en conflicto político y social. Olivo Solís, secretario general de la COR, criticó la medida diciendo que la alianza histórica entre el Estado y los trabajadores estaba en peligro.⁵⁷

En algunas empresas paraestatales (Pemex, CFE, Luz y Fuerza del Centro, Telmex), la restructuración significa que el gobierno está obligado a eliminar prerrogativas de los sindicatos y privilegios de los trabajadores que se han ido acumulando a lo largo de los años. En otras paraestatales el problema es la poca eficiencia debida a que la tecnología es obsoleta (la siderurgia), a que el gobierno pretende traspasarla al sector privado (la minería, el transporte aéreo y una parte del transporte de la ciudad de México), o a que hay exceso de personal (la propia administración gubernamental). En todos estos casos, es claro que el gobierno tendrá que enfrentarse directamente a los sindicatos, porque a menudo se trata de sindicatos de industria en los que existe un solo contrato colectivo y que, por ello, tienen fuerza para incidir en la orientación general del sector económico y en la capacidad del Estado de decidir si se reubica una planta, si se permite la entrada de capital privado, si se descentralizan las decisiones, etcétera.

En el sector privado, la cuestión es distinta; ahí, el Estado trata de fomentar la restructuración dirigida básicamente a alentar la competitividad internacional.⁵⁸ En los estudios que subrayan los efectos de la

como las que se habían acordado en 1977 y 1982, en lo que se refiere a la perforación y transporte del crudo, que eran de exclusiva incumbencia de la paraestatal.

⁵⁷ R. Rubio y F. Veloquio, "La respuesta obrera a la modernización", *El Cotidiano*, núm. 17, UAM-Azcapotzalco, 1986, p. 33.

⁵⁸ H. Hernández Cervantes, "Retos y perspectivas de la reconversión indus-

reestructuración sobre los sindicatos y los obreros se opina que, aun cuando se decía que la reconversión debía ser llevada a cabo en forma consensual, tomando en cuenta tanto los intereses empresariales como los obreros, se estaba aplicando de manera coercitiva. Muchas de las empresas que se han reestructurado han intentado hacerlo mediante la reducción radical de costos; algunas han logrado gran competitividad internacional en lo que a éstos se refiere.⁵⁹

En algunos casos, como el de la industria automotriz, la estrategia de las empresas ha sido su reubicación. Desde 1987, esta rama logró revertir su tradicional déficit comercial; sus ventas al exterior compensaban, además, la drástica reducción del mercado interno.⁶⁰ Las nuevas plantas automotrices se han localizado básicamente en el norte del país, lo que les ha permitido establecer relaciones industriales con gran flexibilidad interna. Los sindicatos tienen poca injerencia en la especificación de las tareas que deben llevar a cabo los trabajadores (éstas se definen muy someramente en el reglamento interior de trabajo), prácticamente no intervienen en la definición del proceso de trabajo (aunque muy pocas veces lo han hecho), se sustituyó el escalafón ciego —según el cual se definen los ascensos por medio de la antigüedad— por uno definido por la calificación. Se permite, además, mayor flexibilidad externa, se sustituyen trabajadores sindicalizados por eventuales y trabajadores de confianza, por lo que, si hubiera que despedir a parte del personal, el sindicato tendría menos posibilidad de resistir. Y, por supuesto, todas estas empresas pagan a sus obreros considerablemente menos que las antiguas plantas del centro.⁶¹

Más adelante, me referiré a los efectos de tal estrategia y sus limitaciones; ahora sólo cabe mencionar que no puede dejar de tener consecuencias para la relación corporativa el hecho de que el gobierno per-

trial”, en *La reconversión industrial en América Latina*, México, Fondo de Cultura Económica, 1987, t. 1, pp. 21-22.

⁵⁹ Según el citado estudio de Banamex, esta estrategia no es factible a largo plazo, sino que es necesario incrementar productividad y sobre todo calidad. “. . . el costo de la mano de obra, en la actualidad nuestra mayor ventaja comparativa, cada día tenderá a ser menor en relación al costo global, al mismo tiempo los salarios reales en nuestro país se acercarán a los que privan en otras latitudes. Por ello, una importante política nacional deberá consistir en actualizar y mejorar la productividad y la calidad de los recursos humanos”. (Alduncin Abitia, *op. cit.*, p. 75).

⁶⁰ Hernández Cervantes, *op. cit.*

⁶¹ A. Arteaga, “Innovación tecnológica y clase obrera en la industria automotriz” en E. Gutiérrez Garza, *Reestructuración productiva y clase obrera*, México, Siglo XXI-UNAM, 1985; J. Carrillo y P. García., “Etapas industriales y conflictos laborales: la industria automotriz en México”, *Estudios Sociológicos*, núm. 14, 1987; F. de la Garza, *La crisis del corporativismo en México*, México, Friedrich Ebert Stiftung, 1989.

mita que se debiliten los sindicatos, ya que la CTM, la CROM, la CROC, la COR y el resto de las grandes centrales obreras, agrupan básicamente a los sindicatos del sector privado. Esto es especialmente cierto en el caso de un tipo de sindicalismo que, como se verá más adelante, basa su poder en el control muy estrecho de las condiciones laborales y de trabajo, que fundamenta su relación paternalista y clientelista en una especificación muy rígida de los puestos, de los límites a la movilidad de los obreros en la planta, del otorgamiento de permisos, de justificación de retardos, etcétera.

