

El Sindicato Mexicano de Electricistas y la reestructuración laboral de Luz y Fuerza del Centro¹

GRACIELA BENSUSÁN*

Resumen: *En el presente artículo se estudian las oportunidades y restricciones derivadas de la índole peculiar del Sindicato Mexicano de Electricistas (SME) para la modernización de Luz y Fuerza del Centro (LFC), a diez años de su creación. Se analizan las características del sindicato, la dinámica de las negociaciones vinculadas con la reestructuración de ese organismo, las opiniones de sus integrantes respecto del cambio en las relaciones laborales y las propuestas encaminadas a asegurar su viabilidad. Se argumenta que el SME debe ser considerado parte de la problemática que enfrenta LFC, pero también de su solución, aprovechando el estatus de "ciudadanos" que ostentan sus afiliados para construir un verdadero modelo de democracia industrial en la empresa eléctrica.*

Abstract: *This present article approaches the opportunities and restrictions arising from the peculiar nature of the "Sindicato Mexicano de Electricistas" (SME) in the context of the modernization of "Luz y Fuerza del Centro" (LFC), ten years after it was created. The paper analyzes the characteristics of this trade union, the dynamic of negotiations linked to its restructuring, what its members think about the change in labour relations and the proposals geared to ensuring its viability. The article argues that the SME should be seen as part of the problem facing LFC, but likewise as part of the solution, availing of the status of "citizens" exhibited by its members in building a true model of industrial democracy within the electricity sector.*

Palabras clave: sector eléctrico, modernización, relaciones laborales, negociación, sindicato, contratos colectivos.

Key words: electricity sector; modernization; labour relations; negotiation; trade unions; collective contracts.

TANTO EN LOS MEDIOS DE OPINIÓN pública como en ámbitos empresariales y gubernamentales, se comparte el argumento de que buena parte de los problemas del sector eléctrico se

* Doctora en Ciencia Política, Universidad Nacional Autónoma de México. Profesora investigadora de tiempo completo de la Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco. Temas de especialización: Instituciones; Organizaciones y Políticas Laborales desde una Perspectiva Comparativa. Dirección: Morelos 119, casa 10. Código Postal: 14080, México, D. F. Teléfono: 55-73-60-03. Fax: 56-31-66-09. Correo electrónico: <bensusan@servidor.unam.mx>.

¹ Este artículo retoma parte de los resultados de la investigación titulada "Reestructuración de las relaciones laborales de LFC en el contexto de la modernización

derivan de la excesiva rigidez prevaleciente en las relaciones entre las empresas y los trabajadores o de los altos costos de los contratos colectivos. Los cuestionamientos más fuertes se dirigen a Luz y Fuerza del Centro (LFC), cuya inviabilidad operativa suele atribuirse a los obstáculos derivados de su relación con el Sindicato Mexicano de Electricistas (SME) y a sus resistencias al cambio descuidando otros aspectos. Por ejemplo, suele ignorarse que los problemas financieros de la entidad que dio origen a ese organismo (Compañía de Luz y Fuerza del Centro, S. A.)² inician en 1973, cuando comienza a acumularse su deuda con la Comisión Federal de Electricidad (CFE) por la compra de energía, al punto que LFC registra pérdidas aun antes de considerar la parte del costo de explotación vinculada con los costos laborales.³

de la industria eléctrica”, que estuvo a mi cargo y contó con la asistencia de la licenciada Soledad Aragón y la maestra Silvia Narváez. Fue apoyada por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y se terminó en el mes de julio de 2002. Se basó esencialmente en la revisión de fuentes secundarias, documentos y propuestas de reestructuración del sector, así como en 20 entrevistas a funcionarios y miembros actuales o retirados de la empresa y el sindicato. Con posterioridad se actualizó la información para la elaboración de este texto; asimismo, se realizaron observaciones directas del funcionamiento de algunas áreas comerciales de LFC y nuevas entrevistas. Por acuerdo con los entrevistados, su identidad se mantiene en el anonimato aun cuando se menciona el tipo de vinculación con la empresa o el sindicato —funcionario de confianza; funcionario sindicalizado; miembro del Comité Ejecutivo Nacional (CEN) del Sindicato Mexicano de Electricistas (SME)—.

² La Compañía de Luz y Fuerza del Centro, S. A. (en adelante CLFC), se formó en 1963 con los bienes de la Compañía Mexicana de Luz y Fuerza Motriz, S. A., y sus filiales. A partir del año siguiente, fue obligada a no construir más plantas generadoras, reducir la generación propia y comprar preferentemente la energía a la Comisión Federal de Electricidad (CFE). A pesar de estas restricciones, operó con utilidades hasta 1972, aun cuando ofrecía el nivel salarial y de prestaciones más alto del país, junto con Teléfonos de México (Telmex) y Petróleos Mexicanos (Pemex) (Vázquez Trujeque y Vizuet Nava, 2002).

³ Así, por ejemplo, el costo financiero de 1983 ya equivalía a 1.5 veces el de sus ingresos; el nivel de pérdidas del ejercicio, al 124% de los ingresos. Esto se debe a que LFC debe comprar 90% de la energía que distribuye, por lo cual los resultados de su operación dependen esencialmente del precio de venta de dicha energía, que corresponde al de un usuario industrial conectado al sistema de transmisión. En 2000, de acuerdo con el estado de resultados oficiales, el costo laboral —salarios, prestaciones, pagos de cuotas al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y previsión social— equivalía a 40% del costo total de explotación. Véase al respecto Vázquez Trujeque y Vizuet Nava, 2002, así como Chávez Sañudo, 1994.

La parálisis interna que afecta a LFC desde su creación en 1994 como organismo público descentralizado, se relaciona con la que priva en el ámbito nacional. Aunque hay consenso en que se requiere hacer reformas de fondo y se dispone de muchas iniciativas y propuestas, no pueden gestarse los acuerdos políticos sobre el rumbo y el alcance del cambio. Si bien el procedimiento de negociación de los intereses en conflicto en el proceso de modernización de LFC está formalmente delineado —en este caso, la bilateralidad conseguida por el SME desde hace más de siete décadas—, persisten diversos obstáculos para llevarlo a la práctica. Además, las opciones que se consideran dependen en gran medida de factores externos, como las posibles reformas al marco institucional (en manos del Congreso de la Unión) y las estrategias formuladas por el gobierno para ser aplicadas en el sector eléctrico. Sin embargo, contar con un mayor conocimiento de la problemática laboral y de la dinámica que envuelve a sus actores es indispensable para seleccionar las mejores opciones y estrategias.

El propósito de este trabajo es explorar las oportunidades y restricciones derivadas de la índole peculiar del SME y su Contrato Colectivo de Trabajo (CCT), por lo que se refiere a la modernización de LFC. La hipótesis que orienta la exposición, sostiene que —por difícil que resulte conseguirlo— sin el consenso del SME (lo cual significa el respaldo activo de sus miembros) es prácticamente imposible lograr dicha modernización y, sin ella, ese organismo resulta inviable, lo que supone cambios sustanciales en su estructura y en el CCT. Sin embargo, el alto valor simbólico atribuido por sus integrantes a este instrumento (cuyo origen se remonta a 1926);⁴ las posibilidades que deja para la intervención del sindicato en la organización del trabajo; la importancia que se asigna a los asuntos productivos; los considerables niveles de democracia interna; su amplia capacidad de convocatoria; las alianzas dentro y fuera del sindicalismo construidas a lo largo de su historia; así como el alto grado de profesionalismo de gran parte de los integrantes de esa organización —por mencionar algunos de los rasgos

⁴ En 1926 el SME fue reconocido en el convenio firmado con la Mexican Light and Power como representante legal de los trabajadores. A partir de entonces comenzaron a negociarse bilateralmente las condiciones de trabajo en un CCT, cuyas características más importantes quedaron delineadas a partir de la huelga de 1936 (Melgoza, 2001: 21).

más destacados—, convierten al SME en parte del problema, pero también de la solución. Para desarrollar dicho argumento, el trabajo se divide en cuatro partes: la primera revisa las características más notables de esa organización; la segunda explora la estrategia del SME y las distintas etapas en sus relaciones con LFC; la tercera examina los rasgos más destacados de su CCT en comparación con los de la Comisión Federal de Electricidad (CFE) y los de Teléfonos de México (Telmex); la cuarta recoge los puntos de vista de algunos dirigentes sindicales y funcionarios de LFC sobre los principales obstáculos al cambio en las relaciones laborales y las posibles soluciones.

I. EL SME COMO SINDICATO DE “MOVIMIENTO SOCIAL”

El modelo organizativo del SME presenta diferencias significativas respecto del que hoy tiene la mayor parte de los sindicatos mexicanos de tamaño semejante (alrededor de 53 000 trabajadores) que se traducen en un campo de maniobra mucho menor para tomar decisiones al margen de las bases. Tanto por factores culturales como por motivos estructurales, la cooptación de los líderes y la traición a sus representados (opciones aprovechadas convenientemente para instrumentar reestructuraciones extremas de las relaciones laborales en empresas estatales y privadas a lo largo de las dos últimas décadas), no parecen viables en el caso de LFC, o resultarían sumamente costosas. Por distintas razones que no pueden atribuirse exclusiva ni principalmente al SME, la puesta en vigor de los acuerdos negociados entre finales de los ochenta y 1994 (cuando se creó LFC, o con posterioridad a este episodio), no ha podido concretarse. Ello los ha vuelto anticuados o insuficientes para el tamaño y la complejidad de los problemas que plantea en la reestructuración del sector y de ese organismo en particular. Sin embargo, la índole del SME explica en cierto modo por qué el gobierno ha dado un trato diferenciado primero a la Compañía de Luz y Fuerza del Centro (CLFC) y después a LFC, respecto del que se dio a la CFE y al Sindicato Único de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana (SUTERM), por lo que conviene examinar algunos de sus rasgos distintivos.

Si bien priva el consenso respecto de su singularidad, hay discrepancias en cuanto a sus características más destacadas: mientras algunos subrayan como aspectos positivos los altos niveles de democracia interna,

la autonomía frente al Estado y ante los partidos políticos a lo largo de décadas (aunque hubo periodos de acercamientos), otros valoran negativamente estos mismos aspectos o se preocupan por los costos de sus prácticas más tradicionales, como la frecuencia de los procesos electorales.⁵ Una posición intermedia sostiene que se trata de un “corporativismo híbrido” y tiende a atribuir las prácticas más negativas a factores exógenos, como el hecho de que se forjó en un contexto autoritario a lo largo de casi todo un siglo (Melgoza, 2001; Melgoza y Montesinos, 2002).

Si se lo compara con otras experiencias dentro y fuera del país, se confirma que el modelo organizativo del SME reúne rasgos de diversos tipos sindicales. En principio guarda una gran afinidad con los sindicatos de “movimiento social”, tal como se desarrollaron en Brasil y Canadá (entre otros países). Este tipo sindical se destaca por la importancia otorgada a la democracia interna, su identidad como parte de otros movimientos sociales, el fuerte compromiso de las bases con las metas de la organización y sus agendas amplias. Tanto por su historia como por su evolución reciente en las dos últimas décadas, el SME ha logrado construir, o —en su caso— fortalecer, recursos de poder y capacidades distintivas del sindicalismo de “movimiento social”, como los antes mencionados, que en muchos países resultaron efectivos en la defensa de los intereses de sus representados frente a los efectos adversos de las políticas neoliberales y la globalización (Yates, 2003).⁶

A diferencia de lo que ocurre en el sindicalismo “corporativo-estatista”,⁷ la autonomía del SME le permite aprovechar sus recursos de poder para oponerse a todo aquello que —según su criterio— pueda

⁵ Entre quienes tienen una opinión predominantemente favorable a esta organización se encuentra Reyes (1997); una visión más crítica se halla en Trejo (1990).

⁶ Se entiende por “recursos de poder” los instrumentos que están bajo el control de los sindicatos, y pueden ser utilizados para impulsar sus metas y estrategias, tales como el compromiso de los líderes, las bases y la opinión pública en torno a estas últimas, los recursos materiales y las alianzas con otros movimientos sociales o sectores profesionales e intelectuales. El uso de tales recursos se traduce en capacidades diversas como la de movilización, coordinación y discursiva (Robinson, 1998).