A pesar del carácter generalmente retórico de las declaraciones de los líderes oficialistas, es claro, por todo lo señalado, que se encuentran sometidos a doble presión para que resistan con más vehemencia el proceso de racionalización de las empresas paraestatales y la reestructuración del sector privado que se inició durante el gobierno de De la Madrid. Por un lado, están las presiones de sus bases sindicales, que les exigen defender sus derechos adquiridos; el control nunca ha estado basado exclusivamente en la coacción; es evidente que corresponde, aunque sea parcialmente, a la representación efectiva. Por otro, la modernización económica está amenazando a la burocracia sindical que pretende conservar sus prerrogativas. Las grandes centrales obreras, que agrupan a las pequeñas y medianas empresas, podrían hasta cierto grado aceptar la reducción de su poder interno y seguir controlando los sindicatos y con este control continuar obteniendo premios políticos. Pero si en el caso de los sindicatos de la CTM modificar los contratos colectivos implica eliminar las prerrogativas de las organizaciones afiliadas de esta central y exige de éstas una transformación de sus mecanismos de control, eso no significa *necesariamente* debilitar políticamente a esta central. En el caso de los grandes sindicatos de industria, modificar los contratos colectivos, eliminar sus prerrogativas económicas, significa inevitablemente incidir en su fuerza política.

La evolución del sistema electoral, su mayor transparencia y vigilancia, y el hecho de que los líderes sindicales sean identificados por los electores urbanos como el sector con menor legitimidad en el Partido Revolucionario Institucional, tiene por consecuencia que los puestos políticos que siempre les han correspondido no puedan seguir siendo garantizados. Basta mencionar que la totalidad de los líderes obreros que estaban postulados para diputaciones en el PRI en el DF perdieron las elecciones, lo mismo que el candidato a la senaduría, Gamboa Pascoe, líder de la Federación del DF de la CTM; incluso una parte de los priistas se abstuvieron de votar por él, como lo demuestra el dato de que aunque Salinas obtuvo el segundo lugar en la entidad, con 27% de los votos, (detrás de Cárdenas con 49%), el PRI apenas

logró obtener el tercer lugar en la elección para senador.

Finalmente, el hecho de que durante el sexenio de De la Madrid, como en los inicios del actual, el proyecto económico, el discurso, e incluso el estilo de gobernar haya estado muy alejado del populismo, del proyecto nacional-revolucionario que dio lugar a la alianza entre el sindicalismo y el Estado aunado al hecho de que el neocardenismo haya adoptado este proyecto, puede llevar a que sea cada vez menos costoso que los líderes sindicales otorguen su apoyo a otros partidos políticos, como lo hizo el STPRM con el Frente Cardenista. Como demuestran tentativamente algunos de los estudios acerca de las elecciones de julio de 1988, esto simplemente significaría que los líderes sindicales siguieran las preferencias electorales de sus agremiados. Aparentemente, buena parte de los obreros y empleados del gobierno ven el proyecto modernizador de De la Madrid y Salinas como amenaza a sus derechos adquiridos y a sus empleos y consideran que el neocardenismo abandera en forma más auténtica el proyecto original que está en la base del PRI. Se podría decir que el PRI parece haberse vaciado no sólo de su proyecto original, de su ideología y su discurso, sino también de sus bases.

La incompatibilidad entre modernización y corporativismo

La incompatibilidad del corporativismo con la modernización económica no se debe sólo a que sea menos eficiente en algunas de las funciones que cumplía tradicionalmente.⁶² El corporativismo tampoco es sólo un obstáculo a la restructuración del aparato estatal y de las empresas en manos del Estado.⁶³ La incompatibilidad entre la modernización y el corporativismo se define mejor a partir del análisis de las nuevas formas de organización del trabajo que se están poniendo en práctica en otros países y en algunas empresas en México. Como lo ve-

⁶² Además de las funciones que ya mencioné, es cada vez menos eficiente para conseguir votos; en ese sentido, todavía es relativamente efectivo el corporativismo campesino —aunque lo amenaza el cardenismo actualmente en algunas regiones como La Laguna—, y el corporativismo de los maestros, que fue muy importante en el norte del país hasta las elecciones de 1988, pero que quizá también ha sido golpeado —aunque en menor medida en regiones como el centro— por el reciente movimiento de disidencia de la Coordinadora Nacional de Trabajadores de la Educación.

⁶³ Además de las razones que ya mencionamos, está el hecho de que mantener los sindicatos bajo control corporativo no permite recuperar la confianza de, por lo menos, una parte de los empresarios nacionales, porque este control permite al Estado cambiar las reglas del juego cuando lo estime necesario.

remos en las conclusiones, estas formas chocan con la centralización y jerarquización de la toma de decisiones, con la rigidez en la que se basa el corporativismo, sobre las que fundamenta su paternalismo y clientelismo. Las nuevas formas de organización son participativas, requieren un sindicalismo que actúe menos como mediador entre empresa y obreros y más como vigilante de las condiciones básicas; se considera al sindicato como actor legítimo y necesario para la estabilidad de las relaciones industriales, pero con una función definida.