⁷ El sindicalismo “corporativo estatista” se caracteriza por ser involuntario (afiliación coactiva), subordinado, autoritario, dependiente del apoyo estatal y de los incentivos negativos para evitar la salida de sus miembros a la vez que se limita —en el mejor de los casos— a luchar por ventajas económicas para sus agremiados por una vía tradicional. Su dependencia del Estado (modalidad que no está presente en el SME) impide a este tipo

ser visualizado como amenaza para los intereses de las dirigencias y de sus representados, y movilizarlos para apoyar sus estrategias. Aunque buena parte del poder del SME también proviene de recursos institucionales tales como las cláusulas de exclusión, la titularidad exclusiva del CCT, el manejo de sus prestaciones o el apoyo que el gobierno le presta en determinadas circunstancias, todo indica que los trabajadores permanecen voluntariamente en el sindicato electricista y mantienen un fuerte compromiso y sentido de pertenencia porque se encuentran identificados con sus símbolos, metas y estrategias, en cuya definición participan activamente. De esta manera, la peculiar combinación de rasgos del sindicalismo de “movimiento social” con considerables recursos de poder institucionales (propios de un régimen corporativo-estatista) explicaría la fortaleza de la organización, pero también su debilidad. Esta última se expresaría en la incapacidad del SME para orientar sus valores hacia el segmento de trabajadores más calificado y responsable. Por el contrario, el predominio de las posiciones más atrasadas, rígidas y marcadamente conservadoras, contribuyen a frenar la modernización, situación que —de mantenerse, aunada a otro tipo de factores— llevaría paradójicamente a la empresa a una irremediable desaparición bajo el argumento de que las conquistas de los trabajadores son intocables.⁸

Los resultados del uso de los diversos recursos y capacidades no dependen sólo de las estrategias que se adopten mediante las distintas instancias de poder sindical, sino también de factores exógenos al SME (por ejemplo, del contexto político/económico, así como de las estrategias de la empresa y del gobierno). Sin embargo, bajo determinadas circunstancias, gran parte de los recursos que dan al SME la fuerza necesaria para evitar las reestructuraciones decididas unilateralmente

de sindicatos tomar cursos de acción que pudieran poner en entredicho las políticas gubernamentales o empresariales, lo que se traduce en el deterioro de la función de representación y el predominio del “control” de la disciplina de las bases. Schmitter (1992) utiliza por ello el concepto “intermediación”, más amplio que el de “representación” para referirse al papel desempeñado por las organizaciones de este tipo.

⁸ Chávez Sañudo, 1994. Algunos de dichos obstáculos se expresaron en las entrevistas realizadas en esta investigación. Véase el último apartado del presente artículo. Las resistencias al cambio en el SME han sido también identificadas en estudios recientes sobre la organización. Véase al respecto Melgoza y Montesinos, 2003: 175.

y que hacen que la voz de los trabajadores sea escuchada, podrían funcionar como factor favorable a la adopción de salidas equilibradas y compromisos duraderos. Por el contrario, es posible que estos u otros recursos pudieran convertirse en obstáculos muy difíciles de superar si no se diseñan las estrategias capaces de contrarrestar sus efectos negativos. Esto último remite a la importancia de crear los incentivos para que dichos recursos se pongan al servicio de una buena negociación, como lo ha hecho el SME en algunas ocasiones, en lugar de orientarlos a frenar al cambio.

A. Recursos y capacidades ambivalentes

La presencia de una organización sindical poderosa e independiente no necesariamente supone un obstáculo insuperable para la modernización de LFC, aunque el margen de maniobra para tomar decisiones de manera unilateral sea evidentemente menor. Una organización dotada de autonomía y respaldada por sus bases podría ser vista como un interlocutor indispensable para aumentar la calidad de las decisiones que deben tomarse y asegurar su correcta instrumentación, tal como ocurrió en Teléfonos de México cuando se privatizó en 1990. Sin embargo, el problema no se limita a la disposición que pudiera tener o no el SME para participar en la modernización de LFC. Ello se debe a que la respuesta que dieron los telefonistas fue muy distinta de la de los electricistas de LFC por muy diversas razones, que se vinculan —entre otros aspectos— con las características distintivas de sus organizaciones (como la distribución del poder entre dirigencias, representantes y bases) y la diferente situación en que se encontraban las empresas en cuestión (De la Garza y Melgoza, 1991; Melgoza, 2001).⁹

⁹ En cuanto a las diferencias entre los niveles y modalidades de la democracia interna en el SME y el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM) —y, particularmente, respecto del papel de las bases y las diferentes instancias sindicales en el proceso de reestructuración de las relaciones laborales de LFC y Telmex—, pueden consultarse, respectivamente, Melgoza y Montesinos (2001) y De la Garza (2002). Un hecho destacado de la privatización de Telmex es, como sostiene este último autor, que se trataba de una empresa financieramente sana, precedida por un proceso de reestructuración tecnológica, organizativa y de sus relaciones laborales de una década de duración (2002: 73).

Una fuente importante del poder del SME proviene de su capacidad de convocatoria y movilización. Si bien, de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo (LFT), el SME es un sindicato de empresa, lo que le impide como tal expandir su agremiación en el sector o fuera de él y ganar poder de este modo (como lo haría un auténtico sindicato de movimiento social, de base territorial o “ciudadano”), su programa de acción es amplio, se centra en una crítica frontal al modelo económico neoliberal y se propone transformarlo, aun cuando las reivindicaciones gremiales sigan teniendo lugar central en su agenda. La presencia que tienen en este sindicato los militantes con posiciones identificadas ideológicamente con la izquierda política, fortalece igualmente la imagen de un sindicato de “movimiento social” capaz de detener los ataques más extremos contra sus intereses; ello con apoyo en su amplia capacidad de convocatoria.¹⁰ Pese a que tales grupos de izquierda están alejados de los problemas cotidianos de los trabajadores debido a su escasa presencia en los distintos departamentos de LFC, los vínculos que mantienen con otras agrupaciones políticas son fuente importante de solidaridad con las metas y estrategias del sindicato, lo que aumenta su capacidad de movilización social. Igualmente notable es la aportación que se deriva de la formación intelectual de estos cuadros junto a la presencia de grupos de profesionales y su participación en medios universitarios, lo que llegó a traducirse en una capacidad cada vez mayor para generar propuestas durante la estatización de dicha industria y en su fase de reestructuración, sobre todo a partir de mediados de los ochenta.¹¹

Las oportunidades para vencer internamente algunas resistencias al cambio dependieron de que en el SME hubiera una cierta dosis de

¹⁰ Dentro de los mismos estatutos se incorpora el objetivo de que los trabajadores construyan un sistema social alternativo. Véase al respecto el artículo 6, fracción IV.

¹¹ Es posible que las posiciones de estos grupos de izquierda, en ocasiones adversas al cambio tecnológico, organizativo y de las relaciones laborales en el SME, no difieran significativamente de las que mantuvieron otros semejantes en el seno del STRM, opositores en los ochenta al liderazgo de Hernández Juárez. La diferencia es que, en este último caso, dicho dirigente y quienes participaron en el diseño de las propuestas de reestructuración de Telmex y de su CCT pudieron impulsar desde arriba una visión favorable a la flexibilización de las relaciones laborales que se llevaría a la práctica a finales de los ochenta, mientras en el SME terminarían derrotándose las posiciones más negociadoras, encabezadas por Jorge Sánchez entre 1987 y 1993, y posteriormente por otros grupos que no pudieron desplazar al actual dirigente, Rosendo Flores, electo en 1997.

pragmatismo que le permite conservar un discurso político de izquierda y respaldar a las fracciones radicales a la vez que a otras reformistas. No obstante, si algo ha quedado demostrado es que el margen de acción para introducir cambios es muy estrecho en este sindicato, a menos que las propuestas cuenten con el respaldo de las bases, y ello resulta difícil de lograr cuando se hallan en juego los empleos o los derechos adquiridos (Reyes, 1997: 115; Melgoza, 2001).

En cuanto a los factores estructurales que influyen en la relación establecida entre los dirigentes y las bases, hay que considerar los altos niveles de democracia interna así como el intenso activismo de sus miembros, sustentado en la circulación fluida de información y una oposición organizada e institucionalizada en su seno (Reyes, 1997). El correlato de tal situación es la presencia de un liderazgo limitado por diversos medios, aunque con capacidades muy desarrolladas. El éxito electoral depende en gran medida de los resultados alcanzados en la representación y muy particularmente de la capacidad de defender los derechos adquiridos; ello, sin embargo, pudiera ser cada vez más difícil de lograr si la empresa no adquiere pronto mayor viabilidad financiera y tecnológica. La capacidad de gestión de los representantes supone desarrollar habilidades y capacidades específicas, como es el caso de las que tienen los miembros de la Comisión de Trabajo (quienes llegan a permanecer en esos cargos durante más de 15 años), así como adquirir un conocimiento especializado y profundo sobre diversas materias —muy particularmente del CCT y los reglamentos—; pero también genera intereses particulares y posiciones conservadoras que se oponen al cambio de las estructuras y procesos de trabajo (*Ibid.*).

Tanto por la labor cotidiana de interpretación del CCT como por su participación en la Comisión Legislativa para su revisión, los dirigentes se vuelven verdaderos expertos —muchas veces superan a los transitorios funcionarios—, a la vez que consiguen una gran capacidad de movilización de las bases en torno a sus metas, estrategias y políticas. La negociación del CCT, en la que sus miembros participan mediante la elección de delegados a la Asamblea Legislativa (alrededor de 700) —así como de la expresión de sus necesidades en el nivel departamental—, es una experiencia en la que se ponen de manifiesto las diversas habilidades y capacidades desarrolladas por la dirigencia del SME en diversos aspectos vinculados con la materia de trabajo, lo que le permite formular propuestas de diverso alcance. Sin embargo, por democrática que resulte

su integración, éste podría no ser el espacio más adecuado para negociar una reforma compleja de la estructura de LFC y su CCT, lo que ha hecho que en ocasiones anteriores se formaran comisiones *ad hoc* con facultades para tomar decisiones (Bensusán y García, 1990; Melgoza y Montesinos, 2003).

Es importante advertir que, aunque los representantes departamentales participan de prácticas de clientelismo al obtener ventajas para sus representados a cambio de lealtad, resulta muy difícil la manipulación directa sobre la Comisión de Trabajo, a menos que ocurriera una “intrusión absoluta” de los miembros del Comité Central. Esto ha sucedido muy excepcionalmente en la vida de dicha organización, pues ha terminado por imponerse la reafirmación de los valores democráticos (Reyes, 1997). Por lo expuesto, hacer participar a los representantes de esta Comisión en el cambio de las relaciones laborales y vencer sus resistencias mediante diversos incentivos constituye una de las cuestiones críticas de la reestructuración que debería convertirse en una prioridad de LFC y el gobierno.¹²

Frente al poder acumulado por estos representantes, el carácter acotado del poder del liderazgo sindical en el SME se debería a la periodicidad anual de las elecciones, a la obligación de rendir cuentas y al sistema de jubilación que obliga a retirarse a todos por igual. Vinculado con lo mencionado en último término, debemos señalar que este sindicato presenta rasgos de “gerontocracia” (Reyes, 1997; Melgoza y Montesinos, 2003). Por ello, el voto de los jubilados puede decidir el resultado de una elección, asunto por lo demás importante considerando que el tema de las jubilaciones es de por sí uno de los aspectos más problemáticos de la reestructuración de las relaciones laborales en LFC (al igual que en otras empresas u organismos estatales, como es el caso del Instituto Mexicano del Seguro Social, IMSS), así como de la agenda social del país.

La relativa inestabilidad de los liderazgos —expresada en la dificultad de que éstos permanezcan en la organización más de tres periodos consecutivos— es un factor que permite la recomposición de los grupos de poder en el interior del SME; ello propicia la llegada de dirigen-

¹² Los representantes departamentales podrían ver afectados sus intereses al reducirse o desaparecer sus áreas de origen, lo que explica sus resistencias al cambio. Chávez Sañudo, 1994: 5.

cias más o menos dispuestas a compartir los costos de la reestructuración de LFC, pero también la falta de continuidad en el manejo de los asuntos sindicales y en el cumplimiento de los compromisos frente a la empresa o el gobierno. Igualmente, la formación de grupos políticos internos que se disputan el poder (reconocidos a distintos niveles), constituye una característica peculiar que debe ser tomada en cuenta en cualquier negociación.

El ejercicio cotidiano de la democracia en el SME permite caracterizar a sus miembros como verdaderos “ciudadanos”, rasgo típico del sindicalismo de movimiento social que constituye una verdadera excepción en el sindicalismo mexicano (Reyes, 1997; Melgoza y Montesinos, 2003). Esta cultura de la participación en procesos electorales y en las negociaciones —a veces considerada como un obstáculo (Trejo, 1990)— podría ser utilizada como dispositivo dinamizador e irradiador del cambio de modelo laboral de LFC, lo cual posibilita resultados que en su ausencia tomarían mucho más tiempo, lo que hasta ahora no ha ocurrido.