Es necesario estudiar el efecto del corporativismo al nivel micro, en lo que permite y no permite hacer a las empresas. Es evidente que la intervención del Estado ha tendido hacia la homogeneización de las condiciones de salarios y de prestaciones (con excepción de los sindicatos estratégicos a los que se les daba preferencia), pero también a la homogeneización de las relaciones industriales. La modernización económica implica y requiere la diferenciación, que las empresas que se encuentren en los sectores más dinámicos o los que están dirigidos al mercado exterior ofrezcan a sus trabajadores mayores niveles salariales o que definan patrones en los que se vinculen salarios con productividad. Pero eso no es posible mientras la intervención del Estado, mediante la Secretaría del Trabajo, sea tan dominante como lo ha sido en el pasado; mientras las empresas y los sindicatos tengan que someter los contratos colectivos a su revisión, y que cada contrato sea un ejemplo de seguimiento o rompimiento de una política laboral determinada. Durante los sexenios de López Portillo y De la Madrid, era frecuente que incluso los sindicatos oficialistas acusaran a la Secretaría del Trabajo de estar imponiendo el tope salarial a empresas dispuestas a llegar a acuerdos que lo rebasaran; se llegaba en ocasiones a huelgas ocasionadas por esa actitud de la STPS.⁶⁴

Otro elemento de rigidez es el carácter de la negociación colectiva en México. La legislación concede a las autoridades del trabajo la facultad de rechazar un emplazamiento a huelga y juzgar su legalidad una vez estallada (cada vez más frecuentemente *antes* de que ésta estalle). Esto ha significado que las autoridades del trabajo prácticamente han logrado orientar todos los conflictos hacia las dos instancias legales que se refieren a la contratación colectiva: la negociación contractual y la salarial; prácticamente no se presentan conflictos fuera de los marcos de esta negociación. Pero esto también está cambiando con la modernización económica; desde 1985 se presentan más a menudo con-

⁶⁴ Desde mediados de los años setenta se ha notado el fenómeno, que ya mencioné, de que algunas empresas y sectores industriales han evadido los topes salariales con aumentos importantes en prestaciones.

flictos a causa de violaciones de contrato y modificaciones debidas a la restructuración de las empresas, problemas que son más difíciles de homogeneizar.

Una de las consecuencias más directas de la restricción *de facto* de las causales de conflicto es que, durante el periodo que precede a la negociación contractual o salarial, se van acumulando los problemas y las reivindicaciones. Llega a ocurrir incluso que, en el caso de las revisiones salariales, a pesar de que la negociación está limitada en lo que se refiere a cuestiones susceptibles de ser discutidas —porque legalmente sólo puede tratarse de tabulación de salarios—, se exprese tácitamente un descontento de distinto origen, que puede conducir a una demanda de aumento salarial desmedida, que permita negociar “bajo la mesa” la causa real del problema.⁶⁵

Esta situación es inevitable en el contexto de un tipo de relaciones industriales en el que los conflictos no pueden ser resueltos *en el momento mismo* que surgen, porque no están cubiertos por el contrato en vigor. La negociación colectiva se asume como *límite* legal, lo que implica que toda reivindicación obrera que pretenda nuevas condiciones, derivadas de otras de índole económica, tecnológica o social, deberá esperar la siguiente negociación contractual para tratarla. La consecuencia es inevitable: la *escasa flexibilidad* de las condiciones de trabajo y de la organización de la producción se deriva de la dificultad de modificar las condiciones que fueron aceptadas al firmarse el contrato colectivo. Ello puede impedir que la empresa se modernice, que se adapte rápidamente a los cambios del mercado, etc. Esto último es menos frecuente en pequeñas y medianas empresas, donde las atribuciones de la dirección son muy amplias. Pero, sin duda, afecta directamente a los establecimientos que requieren más flexibilidad, que son más grandes y modernos, y cuyos sindicatos están, en general, mejor organizados y son más poderosos.

Estos obstáculos legales a la expresión de los conflictos hacen que ambas partes consideren las relaciones obrero-patronales como *antagónicas e irreconciliables*; que el sindicato asuma que su función es obtener concesiones de la empresa, las cuales siempre son consideradas como conquistas “arrancadas” a la empresa, en un enfrentamiento constante entre dos aparatos, el sindical y el patronal; que, por otra parte, toda modificación de las reglas del juego establecidas en el contrato colectivo sean consideradas, en principio, como *resistencia*, aunque en algunas ocasiones, una reivindicación obrera podría favorecer a la empresa o

⁶⁵ Analicé ampliamente el tema en mi tesis de doctorado, *Etat et Syndicalisme au Mexique*, París, Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, 1988.

viceversa; y por último, que además del carácter casi exclusivamente antagónico y de resistencia de las relaciones industriales, aparezcan reivindicaciones bajo la forma de conflictos no canalizados por medio del sindicato y que se manifiestan en forma individual, en algunas ocasiones de manera anómica (como el sabotaje, el ausentismo, la rotación de personal, la baja productividad, y hasta los accidentes), o colectiva (paros ilegales y tortuguismo). En términos de relaciones sociales, esto significa que por los límites exteriores de las relaciones industriales éstas sean consideradas más como conflictos de *poder* que como conflictos de interés.

Puesto que la negociación colectiva es el único medio para resolver los conflictos y las reivindicaciones, se favorece el principio de autoridad y el paternalismo patronal, poco dispuesto a responder a cualquier demanda que sea exigida por el sindicato, pues, en todo caso, prefiere adelantarse a las demandas sindicales y otorgarlas como concesión. Entre los capataces y supervisores, el principio de autoridad se expresa en tanto éstos rechazan la negociación directa de cualquier problema y tienden a imponer sus soluciones.⁶⁶

Pero un sistema de relaciones industriales sustentado en la negociación colectiva también fortalece una característica general del sindicalismo: la centralización del poder sindical, que se agudiza en el caso mexicano. Se tiende a favorecer, por así decir “naturalmente”, todo tipo de rubros que sea posible prever a lo largo del periodo de vigencia del contrato, como son los salarios,⁶⁷ las prestaciones, los términos de la promoción, etc. Como el sindicalismo mexicano se ha caracterizado por ser, en primera instancia, un mecanismo de control político fundado sobre una relación paternalista y clientelista entre dirigentes y obreros, el sindicato tiene el mayor interés en concentrar su atención sobre las reivindicaciones que le permitan centralizar el poder y, por ese medio, “premiar” a los obreros que le son fieles y “castigar” a aquéllos que no lo son. Por eso, se interesa en forma particular

⁶⁶ Esta situación comienza a fracturarse en las empresas más grandes y complejas, cuya propia estructura productiva aleja a los obreros de los centros de poder (particularmente a los más calificados, que tienen más autonomía del trabajo). En estas empresas existe “naturalmente” mayor flexibilidad y descentralización en las decisiones y en la solución de problemas, porque, de no ser así, la producción se vería obstaculizada constantemente.