En suma, las peculiares características del SME señalan que en un contexto político democrático, la única salida al conflicto de intereses en LFC es la construcción de consensos; ello tal vez podría lograrse aumentando la confianza entre ambos interlocutores e impulsando un modelo de “democracia industrial” en el seno de LFC, el cual tal vez no funcionaría adecuadamente sin las tradiciones democráticas del SME (Chávez Sañudo, 1994). Sin embargo, otros rasgos de dicho sindicato pudieran estar obstruyendo los pasos necesarios para reformar las relaciones laborales, lo cual generaría un círculo vicioso del cual resultaría difícil salir. Es el caso de algunos factores de índole estructural o cultural que pueden trabar los acuerdos o su puesta en vigor, si no se ofrecen las garantías y los incentivos adecuados (negativos y positivos) para propiciar la cooperación.

Uno de los factores adversos es la distribución del poder en el seno del SME. Conforme a los estatutos,¹³ la política del liderazgo debe vencer y obtener el respaldo mayoritario en las diversas instancias de

¹³ Los estatutos otorgan facultades extraordinarias al secretario general, pero en la práctica éstas se han visto limitadas tanto por el peso de la Asamblea como por el conjunto de los integrantes del Comité Central, elegidos por voto directo, universal y secreto. Para Trejo (1990), el “asambleísmo” obstruye el proceso de toma de decisiones.

poder (Comité Central, Comisión de Trabajo; Comisión Legislativa de Revisión de Contrato, Subcomités pertenecientes a las doce divisiones sindicales), del grupo político del que forma parte y de la mayoría de la base. Esta estructura de poder imprime una gran complejidad a cualquier decisión que se tenga que tomar en el SME o a los acuerdos que deban adoptarse con LFC.¹⁴ Además, el nivel de tolerancia de los trabajadores frente a cualquier decisión o acuerdo que crean que pueda poner en peligro la organización, los puestos de trabajo o el contrato colectivo —aunque no sea necesariamente así—, es muy limitado. En tal caso, los inconformes se movilizarían, lo cual ocasionaría el distanciamiento del grupo hegemónico y se convertirían en una oposición capaz de disputarle el poder, cuestión que tratará de evitarse a toda costa mediante el predominio de posiciones conservadoras (Reyes, 1997: 117).

Parte de las resistencias al cambio proviene de las prácticas clientelares, incluso de la pura y simple corrupción en LFC y en el SME,¹⁵ como lo prueban algunas experiencias que llegaron a ser de dominio público en distintos momentos.¹⁶ Finalmente, hay que considerar el enorme peso de una identidad colectiva sustentada en la memoria histórica de los trabajadores, con sus raíces provenientes del anarco-sindicalismo, dentro

¹⁴ Por ejemplo, la parálisis en la reforma del CCT y la resistencia a modificar la organización del trabajo en determinadas áreas, han impedido la diversificación de servicios y la generación de puestos de trabajo. Por el contrario, durante la década de los noventa el aumento de los empleos ha sido muy limitado debido a que se acordó el congelamiento de plazas entre las autoridades federales, los representantes de LFC y el SME. En febrero de 2002 el SME afiliaba a 52 906 agremiados, de los cuales 31 949 eran trabajadores de planta; 4 479, de obra determinada; y 16 478 estaban jubilados. En el SME los jubilados siguen teniendo los derechos sindicales y contractuales propios de los trabajadores activos. Melgoza (1999 y 2001) ha destacado al respecto su importancia en la toma de decisiones, y en particular la del grupo de jubilados de Necaxa.

¹⁵ La corrupción no solamente afecta al sindicato, como suele sostenerse, sino a la administración de LFC. El caso de Alfonso Caso, director de la empresa entre 1999 y 2002, investigado por la Procuraduría General de la República y la Secretaría de la Función Pública, ilustra esta situación. *Reforma*, 15 de diciembre, 2003.

¹⁶ El caso de Jorge Sánchez constituye un ejemplo. Este dirigente llegó a ser presidente del Congreso del Trabajo (CT) gracias a las alianzas concertadas con el presidente Salinas de Gortari. Finalmente fue expulsado del SME por una Asamblea Judicial que lo acusó de actos de corrupción, además de la firma de convenios por medio de una asamblea integrada con prácticas gangsteriles que podían traducirse en muchos despidos (*Op. cit.*: 188-199). Otra experiencia semejante se dio a mediados de los años

de la cual el CCT y la idea de que nada de lo adquirido puede ser afectado, tienen lugar central. Tal identidad influyó en que se mantuviera como tendencia la independencia del SME respecto del Estado y el rechazo a la participación partidaria, lo cual privilegia la disposición para la acción colectiva, así como la búsqueda de solidaridad de amplios sectores sociales y políticos en defensa de sus conquistas históricas. Sin embargo, también existe la convicción de que el SME es el único que puede proponer cambios al CCT y que las reformas sólo pueden hacerse si benefician a los trabajadores. En tanto la unilateralidad o el uso de la represión son opciones muy costosas en un régimen democrático, resulta prioritario convencer a los electricistas de que la defensa de sus derechos y la modernización de LFC —incluida la reforma de sus estructuras y del CCT— no solamente son metas compatibles sino inseparables.

II. ESTRATEGIAS FRENTE A LA MODERNIZACIÓN DE LFC Y LAS POLÍTICAS GUBERNAMENTALES

El recuento de algunas de las posiciones esgrimidas en momentos críticos a lo largo de los últimos 30 años y la manera de llevarlas a la práctica ilustra la compleja dinámica bajo la cual se dieron los intentos de transformar las relaciones laborales y la estructura administrativa de la empresa, así como los factores internos que intervinieron para llegar al estancamiento en que se encuentra ese proceso en la actualidad. Otra cuestión es la estrecha relación entre la estrategia que el SME despliega frente a LFC y la que se orienta a la construcción de la fuerza social y política necesaria para evitar una salida unilateral y excluyente a los problemas de LFC en particular, así como del sector en general, en el marco de sus críticas a las políticas gubernamentales.

La tónica que marcó la actividad del SME durante sus primeros años de vida (1914-1942) se distinguió por rechazar la subordinación a los sucesivos gobiernos mientras se colocaba en el centro de su agenda la lucha por asegurar la bilateralidad en el manejo de los problemas

cuarenta, cuando se acusó a Juan José Rivera Rojas de haber puesto en peligro la vida del sindicato al efectuar cambios en los estatutos para permitir su reelección, lograr el control del sindicato desde la Secretaría General y el involucramiento del SME en el corporativismo oficial (Reyes, 1997: 47; Melgoza, 2001: 194).

derivados de los procesos de trabajo, así como el mejoramiento de las prestaciones y condiciones de trabajo. La importancia asignada a los asuntos de interés gremial y a otros de interés más general varió a lo largo del tiempo. En diversos momentos, el sindicato aprovechó su cercanía con el Estado para beneficiar a sus agremiados. Así sucedió en el gobierno de López Mateos, cuando obtuvieron ventajas sustanciales en su CCT —tanto en materia de salarios como de prestaciones—, o cuando Jorge Sánchez (1987-1993) se acercó al presidente Salinas para acabar con la amenaza de liquidación de la CLFC, a cambio de la aceptación de topes salariales o posibles recortes de personal. En otras circunstancias, marcó su distancia y se enfrentó a las políticas públicas para defender sus posiciones, sobre todo cuando arreciaron las presiones privatizadoras a finales de los noventa.

A la vez que colaboró activamente en la nacionalización de la industria eléctrica en 1960, mejoró su capacidad para elaborar propuestas alternativas a las de la administración y para participar en la reestructuración del sector.¹⁷ Entre 1970 y finales de los ochenta, el SME vivió una situación particularmente difícil al modificarse la Ley del Servicio Público de Energía Eléctrica y decretarse la liquidación de la CLFC en 1975, cuando ocurrieron despidos, se invadieron sus zonas de trabajo y se intentó por primera vez la reestructuración del CCT para flexibilizar las relaciones laborales.¹⁸ De acuerdo con la opinión de un ex dirigente del SME,¹⁹ la situación de la empresa en esta etapa se caracterizaba por un manejo financiero totalmente dependiente de la CFE, la cual fijaba un precio arbitrario de venta de energía a la entonces CLFC así como intereses por la deuda superiores a las tasas

¹⁷ Fue el caso del convenio firmado entre la entonces CLFC y el SME, del que resultó la creación de una Comisión Mixta de Organización Industrial (Bensusán y García, 1990).

¹⁸ La Compañía Mexicana de Luz y Fuerza Motriz, antecesora de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro (CLFC), fue una de las cuatro empresas en que quedó agrupada la industria eléctrica después de la nacionalización del sector en 1960. Empezó entonces un proceso de expansión para atender a la población de menores recursos, incluyendo la modernización de los sistemas de transmisión y distribución, así como un programa de capacitación de su personal. Este proceso se paralizó a mediados de los setenta, cuando la Compañía entró en una situación de estancamiento y descapitalización caracterizada por la escasez de materiales, equipos y herramientas (Bensusán y García, 1990: 37).

¹⁹ Entrevista a un ex integrante del Comité Central del SME, realizada en mayo de 2002.

de mercado. Otro problema eran los recortes permanentes al presupuesto, decididos arbitrariamente por la CFE, y la invasión de zonas tradicionales de trabajadores de la CLFC. Ello afectaba el desarrollo tecnológico, administrativo, laboral y de la planta industrial, y ocasionaban el desperdicio de recursos humanos valiosos. También existían restricciones para el crecimiento de la CLFC en favor de la CFE, así como conflictos permanentes entre el SUTERM y el SME. Frente a tal situación, según la misma fuente, en el SME convivieron posiciones encontradas: “[...] desde las más atrasadas y conformistas, con el consiguiente deterioro laboral y sindical, hasta otras innovadoras que buscaban alternativas”.

Conviene revisar someramente la dinámica en torno a la cual giraron los acontecimientos que llevaron a la creación de LFC para establecer los antecedentes de la actual situación de parálisis por la que atraviesa dicho organismo. El punto de partida es lo que ocurrió en 1984, cuando al entrar en escena el interés por mejorar la productividad de esa empresa se cuestionó al CCT e impuso un convenio de zonas y materia de trabajo entre el SME y el SUTERM de manera antidemocrática y promovido por la CFE, que redujo en 50% la materia correspondiente al primero e implicó que no habría crecimiento en instalaciones de potencia —grandes subestaciones y plantas generadoras—, todo lo cual llevó al SME a una mayor radicalización (Gutiérrez, 1993: 103-112).

Ante el descontento de los trabajadores, terminó por debilitarse al grupo hegemónico, encabezado por Jorge Tapia en la Secretaría General. Los opositores (el entonces secretario del interior, Jorge Sánchez, y otros siete dirigentes) fueron acusados de ejercer “gangsterismo” en el sindicato; pero la acusación no prosperó y finalmente dicho dirigente llegó a ocupar la Secretaría General en julio de 1987. Ello ocurrió después de que en febrero de ese año, en un ambiente de intenso conflicto interno, el SME hiciera estallar una huelga (la quinta en su historia) por motivos salariales, que originó la intervención administrativa de las instalaciones eléctricas por parte del gobierno.²⁰ Se puso de manifiesto en esa oportunidad la gran capacidad de movilización del SME al realizarse una impresionante manifestación en el Zócalo de la Ciudad

²⁰ En un desplegado publicado el 16 de marzo de ese año, el SME denunció las presiones de que fue objeto para que se levantara la huelga, las que fueron desde la

de México; empero, de todas maneras la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje declaró inexistente la huelga.

Aunque finalmente el SME obtuvo un aumento salarial importante —lo que mostraba la fuerza de esa organización en circunstancias de generalizado debilitamiento sindical—, para la mayoría de los electricistas el balance fue negativo porque acabó con el mito generado por el éxito alcanzado en anteriores movimientos y dio lugar, posteriormente (con el triunfo de Jorge Sánchez), a un cambio rotundo en la política sindical que llegaría a poner en peligro su tradicional independencia frente al gobierno. El viraje se puso en evidencia cuando dicho dirigente declaró que el SME apoyaba la candidatura de Salinas de Gortari y lo recibió en el local sindical de Necaxa, Puebla, donde éste se comprometió a no tomar decisiones sobre la situación jurídica de la CLFC sin consultar al sindicato (Trejo, 1990: 225). Dicho acercamiento marcó una nueva etapa en la vida del SME que duraría seis años y terminaría con la derrota electoral de aquel dirigente —después de tres periodos en su cargo—, acusado de traicionar los intereses de las bases, así como por cometer evidentes actos de corrupción.²¹ Según uno de los sindicalistas entrevistados, esta etapa (caracterizada por un intercambio de favores entre el presidente y Jorge Sánchez, orientados a asegurar el control político del sindicato) tendría graves consecuencias debido a que durante las revisiones salariales escalafonarias se otorgaron aumentos desligados de la productividad, lo que se tradujo en “una vacuna colectiva contra cualquier intento futuro de mejorar la productividad a cambio de aumentos salariales”.²² Dicho de otro modo, el gobierno desaprovechó por motivos políticos la oportunidad de dejar que los aumentos salariales por productividad fueran un incentivo positivo que llevara a vencer la aversión de los trabajadores a correr riesgos, como lo había hecho en el caso de Telmex.

amenaza de liquidación hasta las campañas de desprestigio donde se los acusaba de utilizar la violencia, el sabotaje y de hacerle el juego a candidatos o partidos políticos (Trejo, 1990: 223).

²¹ Entre las primeras medidas tomadas por Sánchez al llegar a la Secretaría General del SME, estaba cuestionar la participación de esa organización en la Mesa de Concertación Sindical, expulsar a los asesores políticos que figuraban en la nómina del sindicato y fortalecer su presencia en el CT. A cambio de ello obtuvo una diputación por el PRI (aunque los miembros del SME no pertenecían a ese partido) y la presidencia del CT para él mismo (Estéves, 1990: 90).

²² Entrevista a un ex dirigente del SME, miembro de su Comité Central.

En esa etapa tuvieron lugar diversos acontecimientos en torno a la reestructuración de la CLFC que iniciaron con la firma del convenio del 14 de marzo de 1989, con base en el cual se reformó el artículo 4o. transitorio de la Ley del Servicio Público de Energía Eléctrica, que condenaba a dicho organismo y a sus empresas asociadas a la liquidación, y suponía la integración forzada del SME al SUTERM, sindicato típicamente corporativo-estatista, cuyo modelo era garantía de mayor docilidad y control de las bases. Una vez aprobada esta iniciativa y bajo la condición de que había que aumentar la productividad, se emitió el decreto del 21 de diciembre de ese mismo año, el cual anunciaba la disolución y liquidación de la CLFC y de las empresas asociadas a ésta, así como la constitución de un organismo descentralizado (con personalidad jurídica y patrimonio propios), a cuyo cargo quedaría la prestación del servicio que se venía proporcionando mediante esas empresas.²³ El SME reconoció la facultad de las compañías para administrar plenamente sus recursos, así como para introducir las innovaciones técnicas y operativas necesarias *conforme a lo dispuesto en el CCT*; asimismo, junto con la empresa se comprometió a realizar las negociaciones necesarias para alcanzar la autosuficiencia financiera y el incremento de la productividad hasta lograr índices equivalentes a los del resto del sector eléctrico (Melgoza, 1999).

En este contexto, durante la revisión del CCT de 1990, el Comité Ejecutivo del SME pactó un añadido a su cláusula 1a.; en ella se establecieron —a manera de mecanismo bilateral destinado a definir el proyecto de la nueva empresa— dos comisiones mixtas: la de Productividad y la de Estudios de Base Financiera y Estructura Administrativa.²⁴ Las actividades de la Comisión de Productividad giraron en torno a cuatro cuestiones básicas: el diseño de un marco conceptual común; el diagnós-

²³ Uno de los primeros pasos para elevar la productividad en esa empresa fue la intervención de la Comisión Nacional de Ahorro de Energía, organismo que realizó estudios comparativos de productividad de entidades del ramo tales como Pemex, la CFE y la propia CLFC.

²⁴ La decisión de crear ambas comisiones surgió a raíz del Pacto de Necaxa firmado por el presidente Salinas y el SME, cuando el primero prometió que durante su gobierno no se atentaría contra el segundo. *La Jornada*, 20 de febrero, 1988. En la negociación de la cláusula que daría vida a las comisiones en cuestión, tuvo una participación decisiva el secretario de Trabajo y Previsión Social, Arsenio Farrell. Véase, al respecto, Melgoza, 2001.

tico del proceso productivo, así como la identificación de las necesidades de capacitación de la fuerza de trabajo; las políticas generales, así como los objetivos y metas de productividad para el nuevo organismo (Romo, 1994). Ambas comisiones se instalaron el 22 de junio de 1990 y terminaron su trabajo un año después, aun cuando la administración de la CLFC se negó a suscribir sus conclusiones e impidió con ello la presentación al gobierno de una propuesta conjunta sobre las bases que debían regular al nuevo organismo descentralizado, lo cual dejó en suspenso su creación. Para entonces la posición del gobierno ya se había endurecido y se condicionaba la creación del nuevo organismo al reajuste de poco más de 1 000 trabajadores y la modificación del CCT.

Fue así que los electricistas pusieron en el centro de la revisión contractual de 1992 la defensa de ese instrumento y de dos de sus renglones más importantes: la jubilación y el programa habitacional. Sin embargo, el desgaste de las posiciones de su secretario general (identificado con el gobierno del presidente Salinas y su fracasado proyecto de “democracia industrial”) se tradujo en la ruptura con siete miembros de la dirección sindical, quienes formaron una nueva corriente sindical (Unidad y Democracia Sindical) y se convirtieron en oposición durante las elecciones de mediados de 1992. El balance político de ese proceso fue negativo para Sánchez, ya que perdió puestos clave y reflejó un cambio de actitud en la base respecto de su dirigente y su estrategia de acercamiento con el presidente Salinas. Sin embargo, en una acalorada asamblea, los trabajadores del SME aceptaron la propuesta gubernamental en el sentido de que la CLFC se convirtiera en una empresa descentralizada —sin recortes de personal y sin modificación del CCT—, pero con el compromiso de igualar los índices de productividad del sector eléctrico nacional en un plazo máximo de dos años y medio, meta considerada imposible por todos los consultados (tanto sindicalistas como funcionarios); a cambio, el gobierno absorbería su deuda.²⁵

Aunque las bases no estuvieron conformes con la estrategia de negociación de Sánchez —y mucho menos con sus posiciones favorables a la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte,

²⁵ Esta meta era evidentemente ilusoria, ya que las diferencias tecnológicas y de otro tipo entre la CFE y la CLFC, hacían imposible tal equiparación en un plazo tan corto.

TLCAN—, o su supuesto apoyo a la privatización del sector (denunciado por antiguos dirigentes del SME),²⁶ en el origen de su derrota electoral en 1993 contaron también las acusaciones de nepotismo y corrupción.²⁷ Las negociaciones entre el sindicato y la empresa partieron entonces del interés del nuevo secretario general, Pedro Castillo Medellín (1993-1997), anterior secretario del Trabajo del SME, por desaparecer las amenazas heredadas de los convenios firmados por Jorge Sánchez. Se restablecieron así las condiciones iniciales de concertación en el sentido de que no habría ningún despedido y se respetaría el CCT.

Finalmente, en febrero de 1994, la CLFC se convirtió en un organismo descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propios bajo el nombre de Luz y Fuerza del Centro (LFC).²⁸ Sin embargo, la reforma de esta empresa para volverla rentable y competitiva contemplaba rediseñar la estructura organizativa; mejorar la relación empresa-sindicato; resolver la situación financiera y aumentar el nivel de inversión. Con tal propósito, se pactó con el SME un convenio de productividad, discutido previamente en una histórica asamblea que duró 17 horas continuas, en virtud del cual el incremento salarial del periodo 1994-1996 se vincularía a metas concretas con base en los 50 indicadores pactados; asimismo, se celebraba con el gobierno un convenio para el saneamiento financiero y el congelamiento de la plantilla del personal sindicalizado (Jiménez, 1994).

En relación con tales circunstancias, uno de los ex dirigentes del SME entrevistado señaló que —en lugar de aprovecharse el consenso generado en las bases en torno a estos compromisos— el entonces secretario general del SME quedó atrapado en las divisiones

²⁶ Véanse por ejemplo los cuestionamientos a Jorge Sánchez, vertidos por el ex dirigente electricista Manuel Fernández Flores, quien había apoyado en 1960 al presidente López Mateos durante la nacionalización de la industria eléctrica, en *Revista Proceso*, 24 de agosto, 1992.

²⁷ Una auditoría externa concluyó que durante la gestión del programa de vivienda en el periodo de Jorge Sánchez se habían desviado 3 000 millones de pesos viejos (Reyes, 1997: 189-1993).

²⁸ De acuerdo con el decreto de creación, dejaron de estar dentro de sus funciones, para pasar a la CFE, las siguientes: 1) importar electricidad para la prestación del servicio público; 2) formular y proponer programas de operación, inversión y financiamiento para la prestación del servicio público; 3) expedir especificaciones para las obras e instalaciones eléctricas; 4) proponer ajustes o reestructuración de tarifas (Rodríguez, 2001: 23).

prevalecientes en esa organización, y que ello lo llevó a sostener un discurso conservador con el que ganó las elecciones. Fue entonces cuando la llegada a la empresa de un nuevo director general que —según esta misma fuente— carecía de la visión técnica requerida, desembocó en una estrategia que convirtió en blanco al CCT y al SME, y que buscó derrotarlo, sin ningún éxito. Así, perdió la oportunidad de construir una propuesta innovadora e integral. Igualmente, se observó el deterioro de los salarios en LFC, los cuales (después de la crisis de 1994-1995) nunca volvieron a recuperar sus niveles previos. Finalmente, en una votación de la Asamblea, el SME optó por dejar de participar en la Junta de Gobierno de LFC, con el argumento de que no querían actuar como “juez y parte”.²⁹

En los años siguientes, se hicieron públicos diversos programas de trabajo provenientes de las instancias públicas competentes (Secretaría de Energía) que se orientaban a la desregulación de la industria eléctrica con el propósito de permitir el retorno del capital privado y contribuir a mejorar la competitividad del sector. Se incluyeron modificaciones a la Ley en la materia.³⁰ En junio de 1998, bajo una nueva administración de la empresa (licenciado Alfonso Caso) y un nuevo líder en el SME (Rosendo Flores, elegido en 1997), se establecieron las condiciones generales para volver a revisar los convenios. Después, el propio SME expresó su disposición para adecuar las condiciones de su relación laboral con un marco que permitiera ofrecer un mejor y más oportuno servicio al público usuario. Se planteó también que las condiciones generales y específicas de todas y cada una de las áreas y Departamentos, serían revisadas con la intención de realizar una profunda reorganización o reestructuración; la idea era resguardar los derechos pero, al mismo tiempo, profundizar los cambios que la modernización de la empresa requiriera. El objetivo no se llevó a la práctica.³¹

Aunque con escasos resultados, según la opinión coincidente de los funcionarios sindicalizados y de confianza —así como de los sindicalistas entrevistados—, siguieron firmándose nuevos compromisos como

²⁹ Entrevista realizada en mayo de 2002 a un ex integrante del Comité Central del SME.

³⁰ Es el caso del Programa de Trabajo de 1997 de la Secretaría de Energía que, según el SME, retomaba un viejo programa de 1966 titulado “Programa de Desarrollo y Reestructuración del Sector de la Energía”. *Lux*, marzo-abril, 1997: 9.

³¹ *Lux*, agosto y septiembre, 1998: III y V.

el “Acuerdo entre LFC y el SME para la disminución de pérdidas y aumento de la cobranza con el objeto de mejorar el desempeño financiero de la entidad”, celebrado el 13 de diciembre de 2001, después de ser discutido y aprobado en una asamblea general. En este instrumento se destaca la importancia de disminuir las pérdidas ante el hecho de que cada vez se presentaban más ilícitos; mejorar la cobranza; optimizar la atención de clientes en ventanillas; e iniciar un programa para la reducción de pérdidas técnicas, cuestiones centrales para la modernización de ese organismo.³²

Más allá de su posicionamiento frente a LFC —pero de manera articulada con éste, y en un contexto incierto debido a la posible reforma del sector eléctrico y la transición política—, el SME diseñó una exitosa estrategia política propia del sindicalismo de “movimiento social”. Ésta combinó la lucha parlamentaria y extraparlamentaria, así como sus vínculos con el “viejo” (Congreso del Trabajo, CT) y el “nuevo sindicalismo” (Unión Nacional de Trabajadores, UNT), ampliando y a la vez renovando sus recursos de poder tradicionales para encabezar la oposición al nuevo modelo económico.