⁶⁷ Como se ha visto claramente en los últimos años, en épocas de alta inflación los salarios no pueden ser efectivamente previstos en los términos del contrato colectivo. Por ello, desde 1974 se instituye la revisión anual de salarios. Ya durante la segunda mitad del sexenio de De la Madrid, se comenzaron a revisar los salarios mínimos cada tres meses.

por las prestaciones que puedan ser canalizadas mediante el aparato sindical, lo que, por supuesto, incluye la contratación de nuevo personal, la promoción, los permisos, las becas, las viviendas, etcétera.

En contraste, hay poco interés por cualquier acuerdo relacionado con la organización del trabajo. Para que pueda ser respetado cualquier tipo de acuerdo que tenga como propósito aumentar la productividad y la calidad, o que compense con salarios cualquier aumento de éstos, se requiere la vigilancia constante en los lugares de trabajo y, por lo tanto, la descentralización del poder sindical. Esto se debe a que acuerdos sobre el proceso de la producción suponen una estructura sindical en la que existan delegados departamentales, o que sean los obreros quienes estén facultados para discutir los problemas y encontrarles una solución. Se necesitan formas de organización que permitan decidir cuál es la mejor forma de acción, negociar y tomar una decisión sin tener que dirigir todas estas cuestiones a la dirección del sindicato. Se comprende que tradicionalmente los sindicatos no hayan tenido interés por este tipo de cuestiones que exigen descentralizar el poder sindical; los conflictos surgen y los acuerdos tienen que darse en el mismo lugar del trabajo, en los departamentos o talleres, sin necesidad de recurrir a los funcionarios del sindicato.

Estas relaciones industriales tradicionales son atacadas desde varios flancos. Por un lado, los mismos hechos cuestionan la intervención homogeneizadora del Estado: las empresas grandes o las que están ubicadas en los sectores más dinámicos de la industria están evitando las políticas salariales del gobierno. Además, como consecuencia de la restructuración económica, surgen con más frecuencia conflictos que no están contemplados en los contratos colectivos, sobre los que se ha basado tradicionalmente la función de arbitraje de la STPS. Por otro lado, se cuestionan el paternalismo y clientelismo tradicionales del sindicalismo mexicano, así como el principio de autoridad patronal, porque en las empresas más grandes y modernas, en las que se concentran los obreros más calificados, están surgiendo demandas que exigen más injerencia obrera en los procesos de trabajo;⁶⁸ además, como veremos en seguida, los nuevos métodos de organización del trabajo y las nuevas relaciones industriales que éstos exigen están basados en la descentralización de las decisiones dentro de las fábricas y en la participación obrera.

⁶⁸ Véase a ese propósito la tesis citada *supra*, nota 65.

CONCLUSIONES: LAS NUEVAS RELACIONES INDUSTRIALES

Todo lo anterior nos lleva a presentar dos conclusiones: por una parte, que la sociedad avanza más rápidamente que el Estado, evadiendo por donde puede el control estatal y sindical; por otra, que el corporativismo mexicano es una estructura homogeneizadora, centralizadora, jerárquica y poco flexible. La tendencia modernizadora se dirige indudablemente hacia la flexibilidad y la heterogeneidad. Pero, como se discutirá en estas conclusiones, la modernización no sólo exige deconstruir el corporativismo, como subrayan estudios recientes, sino que las nuevas formas de relaciones industriales que se están estableciendo en las empresas con las cuales nuestro país compite en el mercado internacional —y que, a la larga, tendrán un efecto sobre nuestras relaciones industriales puesto que el país se ha abierto irremediabilmente al exterior— están basadas en formas participativas y consensuales de aumento de la productividad y de la calidad.

Existen, sin embargo, resistencias a las nuevas relaciones industriales. En la medida en que el Estado necesita continuar ejerciendo el control corporativo sobre el sindicalismo, no podrá renunciar a sus facultades: reconocimiento legal de los sindicatos y de las huelgas, revisar el contenido de los contratos colectivos y, en general, mantener en el poder a dirigentes sindicales que le son leales (a pesar de que no sean legítimos) para contar con la capacidad de imponer una política laboral general.

A pesar de todas las razones por las cuales el corporativismo es incompatible con la modernización económica, esto no implica que caerá por su propio peso. Existe la posibilidad de que se intente instaurar un neocorporativismo. Éste consistiría en conservar la estructura corporativa, cancelando algunas de las prerrogativas de los sindicatos más fuertes, y, de ser necesario, cambiando algunos de sus líderes. Esta opción apostaría a una recuperación económica a corto o mediano plazo, que permitiera recobrar la inversión pública y la legitimidad del Estado y del sistema corporativo.

Pienso que eso ya no es viable porque buena parte de la población está al margen de estas organizaciones y que, además, la apertura del espacio electoral le ha otorgado la posibilidad de expresarse por medios que escapan al modelo corporativo. Por otra parte, las empresas más grandes y dinámicas están cada vez menos sujetas al control corporativo tradicional, están negociando fuera de los marcos que fijan la STPS y el sindicalismo oficialista. Además, en estas empresas todo ha cambiado para el sindicalismo oficialista: los trabajadores que ahí laboran son jóvenes, con grados elevados de escolaridad, provienen de medios

urbanos, en muchas ocasiones son una segunda generación de obreros, muchos de ellos calificados, que plantean un tipo de demandas distintas y que rechazan los mecanismos de control tradicionales. Por otra parte, muchos de los sindicatos de estas empresas han pasado ya por una experiencia de sindicalismo independiente —UOI, Línea Proletaria u otras— de tal forma que el que hayan sido recuperados por el sindicalismo oficialista significó que éste tuvo que adoptar una acción sindical menos corporativa y con una tendencia más orientada a reivindicar demandas locales y con tendencia al particularismo, lo que generalmente significa que debe conservar un mayor grado de autonomía de acción respecto a las grandes centrales oficialistas. En resumen, esto significa que, en gran medida, el sindicalismo oficialista tiene que asimilarse a las formas de acción del sindicalismo independiente.

La segunda opción, que ha señalado la mayoría de los estudiosos del sindicalismo mexicano, es que la actual restructuración de la economía nacional, en una crisis económica, tenderá a generalizar la precariedad de la clase obrera mexicana. Además, tanto los empresarios como el gobierno se sienten tentados a aprovechar la situación para debilitar los sindicatos. Dentro de este planteamiento, la flexibilidad significaría necesariamente la marginación de los sindicatos y, en algunos casos, incluso su desaparición. Desde esta perspectiva, el tipo ideal de las nuevas relaciones industriales sería la relación directa entre la dirección de la empresa y los obreros, sin la mediación de sindicatos; los sindicatos actuales (concebidos simplemente como factor de rigidez) serían sustituidos por un sindicalismo de protección.

Pero la flexibilidad no tiene que significar la desaparición de los sindicatos, todo lo contrario. La comparación entre las relaciones industriales que existen en Alemania y en México es ilustrativa de esta situación. A diferencia de México, donde los contratos colectivos regulan con gran detalle las relaciones internas en la fábrica, en Alemania la cogestión de las empresas ha permitido que se proceda mediante acuerdos, lo que da gran flexibilidad de organización interna a las plantas. Sin embargo, los despidos están sujetos a fuertes obligaciones y regidos estrictamente por los contratos colectivos, en los que se definen los procedimientos y las indemnizaciones, que son sustantivas. Mientras que en Alemania existe una gran flexibilidad interna con relativa estabilidad en el empleo, en México hay poca flexibilidad interna y externa.⁶⁹

⁶⁹ R. Dombos, "La empresa transnacional-nivelador transnacional de condiciones de trabajo", ponencia presentada en la Conferencia internacional sobre califica-

En los países donde se ha procedido a la flexibilidad total, tanto externa como interna, se comienza a pensar acerca de las limitaciones de este método y de las bondades de modelos como el sueco y el alemán en los que la flexibilidad es solamente interna. Se ha notado que con la flexibilidad externa las empresas tienden a necesitar menos la planeación: si se equivocan, si se reduce el mercado para sus productos, simplemente despiden parte de su personal. En los países donde hay menos flexibilidad externa, donde para despedir obreros se deben seguir procedimientos legales y negociaciones con los sindicatos, donde se deben pagar indemnizaciones elevadas, las empresas tienden a prever con más precisión los cambios en el mercado, y, con el tiempo, a tener más capacidad para adaptarse a ellos. Esto significa, a la larga, el desarrollo de una clase empresarial más inteligente. A juzgar por los éxitos económicos de países como Alemania y Suecia, es indudable que más rigidez exterior no pone mayores obstáculos a la modernización económica, sino quizá lo contrario.⁷⁰

Por otra parte, la tendencia dominante de utilizar la reestructuración económica para debilitar a los sindicatos no toma en cuenta que en una situación de relativa tradición sindical éstos son necesarios, que son insustituibles como interlocutores, que cualquier acuerdo con el propósito de aumentar la productividad y calidad, no puede llevarse a cabo a menos que lo acepten los sindicatos.

El fracaso de la negociación colectiva en Altos Hornos de México es un ejemplo de que en este país se necesitan sindicatos representativos, por medio de los cuales puedan llevarse a la práctica los acuerdos que se logran en la negociación. En este caso, el acuerdo de reducir considerablemente el personal de las plantas 1 y 2, al que se llegó con el comité ejecutivo local y nacional del SNTMMSRM, produjo un brote de descontento que culminó en el repudio al comité ejecutivo local, que incluso se expresó en forma violenta. Los obreros resolvieron acogerse al artículo 400 de la Ley Federal del Trabajo y exigir que siguiera vigente su contrato por otros dos años, lo que vetaron la STPS y la dirección nacional del SNTMMSRM, y finalmente se obligó a los obreros de la planta 1 a aceptar el acuerdo original. La situación fue parecida en la planta 2, donde estalló una huelga que duró más de un mes y también terminó en el acuerdo original. Que la situación parezca haberse restablecido no implica en absoluto que el conflicto se haya resuelto. Como hemos podido observar en el pasado, en estas mismas dos em-

ción y cambio de las empresas, organizada por el Landes Institut Sozialforschungstelle, Dortmund, 1986.

⁷⁰ *Le Monde*, París, 1 de noviembre de 1988.

presas, la falta de consenso, la ilegitimidad de los dirigentes sindicales provocó reacciones individuales y colectivas de rechazo: tortuguismo, sabotaje, paros espontáneos. Tal situación está claramente en contradicción con una reestructuración que procura aumentos de productividad y calidad.