A. Las alianzas externas y la política gubernamental

A comienzos de los años sesenta, el SME intentó formar un polo alternativo a la Confederación de Trabajadores de México (CTM, central en cuya fundación participó) mediante la promoción de la formación de la Central Nacional de Trabajadores (CNT). Más tarde, esta central participaría en la formación del CT, donde quedaron inscritos los entonces tres sindicatos electricistas, a pesar de sus evidentes diferencias políticas e ideológicas: Sindicato Mexicano de Electricistas, SME; Sindicato Único de Trabajadores Electricistas de la República Mexicana (SUTERM) y Sindicato Nacional de Electricistas, Similares y Conexos de la República Mexicana (SNESCRM). Al igual que el sucesor de estos últimos (el SUTERM), el SME permaneció en el CT hasta la actualidad; incluso su secretario general llegó a ocupar la presidencia del organismo a finales de los ochenta (Valdés, 1990). Aunque participó en la formación de la Federación de Sindicatos de Empresas de Bienes y Servicios (FSEBS)

³² Acuerdos y convenios, < www.sme.org.mx.html >.

en 1990 (organización a la que todavía pertenece) —y del Foro Sindicalismo ante la Nación en 1995—, el SME no estuvo de acuerdo dos años más tarde en la salida de la FSEBS del CT ni en la formación de la UNT.³³ Por el contrario, como prueba de su pragmatismo se pronunció por la unidad de los trabajadores de la UNT y el CT en la defensa de la soberanía nacional; asimismo, consideró que los trabajadores incluidos en este organismo no tienen que quedar excluidos de su llamado a la defensa de la industria eléctrica nacionalizada. De esta manera, el SME se mantuvo a distancia de la experiencia más cercana de reestructuración y privatización, como fue la de los telefonistas (Castañeira, 1998); empero, no dejó de buscar su solidaridad cuando hizo falta. Su pertenencia al CT tampoco le impidió mantener una posición crítica respecto de la política económica ni participar en diversas iniciativas fuera de su seno, tales como la integración de la Mesa de Concertación a mediados de los ochenta³⁴ y el recién mencionado Foro Sindicalismo ante la Nación; con ello buscaba mantener el apoyo de ambas alas del sindicalismo.

El SME ha inscrito su posición en contra de la privatización en el marco más amplio de los cuestionamientos al TLCAN, el Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA) y las políticas neoliberales en general, aspectos que se consideraron al crearse el Frente Nacional contra la Privatización de la Industria Eléctrica en 1999. Ha logrado que se forme un amplio consenso entre diversos sectores de la sociedad en relación con sus posiciones, manifestado mediante las miles de firmas presentadas ante la Cámara de Diputados; la publicación de innumerales desplegados en la prensa; la realización de marchas (las más concurridas fueron las del 18 de marzo y el 1 de mayo de 1999), así como plantones y el apoyo de sindicatos y organizaciones internacionales.³⁵

El siguiente cuadro expone los principales eventos convocados por el SME en búsqueda de solidaridad frente a sus posiciones.

³³ Este Foro fue convocado por el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), el SME y la Confederación Obrera Revolucionaria (COR). Fue concebido como un espacio de convergencia para la expresión plural de tesis, reflexiones y propuestas cuando había llegado la hora de dejar atrás el corporativismo para asumir el reto de la productividad, la calidad y la competencia (*Luz*, enero-marzo, 1995: 4-5).

³⁴ La Mesa de Concertación Sindical nació con la intención de defender los derechos de los trabajadores, representando principalmente a los que estaban fuera de las filas del sindicalismo oficial (Trejo, 1990).

³⁵ El 15 de marzo de 1999, el SME entregó a la Cámara de Diputados 2 300 000 firmas de rechazo a la reforma eléctrica recabadas en poco más de un mes por los propios tra-

CUADRO 1
PRINCIPALES EVENTOS CONVOCADOS POR EL SME (1997-2003)

FECHA Y PARTICIPANTES	TIPO DE EVENTO	OBJETIVO	RESULTADOS
Octubre de 1997, SNTE, Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), Universidad Nacional Autónoma Metropolitana (UAM)	Primer Encuentro de Sindicalistas e Intelectuales.	Discutir políticas gubernamentales. Mejorar capacidad discursiva y estratégica.	Fortalecimiento de vínculos externos al mundo sindical.
Marzo de 1998, legisladores, intelectuales, técnicos y dirigentes.	Foro de Defensa de la Industria Eléctrica Nacionalizada.	Retomar la lucha en contra de las privatizaciones.	Ampliación de su capacidad de convocatoria.
Febrero de 1999, sindicatos del CT, independientes y del exterior. Diversas corrientes partidarias, legisladores, organizaciones sociales y de profesionales.	Frente Nacional contra la Privatización Eléctrica Asamblea masiva del SME.	Creación de una instancia permanente de debate y reflexión.	Ampliación de capacidad discursiva, estratégica y de convocatoria.
Septiembre de 1999, SME-UNT-Frente Sindical Mexicano (FSM).	Pacto de Unidad y Acción Sindical.	Rescatar el proyecto de nación plasmado en la Constitución y luchar contra las reformas a los artículos 27 y 28; promover la defensa del 3 y el 123, así como combatir los contratos de protección.	Se refrendó el carácter estratégico de los recursos naturales.
Abril de 2002	IV Asamblea del Frente contra la Privatización Eléctrica.	Realizar mesas de trabajo para discutir reformas, fortalecer el sector eléctrico vía legislación secundaria y garantizar la soberanía, ofreciendo un servicio seguro, eficiente, y cobro real. Formar corriente de opinión para evitar el triunfo del PAN en las elecciones de 2003.	El Senado rechazó la iniciativa presidencial de reforma constitucional presentada en 1999.
Noviembre de 2003, más de 500 delegados de organizaciones campesinas, sindicales y sociales.	Convención Nacional en Defensa de la Soberanía Nacional.	Impedir la privatización del sector eléctrico y la aprobación del IVA en alimentos y medicamentos.	Cohesión en las filas opositoras a las reformas. Amplia solidaridad.
Noviembre de 2003, SME-UNT, FSM, El Campo No Aguanta Más, Congreso Agrario Permanente, Coordinadora Nacional de Trabajadores de la Educación (CNTE) y otras organizaciones sociales, legisladores del PRI, PRD y otros partidos.	Movilización al Zócalo.	Apoyo a objetivos de la Convención.	Solidaridad de más de 50 000 participantes. Amplia cobertura en medios de opinión.

FUENTE: Elaboración propia con base en periódicos *Reforma* y *La Jornada*, diversas fechas, y *Revista Lux* (octubre-diciembre, 1997; agosto-septiembre, 1998).

La presentación de una iniciativa de reforma constitucional y a las leyes secundarias por parte del presidente Fox a la Comisión Permanente del Congreso en agosto de 2002 —turnada al Senado de la República—, fue igualmente acompañada de la realización de diversas manifestaciones de protesta, lo cual generó muestras de solidaridad de las organizaciones sindicales y campesinas.³⁶ Esta presión —aunada a las opiniones adversas en el seno de los principales partidos de oposición, el Partido Revolucionario Institucional (PRI) y el Partido de la Revolución Democrática (PRD)— creó un clima desfavorable a la discusión de la reforma eléctrica, aun cuando ambos partidos habían presentado ya sus propias iniciativas, limitadas a reformas en las leyes secundarias. Cuando, después de las elecciones de julio de 2003, el presidente Fox reemprendió sus esfuerzos por promover las reformas estructurales (encabezadas por la reforma fiscal y la energética),³⁷ el SME recurrió nuevamente a la movilización, como se vio en el cuadro anterior.³⁸

Aunque hay mayores posibilidades de lograr en el futuro inmediato una convergencia entre los partidos de oposición para modificar exclusivamente la legislación secundaria y facilitar una reforma del sector por etapas, este primer paso no eliminaría las marcadas resistencias para avanzar en la reestructuración de LFC y su CCT, sobre todo si el SME hace converger sus propios intereses con la preocupación de la sociedad por un posible encarecimiento de la energía eléctrica como resultado del cambio y se mantiene la solidaridad lograda por esa organización.³⁹

bajadores (*La Jornada*, 16 de marzo, 1999). Los desplegados de solidaridad provinieron de la Asamblea Legislativa del Distrito Federal (ALDF), la Unión Nacional de Trabajadores (UNT), el Sindicato Independiente de Trabajadores de *La Jornada* (Sitrajor), el Sindicato Único de Trabajadores de la Industria Nuclear (SUTIN) y el Partido de la Revolución Democrática (PRD), entre otros, y fueron publicados en *La Jornada*; *El Economista*; *El Cotidiano*; *Trabajo y Democracia Hoy* y *Revista Proceso*, entre otros medios. Entre los sindicatos internacionales que le dieron apoyo, se encuentra el United Electrical, Radio and Machine Workers of America.

³⁶ Véase al respecto *Reforma*, 21 y 27 de agosto, 2002.

³⁷ Con el propósito de dinamizar la negociación con el Congreso en torno a la reforma eléctrica, el presidente Fox designó en julio de 2003 como nuevo secretario del ramo a Felipe Calderón, ex dirigente del Partido Acción Nacional (PAN) y quien había formado parte de la LVIII Legislatura.

³⁸ Véase al respecto *Reforma*, 26, 27 y 28 de noviembre, 2003.

³⁹ Entre las iniciativas presentadas al Senado se encuentran la del presidente Zedillo (1999), dictaminada negativamente en abril de 2002; la del Partido Revolucionario

En cualquier caso, es claro que el SME logró diseñar una estrategia eficaz para detener la privatización, pero no ha podido utilizar su fuerza para impulsar una solución a la problemática de LFC que la haga viable sin afectar los intereses de sus agremiados.

III. EL CCT

El hecho de que en LFC haya un CCT con más de 80 años de vigencia —traducidos en minuciosas regulaciones que influyen sobre el manejo del personal, la organización del trabajo y el costo laboral—, entraña de por sí restricciones que impiden la adopción unilateral de políticas de cambio en ese organismo, como sucedía en buena parte de los CCT de las grandes empresas estatales antes de su reestructuración.⁴⁰ Sin embargo, de ello no se deriva que si fuera necesario introducir cambios en el CCT, éstos deban llevar a su destrucción o traducirse en un retroceso en materia de derechos adquiridos. De hecho, a lo largo de su historia se introdujeron muchas modificaciones, aun cuando sirvieron principalmente para aumentar las prestaciones y no afectaron la bilateralidad. Otra cuestión es si el origen de las restricciones en el manejo de las relaciones laborales y de las anomalías en el desempeño de los trabajadores (cuya existencia ha sido reconocida incluso por los mismos sindicalistas entrevistados) resulta de las regulaciones del CCT, de la fuerza del SME para lograr una interpretación favorable de sus cláusulas, de la tolerancia de las administraciones, o de una combinación de estos factores. Aun cuando el tratamiento de tales aspectos supera los límites del presente artículo, se analizan en este apartado algunas de las dimensiones más importantes del CCT de LFC y se comparan —cuando es posible— con las regulaciones equivalentes en los CCT de la CFE y de Telmex.

Institucional (PRI) (7 de marzo, 2002); la del PRD (11 de abril, 2002); y la del presidente Fox (16 de agosto, 2002). Sólo la primera y la última incluyen cambios constitucionales. Otra propuesta de reforma eléctrica fue presentada por el director de la CFE, Alfredo Elías Ayub, y otros dos directores de ese organismo el 14 de diciembre de 2003; incluía igualmente cambios a los artículos 27 y 28 constitucionales. *Reforma*, 15 de diciembre, 2003.

⁴⁰ En relación con las características de los CCT, véase De La Garza y Bouzas, 1998.

El siguiente cuadro resume los principales cuestionamientos al CCT de ese organismo y revela que se mantienen constantes a lo largo de los últimos 15 años. Enumera también algunas de las prácticas cobijadas por este marco institucional que deberían ser erradicadas en el marco del proceso de modernización de LFC.