Otros ejemplos comprueban que sindicatos débiles o de protección no garantizan en absoluto menos conflictos; ésta es una táctica que puede rendir frutos a corto plazo, pero que a la larga enfrenta las limitaciones descritas en los artículos sobre la situación que priva en algunas de las empresas automotrices del norte del país. A pesar de todas las ventajas que para General Motors significó la reubicación y firma de un nuevo contrato colectivo con un sindicato de la CTM para su planta de Ramos Arizpe (Coahuila), en el que el sindicato se convertía en segunda instancia y prácticamente dejaba de ser un mecanismo de defensa de los trabajadores, los conflictos comienzan a expresarse en forma individual y espontánea: una de las formas de rechazo es simplemente dejar el empleo, de esta manera se demuestra la inconformidad ante una situación hacia la cual no hay defensa y que no promete perspectivas de mejoramiento. La altísima rotación de personal (en 1984 era de 35%, en 1985 24%), puede interpretarse de esta manera. Es claro que aunque la gran rotación de personal puede ser favorable a la empresa en lo que se refiere a salarios y derechos adquiridos, no lo es ni en productividad ni en calidad, ya que éstas dependen de la acumulación de experiencia en el trabajo. Pero hay otro tipo de conductas, esta vez colectivas que, siguiendo a Touraine, hemos denominado *acciones críticas*. Se trata de paros espontáneos, incontrolables, que surgen por las razones más variadas. Durante 1984, en esta misma planta de Ramos Arizpe, estallaron cinco huelgas por demandas económicas y diversos paros departamentales. Además, hasta 1987, ningún comité ejecutivo había podido concluir su periodo: a todos se los había destituido. En las otras plantas del norte también hubo conflictos y acciones similares.⁷¹

Carrillo y García concluyen su investigación con hallazgos similares a los que encontramos en situaciones de poca legitimidad sindical en la industria siderúrgica: “. . . a pesar de que no hay vida sindical, esto no reduce, sino en cierta medida implica que las tensiones y conflictos tienden a salir de manera individual más que colectiva”.⁷² Pero ni siquiera se evitan las acciones colectivas, como lo demuestra

⁷¹ J. Carrillo y P. García, “Etapas industriales y conflictos laborales: la industria automotriz en México”, *Estudios Sociológicos*, núm. 14, 1987.

⁷² *Ibid.*, p. 333.

el hecho de que en 1988 hayan estallado varias huelgas espontáneas en estas empresas automotrices del norte.

Podemos comparar estas dos situaciones —en las que los conflictos surgen porque no existen canales de representación— con la negociación de Teléfonos de México en 1986. En este caso, el sindicato no sólo no se opuso a la modernización de la empresa, sino que llegó a acuerdos que le favorecen. La negociación partió de que era necesaria la modernización de la red telefónica, la que sólo parcialmente podrá ser instalada por Teléfonos de México. En 1986, Telmex se comprometió a no despedir personal y propuso incluso la posibilidad de aumentarlo. Se llegó a un acuerdo para capacitar al personal de los departamentos en los cuales se desarrollarían las nuevas labores, y la empresa se comprometió a respetar los derechos escalafonarios. Se creó, además, una comisión mixta de 5 representantes de la empresa y 5 del sindicato, para definir los aspectos laborales de la introducción de nueva tecnología, relativos a capacitación, higiene y seguridad, así como los parámetros de productividad. A cambio de estos compromisos de la dirección de Telmex, el sindicato debió ceder en lo que respecta a flexibilidad interna. Se decidió que cuando se introdujeran modificaciones de tipo administrativo o técnico en algún departamento, “. . . no deberá surgir por este concepto ninguna modificación del contrato colectivo, que estas modificaciones estarán regidas por acuerdos al interior del departamento”. Además, el sindicato tuvo que aceptar la decisión de que el gobierno cediera el monopolio de Teléfonos de México en la red telefónica y que otras empresas pudieran instalarse. Finalmente, en mayo de 1989, se firmó un acuerdo por medio del cual el sindicato se comprometió a elevar la productividad y mejorar el servicio en el lapso de 45 días.⁷³ Éste es ejemplo de una negociación en la cual se respeta la función del sindicato como control de la flexibilidad externa de la empresa a cambio de flexibilidad interna; es, además, un caso en el cual se está de acuerdo para llevar una reestructuración de la empresa en forma concertada.

Este caso es interesante porque el STRM es uno de los pocos sindicatos que ha sabido enfrentarse de manera positiva a la modernización, intentando demostrar a la empresa que la mejor forma de llevarla a cabo es concertadamente. Esto sólo es posible en tanto interese a la empresa tener como interlocutor al sindicato y se dé cuenta de que lo necesita para que los acuerdos que se lleven a cabo sean respetados por los obreros y se eviten rechazos. También requiere que el sindicato se

⁷³ S. Lovera y P. Vázquez, “La modernización avanza. . . ¿y los trabajadores?”, *El Cotidiano*, México, UAM-Azcapotzalco, 1986, mayo-junio.

dé cuenta de que, para continuar siendo interlocutor de la empresa, tiene que llegar a acuerdos sobre la flexibilidad interna, para fomentar productividad y calidad necesarias para la sobrevivencia de la empresa ante la apertura del país al mercado externo.