A. Cláusulas que regulan la contratación y el despido

Si se toma en cuenta que —según algunas estimaciones hechas en LFC— sobra al menos la tercera parte de su personal, la regulación de la entrada de los trabajadores en este organismo, y su salida de él, se vuelve un aspecto decisivo de su reestructuración (Chávez Sañudo, 1994). Al igual que la mayoría de los CCT, el de LFC sigue y desarrolla los criterios de la LFT en lo que se refiere a las garantías en materia de estabilidad en el trabajo, lo que si bien se traduce en restricciones significativas, no se diferencian sustancialmente de las que privan en la CFE y Telmex ni desaparecerían debido a la modificación de estos contratos. Por ejemplo, en los tres casos hay restricciones en el manejo del volumen del empleo que no impiden los despidos justificados ni los reajustes de personal, aunque imponen candados (por ejemplo, para proteger a los trabajadores más antiguos), elevan los costos de estas opciones (estableciendo indemnizaciones mayores a las legales), o prohíben su utilización de determinados supuestos (en LFC). Si bien es cierto que, además, los trabajadores quedan protegidos de actos arbitrarios de la empresa más allá de lo establecido en la LFT —pues tiene que realizarse una investigación previa al despido con la participación del sindicato—, ello no supone que no se pueda despedir a los trabajadores cuando cometan faltas graves. En este sentido, si por la ausencia de una política de saneamiento de personal se permite la impunidad de los trabajadores en esas circunstancias,⁴¹ el problema radicaría menos en la regulación contractual y más en las deficiencias en el manejo de las relaciones laborales por parte de la administración, lo que supone distintos correctivos.

⁴¹ Así lo sostiene un ex funcionario de la empresa que formó parte de su directiva (Chávez Sañudo, 1994).

CUADRO 2
CUESTIONAMIENTOS AL CCT

1984	1994/2002
<ul style="list-style-type: none"> • Constituye el principal dique para el incremento de la productividad. • Resulta inoperante dadas las condiciones de la industria eléctrica y la puesta en marcha de los planes de reestructuración financiera, administrativa y tecnológica del sector paraestatal. • Trabajadores sindicalizados desarrollan actividades de inspección, vigilancia y fiscalización; con ello contravienen la Ley Federal del Trabajo. • Rigidiza, encarece y dificulta el uso eficiente de la fuerza de trabajo. • Se requiere la modificación sustancial de 22 cláusulas del CCT, la creación de una nueva cláusula encaminada a otorgar el derecho unilateral a la empresa para rediseñar la normatividad de los procesos de trabajo; la modificación de más de 20 convenios departamentales y cambiar la definición limitativa de las funciones de los trabajadores por otra de carácter meramente enunciativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • No permite la modernización de LFC ni el incremento de la productividad. • Las demandas presentadas en las revisiones contractuales podrían llevar a la empresa a la bancarrota. • Los trabajadores que cometen faltas graves no pueden ser despedidos. • Se realizan “paros locos” para defender las interpretaciones particulares del CCT que hacen los representantes departamentales. • Genera un mínimo excesivo de representantes gremiales. • Trabajadores sindicalizados realizan actividades que son consideradas como de “confianza”. • El 20% de la fuerza laboral no desempeña el puesto para el que fue contratado o promovido debido a movimientos escalafonarios sin base en la aptitud o a causa de otros factores, tales como la edad, las enfermedades profesionales o las no profesionales. • No hay movilidad geográfica ni funcional de los trabajadores en atención a las necesidades del servicio. El costo de las prestaciones es muy alto, lo que impide mejorar la eficiencia del sector. • Aunque los salarios han tendido a caer en la segunda mitad de los años noventa, las remuneraciones se incrementan mediante diversas prestaciones variables (como el pago de viáticos indebidos), desvinculadas de indicadores que permitan medir la evolución de la productividad. • Concede alrededor de 1.5 horas a cada trabajador para cambiarse, tomar alimentos y bañarse al final de la jornada; pero en la práctica se transforman en la pérdida de tres horas de la jornada. • Los jubilados representan una carga excesiva. • Se conceden jubilaciones anticipadas debido a la presión sindical. • Se insiste en la necesidad de introducir los cambios indicados en la otra columna.

FUENTE: De la Garza y Melgoza, 1991; *La Jornada*, 5 de mayo, 2000; entrevistas a funcionarios de confianza y sindicalizados (marzo-mayo, 2002); y Chávez Sañudo, 1994.

En el CCT de LFC se recogen también algunas disposiciones que protegen a ese organismo, pues se establecen topes a las indemnizaciones por despido injustificado. Sin embargo, es importante señalar que en este y en otros aspectos, el de LFC es uno de los contratos con regulaciones más minuciosas, al punto de que (aunque sea una forma burda de comparación) aquél más que duplica la extensión de los otros dos CCT.⁴² Volviendo al problema del manejo del volumen del empleo, debe señalarse que, en casos de reajustes, las restricciones son mayores en el CCT de LFC y podrían frenar su reestructuración ya que no acepta el reajuste de personal por implantación de maquinaria o nuevos procedimientos de trabajo. Incluso en determinadas circunstancias, ese organismo queda obligado a crear nuevos puestos de trabajo que sustituyan a los suprimidos, lo que lleva a que su discrecionalidad en la determinación de la cantidad de trabajadores sea menor que en las otras empresas. El SME ha aceptado en diversas negociaciones el congelamiento de las plazas, pero no ha estado dispuesto a permitir el adelgazamiento de los grupos de trabajo (como las “cuadrillas”), aun cuando esto se ha traducido en una mala distribución del personal en las distintas actividades, o —según otros puntos de vista— en un considerable exceso de personal (Chávez Sañudo, 1994).

Las modalidades del proceso de selección del personal y la regulación de las cláusulas de admisión y de exclusión son semejantes en los tres CCT. Todos permiten un fuerte control del mercado interno de trabajo y crean —mediante reglamentos o convenios— mecanismos vinculados con el acceso al trabajo que aseguran directa o indirectamente la lealtad al sindicato, tales como el otorgamiento de preferencias para ocupar candidaturas a los familiares de los trabajadores sindicalizados (ello sólo está previsto expresamente en el CCT de LFC, cláusula 27, aunque la práctica se extiende a las otras empresas). Una diferencia importante radica en que —de los tres sindicatos— el SME es el que tiene un mayor control del mercado interno mediante el dominio sobre la materia de trabajo, lo que restringe de manera drástica (aunque no llega a impedirlo) no sólo la posibilidad de que LFC subcontrate parte del proceso de trabajo, sino que incluso lo haga respecto de actividades

⁴² El CCT de LFC (2000-2002) contiene 434 páginas; el de la CFE, 175; y el de Telmex, 150, además del formato más pequeño y el diseño más sencillo de los tres.

ajenas por completo a su actividad (cláusula 10), práctica muy socorrida en otras empresas, aplicada con la intención de bajar costos.⁴³ Muy cercana a esta situación, en CFE el uso de contratistas supone que éstos deberán celebrar un CCT con el SUTERM; además existe una comisión mixta para determinar la factibilidad de que la CFE realice actividades vinculadas con la fabricación de materiales y equipos (cláusula 4). Por el contrario, la opción de Telmex, más flexible, combina la protección al interés del sindicato con la búsqueda de eficiencia y calidad mediante un sistema de competencia con las empresas contratistas, en el cual Telmex decide finalmente cuál es la opción más conveniente (cláusula 9).

La clasificación de puestos es también más compleja y detallada en el caso de LFC pues se utilizan diversos criterios, tales como las características de los puestos de trabajo, las modalidades de las jornadas y la dificultad de las actividades (cláusulas 19-21 y 46). Aunque en los tres CCT la principal distinción tiene que ver con el carácter del puesto (“base” o “escalafón” frente a “confianza”) y se siguen al respecto los criterios de la LFT, en LFC el SME ha podido en los hechos restringir drásticamente el uso de la categoría “de confianza”, lo cual revela que —más que la manera de regulación— cuenta la capacidad de la organización para aprovecharla en su favor, así como la tolerancia de la administración. Esta situación implica que actividades de dirección, inspección y fiscalización —que en otras empresas son desempeñadas por personal de confianza—, en LFC están a cargo de trabajadores sindicalizados, lo cual otorga al SME una importante participación en el proceso de gestión que no existe en otros casos; asimismo, vuelve prácticamente imposible cualquier cambio que no cuente con su aval. La cuestión es que, partiendo de criterios contractuales relativamente semejantes respecto de qué puestos pueden ser catalogados como “de confianza”, a mediados de los años noventa menos de 2% de los trabajadores tenía esta categoría en LFC (Melgoza y Montesinos, 2003), porcentaje que, por ejemplo, supera el 25% en Telmex.

⁴³ El ejemplo más notorio es el que ofrece Pemex, empresa que subcontrata diferentes partes de los procesos de trabajo con otras empresas, las cuales se hacen cargo de la contratación del personal y ofrecen condiciones de trabajo muy inferiores a las vigentes en el CCT de la empresa petrolera, en ocasiones por debajo de lo establecido en la LFT. Los trabajadores de las empresas contratistas por lo general están afiliados a sindicatos de “membrete”, seleccionados por éstas. Véase al respecto la reseña del informe presentado por un diputado del PRD al Congreso en *La Jornada*, 2 de enero, 2004.

La poca cantidad de trabajadores de confianza tiene graves consecuencias sobre el desempeño de los trabajadores, lo cual explica que se trate de uno de los aspectos más cuestionados del CCT de LFC. Al respecto, uno de los funcionarios sindicalizados entrevistados (quien desempeña un alto cargo en una de sus áreas comerciales) explicó que él mismo se encontraba dividido entre dos lealtades: por un lado, debía cuidar los intereses de la empresa y, por otro, era presionado por el sindicato para que atendiera sus posiciones y criterios. Otra cuestión que ha de destacarse, en tanto puede explicar por qué se expresan opiniones favorables a la conservación de las prestaciones del CCT incluso entre los funcionarios de confianza es que —salvo en el caso de los que se consideran en LFC como “representantes o intermediarios” (alrededor de 66 puestos, según el CCT, cláusula 18)— el CCT regula las condiciones laborales de quienes desempeñan “puestos de dirección e inspección de labores” (alrededor de 82 puestos, cláusula 19); entre ellos, quienes ocupan “puestos especiales de confianza” (alrededor de 107 puestos).

En los tres CCT, el sindicato participa en el proceso de selección de candidatos para ocupar un puesto de trabajo, y predomina formalmente el criterio de la capacidad, lo que constituye una ventaja para asegurar la calidad del personal que habrá de contratarse. A pesar de que en LFC privan diversas modalidades como los periodos de prueba o los “puestos de formación práctica”, se ha estimado que 20% del personal no desempeña el puesto para el que fue contratado debido a la ineptitud ocasionada por movimientos escalafonarios o a otras razones (Chávez Sañudo, 1994). Sin embargo, tampoco en este caso el problema radicaría en el CCT sino en la debilidad de LFC para impulsar una política de contratación de personal que tomara en cuenta tales exigencias, lo que acaso puede deberse al desempeño de puestos de trabajo de dirección o inspección por parte del personal sindicalizado; ello constituye una muestra de lo importante que sería lograr corregir dicha situación.

B. Cláusulas sobre la organización del trabajo

La mayor rigidez en el CCT de LFC se encuentra en esta dimensión de las relaciones laborales, pues hay restricciones graves para la movi-

alidad funcional (geográfica o de otro tipo) que han debido ser reformadas en otras empresas con el propósito de permitir la reestructuración productiva. En los tres CCT aquí considerados (como en la gran mayoría), la definición de puestos de trabajo tiene carácter bilateral y supone restricciones respecto del desempeño del trabajo; dichas restricciones podrían impedir los cambios en la organización del trabajo y el avance de la polivalencia, por lo que éste fue precisamente uno de los aspectos reformados en el CCT de Telmex en 1990 como condición de la modernización de dicha empresa. En esa oportunidad se modificaron los perfiles de puestos de los convenios y se estableció que, aunque los trabajadores ocuparan determinadas categorías en una especialidad, podían realizar tareas que correspondieran a otras categorías, bajo determinadas condiciones (cláusula 39). Igualmente, en Telmex hay una mayor movilidad de manera temporal o permanente, según las necesidades del servicio (cláusula 65).

En cuanto al desempeño, en los tres casos los trabajadores quedan obligados a realizar el trabajo con la calidad y la intensidad exigidas. En Telmex se incluyó además el requerimiento explícito de que deben cumplirse las exigencias destinadas a aumentar la productividad (cláusula 184). En este rubro se encuentra otro de los obstáculos del CCT de LFC para la mejora de la productividad debido a que los cambios en calidad o cantidad en el trabajo son entendidos como “promociones” y dan lugar a aumentos de salarios (cláusula 30). Esta disposición, incluida en el CCT desde 1937, ha sido cuestionada por algunos funcionarios de LFC entrevistados en tanto no se halla condicionada a la evaluación de los avances reales logrados por cada trabajador en el cumplimiento de las metas acordadas por las partes. Por el contrario, según la opinión de los sindicalistas (recogida en las entrevistas), esta cláusula sería la base para el establecimiento de un sistema de incrementos salariales relacionados con la productividad, que hasta ahora no ha llegado a ser instrumentado. Otro problema es que en dicho organismo hay un escalafón rígido que impide la polivalencia (cláusulas 19, 20, 22, y Anexos 4 y 5); así pues, se dificulta la reorganización del trabajo. Además, la movilidad geográfica supone el pago de viáticos que terminan por otorgarse, incluso sin que se cumpla esta condición. De tal modo, se aumenta el costo laboral de modo significativo y de manera poco transparente, según comentaron algunos funcionarios.

Aunque en Telmex la antigüedad tiene un peso significativo en la determinación de los ascensos, ello no obstaculiza el incremento de la productividad porque se dispone de un sistema de capacitación efectivo para la totalidad de los trabajadores (cláusulas 23-39), que se convirtió en parte fundamental del proceso de cambio en las relaciones laborales, y muy particularmente de la modificación de los mecanismos de ascenso en algunos Departamentos. Si bien se trata de un asunto bilateral en los tres CCT analizados, Telmex cuenta con el sistema de capacitación más avanzado. La creación del Instituto Tecnológico de Telmex (Intelmex) —integrado como sociedad civil en cuyo Consejo de Administración participa el secretario general del STRM—, es parte de este sistema. En LFC también hay una comisión mixta de capacitación, instrucción y adiestramiento; asimismo, se dispone de escuelas de capacitación en el Distrito Federal, el Estado de México, Morelos e Hidalgo. LFC queda obligada a cubrir los costos de los cursos que se impartan con instructores e instituciones externas. Sin embargo, aunque algunos sindicalistas opinaron que quien desea capacitarse en esta empresa puede hacerlo, otros destacaron la necesidad de contar con mayores recursos tanto para asegurar la capacitación permanente de los trabajadores como para favorecer la conformación de escalafones de alta calificación y calidad.

Por último, es importante señalar que si bien en los tres casos se cuenta con comisiones mixtas de productividad de índole permanente, el alcance real de la bilateralidad en estos temas depende tanto de la capacidad de presión y resistencia del sindicato para obstaculizar cualquier decisión que afecte sus intereses, como de la posibilidad y disposición para hacer propuestas viables. El sistema más desarrollado e institucionalizado de participación de los trabajadores en la cuestión de la productividad y en la determinación de los incentivos que les corresponden es igualmente el de Telmex, lo que convierte a su CCT en un modelo por seguir en este aspecto en tanto no sólo permitió a los trabajadores preservar sus ingresos, sino que hizo posible cumplir anticipadamente con las metas de productividad y convertir a la empresa en la mejor del mundo en el sector de las telecomunicaciones.⁴⁴

Por su parte, la cláusula 2 del CCT de LFC prevé la formación de las comisiones mixtas permanentes de productividad y programa, en las

⁴⁴ Una valoración de los logros del modelo laboral de Telmex se encuentra en Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM), 2003: 1.

que el SME tiene la posibilidad de participar, proponer soluciones y hacer observaciones respecto de las medidas de diverso tipo (técnico-organizativas, presupuestales, inversiones y obras, y otros), vinculadas con el proceso de modernización de ese organismo, sobre cuya gestación nos ocupamos en el apartado anterior. Dicha participación supone estudiar la conjugación de factores que influyen en la productividad de LFC. Para el ejercicio de estas funciones, LFC se obliga a proporcionar oportunamente al SME el anteproyecto de presupuesto y los programas de obras correspondientes, así como el programa aprobado de obras e inversiones y los estados financieros, respecto de los cuales aquél puede formular observaciones. LFC está obligado a escuchar las observaciones del sindicato, a tomarlas en consideración y atenderlas dentro de lo que sea justo y razonable; de no ser así, debe explicar los motivos. A pesar de que dicho organismo tiene finalmente la facultad decisoria, la fuerza que ha llegado a cobrar este sindicato y la elevada cantidad de funcionarios sindicalizados, le permiten obstaculizar la adopción de medidas que no cuenten con su aval o que generen temores que no hayan sido cuidadosamente contrarrestados con suficiente información proporcionada a las bases. Nuevamente, esta situación confirma la importancia que tiene construir los consensos en torno a las ventajas que obtendrían los mismos trabajadores de la modernización de LFC y permitir que haya más trabajadores de confianza capaces de velar por los intereses de ese organismo.

C. Cláusulas sobre condiciones de trabajo

En los tres casos, las regulaciones en materia de condiciones de trabajo son muy superiores a las establecidas en la LFT,⁴⁵ y más minuciosas en el CCT de LFC (particularmente en lo que se refiere al sistema de cálculo de duración de las jornadas, las modalidades de los días de descanso o de las vacaciones). El régimen de prestaciones de LFC suele

⁴⁵ La evolución de los CCT muestra un aumento significativo en el monto de las prestaciones. Así, por ejemplo, comparando los contratos colectivos de 1989-1990 y de 2000-2002, se descubre que el descanso por maternidad se incrementó de 105 a 114 días (cláusula 70) y los gastos de transportación pasaron de 1.5% del salario diario a 8.5% (cláusula 96).

ser presentado como fuente de los privilegios de que gozan sus trabajadores y funcionarios, aun cuando no difiere significativamente de los existentes en las otras dos empresas. Además de considerarse los mismos rubros —por ejemplo, en los tres casos las empresas se hacen cargo de las cuotas del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) correspondientes a los trabajadores; otorgan consumo de energía gratuito o de servicios telefónicos con costos reducidos, según el caso; fondo de ahorro; vivienda (abono para renta y préstamos para adquisición); ayuda para transportación; ayudas para despensa y compensaciones por antigüedad, entre otras—, no hay diferencias sustanciales en los montos de dichas prestaciones. Incluso en algunos rubros, como el aguinaldo, éstos son mayores en Telmex (60 días anuales) que en las empresas que tienen a su cargo suministrar electricidad (50 días). En el caso de la prestación más objetada, el derecho de los trabajadores a obtener su jubilación después de 25 años de servicios y 55 años de edad, o 30 años de servicio sin límite mínimo de edad —con 100% del salario percibido por el puesto—, es prácticamente idéntico en LFC (cláusula 64) y en la CFE (cláusula 69); mientras en Telmex (cláusula 150) la cuota máxima con la que pueden jubilarse los trabajadores equivale a 80% del salario y se alcanza con 31 años de antigüedad.

Se ha sostenido que en LFC el CCT se aplica de manera favorable a los trabajadores y que se conceden jubilaciones anticipadas de manera indebida; por ejemplo, aplicando el régimen más benéfico a los trabajadores en labores peligrosas o excesivas, como la de “trabajo en línea viva”, pese a que muy pocos trabajadores realmente las han desempeñado (Chávez Sañudo, 1994).

En materia de salarios, ninguno de los dos contratos colectivos del sector eléctrico (LFC y CFE) establece una relación directa e institucionalizada bilateralmente con la productividad, salvo la referencia antes expuesta respecto de que las mejoras en calidad, cantidad o eficiencia en el trabajo, deben ser recompensadas con mayores salarios en LFC (cláusula 30). Por el contrario, en Telmex ya se dispone de un sistema de incentivos muy desarrollado e institucionalizado. En este sentido, la disposición que el gobierno y las administraciones de LFC mostraron para otorgar aumentos salariales sustantivos desvinculados del cumplimiento de metas o indicadores de desempeño —a diferencia de lo que ocurre en la empresa telefónica—, puede explicar el atraso en este tema mejor que las regulaciones de su CCT.

Otra cuestión que debe considerarse es que en las tres empresas el salario se integra, siguiendo el principio correspondiente de la LFT (artículo 84), con el conjunto de las percepciones en dinero o en especie. Así, en el caso de LFC, además del salario de nómina (cuota diaria fija), se incluyen las bonificaciones (porcentaje igualmente en efectivo que se paga a ciertos trabajadores); las comisiones (también debidas a determinados trabajadores sobre cantidades relacionadas con sus actividades); ayuda para transporte (del 8.5% del salario, salvo excepciones); consumo gratuito de energía eléctrica hasta por 350 kwh; ayuda para renta (equivalente a 31.5% del salario de nómina); complementos por jornada y ciclo para algunas categorías de trabajadores; aportación por fondo de ahorro (equivalente a 11% del salario integrado); y pago de gastos por viáticos en ciertos casos, entre otros rubros (varias cláusulas).

Por último, en los tres CCT se incluyen importantes asignaciones económicas al sindicato, tales como espacios para locales sindicales, pago de gastos de trabajadores en comisiones sindicales, así como beneficios especiales para los trabajadores, los cuales pueden ser manejados discrecionalmente por los sindicatos. Tales asignaciones —así como los préstamos que se hacen por su conducto a los trabajadores— permiten a las dirigencias sostener prácticas clientelares que se traducen en disciplina y lealtad. En este sentido, los gastos otorgados a los trabajadores de LFC para el desempeño de las comisiones sindicales (transporte, alimentación y hospedaje) se hallan entre los más altos debido a la intensa vida electoral y a la amplia participación de los trabajadores del SME en las asambleas legislativas y en las revisiones contractuales.

IV. CONVERGENCIAS Y DIVERGENCIAS

En este apartado nos interesa mostrar principalmente las visiones encontradas entre los funcionarios de LFC (sindicalizados y no sindicalizados) y los dirigentes del SME respecto de la reestructuración de dicho organismo; pero también abordaremos algunas de las convergencias en torno a las cuales pudiera forjarse el consenso que pusiera fin a la parálisis que hoy lo afecta.⁴⁶ Los temas seleccionados se encuen-

⁴⁶ La información utilizada en este apartado proviene esencialmente de las entrevistas realizadas entre abril y mayo de 2002 a funcionarios y ex funcionarios de LFC, así como

tran entre los más sensibles a ambas partes; asimismo, han sido explorados mediante entrevistas y la revisión de propuestas provenientes principalmente de diversos funcionarios, sindicalizados y de confianza.

A. La reforma del CCT frente a la vía de los convenios

Ambas partes hacen señalamientos distintos acerca de la conveniencia de retomar la vía de los convenios como alternativa para avanzar en la modernización, tanto los de tipo “macro” —que engloban a la empresa, el sindicato y el gobierno— como los “particulares” (negociados entre la empresa y un grupo o escalafón), para establecer las reglas del juego en cada proceso de trabajo. Mientras los sindicalistas consultados coincidieron en que ésta es la mejor opción, desde la perspectiva de los funcionarios se insistió en que resultaría insuficiente y lenta, además de que se consideró indispensable revisar aspectos sustanciales del CCT.

Según lo expresado por anteriores dirigentes del SME, el problema no estuvo en los procedimientos utilizados para hacer la negociación (la revisión de los convenios), sino en su contenido y aplicación. Así pues, se argumenta —con el ejemplo del convenio de productividad— que se establecieron muchos indicadores generales (alrededor de 70) sin jerarquizarlos ni identificar los que resultan decisivos para mejorar la eficiencia de la empresa y la calidad del servicio. Se sostiene que la misma empresa no prestó la atención necesaria a este convenio debido a que se buscaba tener argumentos para propiciar la privatización de LFC, por lo que no había interés en mejorar la productividad. Ésta parece ser una creencia muy extendida entre los dirigentes y los trabajadores de LFC, quienes resienten el trato diferencial que el gobierno les ha dado al haberse privilegiado la expansión y consolidación de la CFE. La responsabilidad del fracaso del convenio de productividad estaría —según los sindicalistas consultados— en LFC, porque no ha aportado los instrumentos necesarios para mejorar su desempeño; y en el gobierno, porque no se resolvió de manera definitiva el problema de la deuda, y porque después de la puesta en vigor del TLCAN se intentó

a dirigentes y ex dirigentes del SME. También se obtuvo de la revisión de diversas propuestas elaboradas por funcionarios, según se cita a lo largo de dicho apartado. Asimismo, se realizaron conversaciones informales con algunos trabajadores de áreas comerciales.

crear las condiciones para privatizar el sector. Otro argumento sindical se relaciona con la falta de conocimiento técnico sobre la cuestión eléctrica por parte de quienes llegaron a la dirección de LFC; aunado a ello tendría que señalarse la inestabilidad de sus integrantes, lo cual explicaría el desaprovechamiento de los convenios con base en los cuales se podría adecuar la estructura de los departamentos y capacitar a los trabajadores en las nuevas funciones. Un punto de vista minoritario (proveniente de uno de los ex dirigentes del SME entrevistados) reconoció sin embargo que el propio sindicato tenía parte de la responsabilidad en el escaso avance de los convenios, debido a que se confunde el problema de la reestructuración y la modernización de LFC con su privatización, tema respecto del cual privan fuertes resistencias en las bases.