Incluso en casos como el de Altos Hornos de México, en los que el tema a tratar no parece ser de fácil acuerdo porque se refiere a despidos de personal, también hay un margen de maniobra. Eso lo demuestran las formas de proceder frente a recortes de personal en distintos países. En los países con más flexibilidad externa generalmente se ha decidido jubilar a los obreros más viejos de las empresas y de las industrias en decadencia, y quedarse con una clase obrera joven en empresas poco rentables. Esta estrategia es un desperdicio considerable de fuerza de trabajo y un problema que se perpetúa. Por el contrario, los países con menos flexibilidad externa, donde es difícil hacer jubilar a los obreros antes de tiempo, generalmente se deciden por dejar "morir" a las viejas empresas junto con los obreros más viejos y capacitar a los obreros más jóvenes, orientándolos a otras empresas y sectores.⁷⁴

Por otra parte, ninguna de las dos opciones que mencionamos —el neocorporativismo y la flexibilidad total— toman en cuenta los nuevos tipos de organización del trabajo que se están aplicando en buena parte de las empresas con las cuales tendrán que competir las compañías mexicanas. Aunque es cierto que algunas de estas formas de organización reducen el papel de los sindicatos, que lo relegan a ejercer una función de vigilancia de los salarios y de los despidos y los hacen a un lado cuando se trata de la definición de las relaciones internas en la fábrica, no los eliminan.

En los países donde los sindicatos han sido tradicionalmente débiles, los nuevos métodos de organización de trabajo⁷⁵ han podido esta-

⁷⁴ Los obreros jóvenes de Monclova, por ejemplo, podrían dedicar su conocimiento para seguir cursos de capacitación, y luego ocuparse en otro tipo de empresas (pequeñas, medianas y hasta microempresas de las cuales sean dueños). Podría intentarse estimular la instalación de maquiladoras, en Monclova o en el norte de Coahuila, que utilicen mano de obra altamente calificada. Pero todo ello implica el debate, entre empresa y sindicato, en torno a las alternativas, y no intentos de imposición, de decisiones que afectan unilateralmente a los obreros.

⁷⁵ Los métodos más modernos de organización del trabajo son lo que algunos autores llaman *tecnologías blandas*. Este término es interesante porque acentúa el hecho de que la modernización de una economía no puede llevarse a cabo sólo por medio de la transformación tecnológica, entendida en términos de maquinaria, de innovaciones tecnológicas "duras". Y, en efecto, la característica *fundamental* de la sociedad industrial *no* es la fabricación de instrumentos y maquinaria, sino la producción de nuevas formas de organización del trabajo. Esta idea clásica de la sociología está planteada en términos históricos por Marx cuando propone que la diferencia entre lo que él llama

blecerse en forma directa entre patrón y obreros, mediante diversos mecanismos de organización que estimulan la participación y discusión de problemas laborales y de producción entre el personal obrero y administrativo. Caso clásico es Japón, donde la implantación de los círculos de calidad se sustenta en una actitud hacia el trabajo que tiene raíces en las tradiciones familiares de la población.⁷⁶

En otros países con sindicalismo fuerte las nuevas formas de organización (incluso la aplicación de los mismos métodos japoneses de calidad u otras formas de flexibilidad del trabajo) se pusieron en práctica con acuerdo de los sindicatos. En estos casos, las nuevas relaciones industriales exigen sindicatos representativos y legítimos, en los cuales los obreros puedan reconocerse. Además, estos nuevos métodos de organización están basados en formas participativas y descentralizadas de organización del trabajo y toma de decisiones. En algunos países donde la sindicación es voluntaria (Francia, por ejemplo), los obreros simplemente ignoraron la indecisión de los sindicatos y aceptaron estos métodos, marginándolos.

Los límites para *imponer* las medidas de reconversión industrial son los mismos que tienen los intentos de aumentar las ganancias y la competitividad *exclusivamente* mediante el aumento de cargas de trabajo, pagos a destajo, sustitución de personal de planta por personal eventual. En el estudio llevado a cabo por Banamex se dice que apostar a la competitividad internacional exclusivamente por los bajos salarios pronto encontrará sus limitaciones. En una economía abierta al exterior la competitividad, que en la actualidad está definida en función del costo de la mano de obra mexicana, “. . . cada día tenderá a ser menor en relación al costo global, al mismo tiempo que los salarios reales en nuestro país se acercarán a los que privan en otras latitudes”.⁷⁷ En esta medida tenderán a sobrevivir las empresas que “. . . basan su posición competitiva en la mejor calidad y los mayores costos” y tenderá a desaparecer el sector de empresas que “. . . podría pensarse que merecería una mayor rentabilidad, ya que ocupan el segundo lugar en

capitalismo, y que en realidad es la sociedad industrial (que como es bien sabido él confunde), es la organización del trabajo: el establecimiento de la manufactura que dará lugar a la fábrica moderna en la cual se subdivide el trabajo de artesanado. Sólo Touraine en su libro *La producción de la Société*, París, Seuil, 1973, saca todas las consecuencias teóricas de este descubrimiento de Marx: que la sociedad industrial se diferencia de las anteriores (la agrícola y la mercantil), así como de las posteriores (la post-industrial), precisamente porque gira en torno a la *producción de la organización del trabajo*.

⁷⁶ M. Drancourt, *L'économie volontaire*, París, Editions Odile Jacob, 1989, pp. 59-85.

⁷⁷ Alduncin Abitia, *op. cit.*, p. 75.

precio y calidad”.⁷⁸ Esto se explica porque “. . . las estrategias mixtas que tratan de ofrecer combinaciones de costo y calidad, son descartadas por la mayoría de los consumidores, que prefieren orientarse exclusivamente a una de las opciones puras”.⁷⁹

Esto quiere decir que cuando ya no es posible asegurar los niveles mínimos de costos —porque existe una clase obrera más exigente, sindicatos que logran elevar los niveles salariales o porque los bienes producidos son bienes complejos o de lujo— se tendrá que optar por la productividad y la calidad. Y como lo han demostrado los métodos japoneses de organización de la producción, estas dos cuestiones están íntimamente ligadas; de hecho, estos métodos están fundamentados en que “. . . la falta de productividad y competitividad son síntomas de falta de calidad. A su vez, la baja calidad representa un problema de actitud, relacionado con las características culturales de los sectores involucrados en la producción y más significativamente del sector empresarial”.⁸⁰

Como lo dice esta última cita, tanto productividad como calidad están basadas en actitudes hacia las relaciones industriales y hacia el trabajo. Aunque en el fondo, las actitudes son el reflejo de una determinada organización social, es posible afirmar que un nuevo tipo de relaciones industriales exige un cambio de actitud del sector empresarial. Ya que la calidad no puede imponerse mediante autoridad patronal, sería necesario establecer métodos que exijan la discusión entre obreros y administrativos de todos los problemas que se presenten en el trabajo, es decir un tipo de organización del trabajo que sea consensual. Esto significa que la dirección de la empresa tendría que ceder (o por lo menos aparentar que lo hace) parte de su poder de decisión sobre cómo y quién hace qué en la empresa. Según un estudio que se hizo en Primsa,⁸¹ el método da buenos resultados. De acuerdo con el director de la empresa, “desde que se inició el método, hemos reducido en 25% el tiempo promedio en que se fabrica una máquina”. Pero

⁷⁸ *Ibid.*, p. 76.

⁷⁹ *Ibid.*, p. 78.

⁸⁰ S. García Salord y M.J. Santos, “Los círculos de calidad en México”, *Ciencia y Desarrollo*, núm. 80, México, Conacyt, 1988, mayo-junio.

⁸¹ Primsa es una empresa que tuvo un desarrollo traumático antes de llegar a este tipo de organización. Es una empresa ubicada en Querétaro, que fabrica montacargas. Se formó en 1977, al independizarse uno de los departamentos más tecnificados de la empresa Tremec, filial del grupo ICA que ese año pasó por una huelga muy prolongada. Desde 1982, comenzó a crecer hasta tener 650 obreros en tres turnos. En 1988 la empresa entró en proceso de reconversión, mediante el cual se tecnificó de tal manera que en la actualidad sólo cuenta con 125 obreros en un sólo turno (*ibid.*).

los resultados no se definen solamente por productividad y calidad; los círculos de calidad, en los que se discuten todos los problemas que surgen diariamente en la planta,⁸² fomentan innovaciones en lo que se refiere a la ingeniería de la planta.⁸³

Para aplicar este u otros métodos participativos de la organización del trabajo también sería necesario vencer las resistencias de los obreros. En el caso PRIMSA, a pesar de que, por diversas razones, los obreros veían el método con desconfianza,⁸⁴ a tres años de distancia existía un consenso bastante extendido acerca de sus bondades.⁸⁵

Este tipo de organización del trabajo tendría que enfrentarse a la falta de costumbre de llevar a cabo discusiones acerca de la organización de la producción, que comparten sindicatos, patronos y obreros.

⁸² “47% de los problemas discutidos se refieren a mejorar la productividad, 33% a mejorar el diseño de la marca, 8% a evitar desperdicios, 7% a aumentar la integración nacional y 5% a mejorar las condiciones de seguridad y trabajo en la planta” (*ibid.*).

⁸³ “El departamento de mantenimiento, llamado superación y seguridad, al conocer la posibilidad de exportar torres de montacargas, buscó incrementar la productividad y calidad de la soldadura circular y desarrolló la idea de construir una máquina soldadora con movimiento circular y alimentación automática de electrodos, usando principalmente materiales de desecho. Esta máquina reduce de 30 minutos a 5 minutos el tiempo de operación y da una calidad de soldadura que nunca se lograría con un método manual. El conjunto de estos resultados ha permitido a la empresa conseguir su primer contrato de maquila de torres de montacargas en el mercado norteamericano”. (*Ibid.*, p. 49).

⁸⁴ Otra de las razones por las cuales no es posible hacer a un lado al sindicato, sino que es necesario hacerlo partícipe del esquema en los países en los que es considerado como parte de la tradición de trabajo, es que de esta manera sería más fácil vencer las posibles resistencias que pudieran tener los obreros respecto a estos métodos; incluso ahí donde no existe sería necesario crearlo para confirmar que no se trata de vulnerar las condiciones de los trabajadores. La confianza es fundamental en un método que exige participación.

⁸⁵ “Es importante trabajar en equipo, los beneficios son muchos, pues se resuelven problemas y nos estimula de alguna forma”. Otro obrero opinaba que “. . . la participación nos ha beneficiado bastante, tanto en el trabajo como personalmente, pues nos da la oportunidad de exponer nuestras inquietudes”. El secretario general del sindicato opinó, por su parte, que “. . . el intercambio al interior de estos núcleos ha traído un cambio de mentalidad de nuestros compañeros, el ser tomados en cuenta en las decisiones de la producción y los procesos mismos del trabajo”. Otro estudio (J. Carrillo, “Calidad con consenso en las maquiladoras. ¿Asociación factible?”, presentado en el seminario *La industria maquiladora en México*, El Colegio de la Frontera Norte-Fundación Friedrich Ebert, México, D.F., 1989) llevó a cabo una encuesta en dos empresas, en las que, a pesar de que no se trata específicamente de círculos de calidad, eran métodos que acentuaban la participación de los obreros. Se encontró un consenso muy extendido para este tipo de métodos: 84% en una de las empresas y 75% en la otra.

También encontraría resistencias en los patronos, que están acostumbrados a que todo lo que se refiere a la organización del trabajo entre en su esfera de decisión. Los dirigentes sindicales se opondrían a métodos más participativos de organización del trabajo, porque inciden inevitablemente en una descentralización del poder sindical y porque van en contra del carácter paternalista y clientelista sobre el cual se ha sustentado el corporativismo mexicano.