Los sindicalistas entrevistados coinciden en que la posición de los trabajadores frente a la reestructuración se encuentra dividida, y se reconoce que la resistencia es mayor precisamente en las áreas en donde la necesidad de introducir cambios sustanciales es también mayor, como sería el caso de las áreas comerciales o las agencias foráneas. Al respecto, uno de los entrevistados —anteriormente miembro del Comité Central del SME— sostuvo que este sector no acepta el cambio por la vía de los convenios ni por la del CCT; y que en la práctica quienes trabajan en él hacen todo para impedir la modernización de LFC, aun cuando en el discurso llegan a admitir que es necesaria.

La observación directa del funcionamiento en una de las áreas comerciales —abiertas al público— confirma el atraso tecnológico y de su infraestructura, así como las consecuencias adversas que refleja sobre los usuarios, situación que podría dificultar en el futuro inmediato el apoyo de la sociedad a las posiciones más conservadoras en el SME.⁴⁷ Dicha circunstancia pone de manifiesto lo importante que resulta distinguir cuáles son las áreas donde hay intereses ilegítimos que

⁴⁷ Basta al respecto mencionar las largas filas para el pago de servicios y atención de las reclamaciones por problemas en la emisión de recibos, falta de entrega oportuna de los mismos y cortes arbitrarios. Otra cuestión que debe destacarse es el anticuado sistema de registro del estado de cuenta de cada usuario, así como la falta de transparencia y documentación de las reclamaciones que se presentan. Sin embargo, se observa también la adopción de algunos cambios orientados a mejorar la atención a los usuarios, a difundir información destinada a facilitar la lectura directa de medidores, a reducir el consumo de energía y a evitar la corrupción.

frenarían cualquier cambio (se puso el ejemplo de las áreas comerciales); cuáles no muestran dificultad alguna para modernizarse (sectores operativos de distribución y producción, o ciertas áreas de fábricas y talleres); y cuáles se verían más afectadas que las demás porque son muy vulnerables (construcción), todo lo cual permitiría —como lo expresó uno de los entrevistados— diseñar estrategias diferentes, ya se tratara de la revisión de los convenios o del CCT.

Las opiniones de los funcionarios fueron dispares y divergieron respecto de las expresadas por los sindicalistas. La más negativa sobre la posibilidad de retomar la vía de los convenios de tipo “macro” argumentó que puede tratarse incluso “del mejor convenio, y de tener el mejor diseño y la mejor intención; pero de todos modos no se cumple”. Los convenios “micro” constituyen —según esta perspectiva— “reglas del juego obsoletas, rígidas y que no permiten la productividad”, aunque no sería posible suprimirlos. Otro punto de vista sostuvo que el problema estaría en la dinámica del sindicato, extremadamente lenta por los procedimientos internos y la dificultad de tomar decisiones complejas en asambleas integradas por más de 700 personas.

B. El CCT, la productividad y la viabilidad de LFC

Hay discrepancias a la hora de identificar y jerarquizar los factores endógenos y los exógenos que intervienen en la explicación de los problemas de productividad de LFC. Los cuestionamientos planteados al CCT —así como a las prácticas a que dio lugar— predominan entre los funcionarios de confianza entrevistados en el área de relaciones laborales de dicho organismo; éste se vislumbra como el tema de mayor confrontación. Sin embargo, las críticas se dirigieron con mayor hincapié a la excesiva rigidez del CCT, la escasa disciplina de los trabajadores, la baja cifra de trabajadores de confianza y el exceso de personal; mientras se consideró relativamente aceptable el costo de las prestaciones, y se sostuvo que debían hacerse viables mediante el mejoramiento de la eficiencia y la productividad en LFC. Con todo, la prestación más criticada fue el régimen de jubilaciones, precisamente uno de los derechos más preciados para los trabajadores. Mientras para los sindicalistas el gobierno busca desprestigiar a los electricistas argumentando que el CCT sostiene privilegios excesivos, con la intención de justificar su destrucción

y la privatización del sector eléctrico, algunos funcionarios reconocieron que los problemas de la empresa no se resolverían con el recorte de prestaciones en el CCT. Por el contrario, se consideraron como mucho más importantes los cambios para facilitar la reorganización de las estructuras, así como el aumento de tarifas autorizado en 2002 por el presidente Fox, pues se consideró necesario aumentar la conciencia entre los usuarios acerca de que la energía no tiene por qué ser subsidiada.

Otro aspecto considerado para mejorar la situación de ese organismo es evitar las pérdidas y los robos, lo que permitiría aumentar los ingresos, pagar mejores salarios e integrar el contingente laboral (actualmente contemplado en el presupuesto tan sólo como una partida virtual), con lo que se garantizaría la jubilación. Al respecto, tanto la opinión de algunos sindicalistas como la de los funcionarios de confianza y sindicalizados coincidió en que el Acuerdo celebrado con tal propósito el 13 de diciembre de 2001 —antes mencionado— no rindió los resultados esperados porque carece de los elementos técnicos necesarios, así como de los mecanismos de seguimiento y supervisión, y se quedó sólo en “buenas intenciones”. Aunque se manifestaron discrepancias respecto de la fuente, el alcance y las consecuencias de la “corrupción”, hubo coincidencia en la necesidad de erradicar este problema; para ello se declaró que haría falta resolver simultáneamente otros, como el de la automatización de los procesos en áreas comerciales o en el de la capacitación. Es importante advertir que mientras los funcionarios de confianza señalaron que debía manejarse un concepto amplio de “corrupción” que incluyera no solamente las pérdidas “no técnicas” de energía (debido al uso de los famosos “diablitos”), sino también las prácticas anómalas en el desempeño laboral (pérdidas en las jornadas, exceso de personal, y otros), los sindicalistas insistieron en que se trataba de un fenómeno en el que incurrían también los funcionarios de alto nivel, con consecuencias aun más graves.

Volviendo al punto de los costos del CCT, uno de los entrevistados —quien se había desempeñado anteriormente como funcionario de confianza de la empresa— comentó que dicho instrumento es un contrato bien pagado, con prestaciones muy semejantes a las de la CFE, con la diferencia de que en esta última no privan los anacronismos ni las resistencias al cambio que hay en LFC. En dicho sentido, se señaló que lo mejor sería modernizar el CCT, así como corregir los vicios prevaletentes en las prácticas laborales, sin afectar las prestaciones. En el mismo

sentido, uno de los diagnósticos elaborados por un ex funcionario de confianza, sostiene que el gobierno otorgó mayor poder al SME que a la administración de la empresa con el interés de contar con su apoyo para contener los salarios, mientras se hacían concesiones contractuales que —al acumularse a lo largo de décadas— terminaron por impedir la eficiencia en el manejo de los recursos humanos (Chávez Sañudo, 1994).

Uno de los funcionarios sindicalizados argumentó, en cambio, que el costo del CCT no constituye un problema, pero que sí lo es el pago de indemnizaciones a los funcionarios de confianza que son destituidos cuando hay cambio en la dirección de LFC; o lo que la administración gasta en “asesores, cenas y reuniones”. Señaló que es paradójico que no haya disposición para invertir en capacitación, por ejemplo, mientras se gasta en cuestiones inconducentes como las mencionadas.

Hay también discrepancia sobre la mejor manera de medir la productividad y la evolución de los indicadores en ese organismo en relación con los de la CFE. En este último punto se discute si dicha empresa puede o no ser un referente para medir el desempeño de LFC en tanto se trata de organismos muy distintos. Sin embargo, entrevistados de ambas partes coinciden en que los recursos humanos están calificados e interesados en elevar su productividad y en que otros factores (como la falta de inversión y las malas finanzas) son probablemente los más importantes, cuestiones que no dependen de los trabajadores ni de las administraciones, sino de la política gubernamental para el sector y para LFC en particular. Haber impedido a este organismo la generación de energía eléctrica; la falta de cumplimiento en cuanto al compromiso de asumir su deuda —así como la fijación del precio de la energía que la CFE vende a LFC en un nivel superior al que ella puede cobrar a los grandes consumidores—, constituyen “trampas” que la convierten en una empresa improductiva e inviable. En este aspecto, en ocasiones los argumentos de ambas partes caen en un círculo vicioso del que parece difícil salir: mientras los funcionarios de la empresa sostienen que la falta de inversiones se debe a que no hay acuerdo sobre los indicadores de productividad, los sindicalistas piensan que sin inversión no hay posibilidad de mejorarla; como prueba de ello se menciona reiteradamente el caso de Telmex.

Otro punto de discrepancia es que, mientras algunos funcionarios de confianza consideran que la falta de inversión puede remediarse con

inversión pública o privada (o con las dos), los sindicalistas consultados se opusieron por lo general a esta última opción; aunque admitieron que una vez que LFC sea saneada y gane competitividad, podría discutirse algún tipo de apertura en el sector. Igualmente, se hacen señalamientos distintos en cuanto a los obstáculos a que se hace frente para modernizar a LFC.

Los sindicalistas hacen hincapié en los problemas financieros de LFC, en la corrupción que afecta a la administración o en la falta de expectativas para los trabajadores. Al respecto se dijo que al menos 80% de los trabajadores estarían interesados en laborar en una empresa moderna y productiva, con mejores métodos y servicios eficientes y de calidad. Sin embargo, un punto de vista crítico expresado por un ex dirigente del SME y compartido por un funcionario sindicalizado, argumentó que hay temor de expresar estas expectativas en las asambleas, y que las dirigencias no hacen mucho para convertir a los trabajadores en aliados de la reestructuración. Por el contrario, se expresó que se ejerce presión en contra de quienes desean superarse. También se reconoció la resistencia de los trabajadores a aceptar nuevas reglas del juego; comentan que se necesitan meses para convencerlos porque priva un ambiente de pánico e incertidumbre, situación que fue aprovechada por diversos grupos políticos para sembrar dudas. Aunque uno de los actuales miembros del Comité Central del SME sostuvo que ya no se observa tal resistencia, el problema persistiría según otro entrevistado (ex miembro de ese Comité) en tanto declaró que muchos trabajadores creen que es posible vencer cualquier presión proveniente de la empresa o el gobierno como consecuencia de una cultura “triumfalista” que ocasiona apatía y desinterés frente a los problemas de la empresa. De igual manera, se comentó que la dirigencia alberga cierto temor a tomar decisiones equivocadas; ello sólo podría contrarrestarse si consiguen el apoyo de la base y la comprensión de ésta respecto de los proyectos sindicales.

Un funcionario sindicalizado de una de las áreas comerciales agregó que los trabajadores aceptan cambios en la práctica para facilitar los procesos —en este caso, la atención al público—, pero que los representantes sindicales ejercen presión para que se mantengan los viejos esquemas. Sobre tal punto, dos de los entrevistados por parte del Sindicato (ex miembros del Comité Central) señalaron que los representantes tienden a bloquear las iniciativas aun cuando cuenten con

el respaldo de la base y del Comité Central. Se planteó que cuando las iniciativas se exponen a los representantes de manera individual, éstos tienden a aceptarlas; pero cuando se encuentran en grupo pesan más las tradiciones y se recurre a la vieja retórica de enfrentamiento contra la empresa. Desde esta perspectiva, se comenta que la empresa habría cometido un error estratégico al no haber distinguido con anterioridad entre las dirigencias sindicales dispuestas a asumir el reto de la reestructuración y las más opuestas a ella. Aunque se comentó que hubo intentos de cooptación y dirigentes que se volvieron cómplices de las administraciones —que terminaron con la expulsión de quienes traicionaron a las bases—, no se construyó en cambio una vía más transparente e institucional para mejorar la interlocución, ayudar a las dirigencias menos conservadoras a mantener con resultados el respaldo de las bases y crear el clima de confianza necesario para resolver los problemas.

Por su parte, los funcionarios de confianza entrevistados (uno de los cuales cuenta con la experiencia derivada de ocho revisiones contractuales) coincidieron con esas opiniones al cuestionar con insistencia el proceso de toma de decisiones en el SME, así como su cultura y excesivo pragmatismo, aun cuando se advierte que algunos sectores están dispuestos a crear una nueva estructura para LFC. Otro obstáculo radicaría en la deficiente circulación de información entre la empresa y el sindicato, así como de éste hacia los trabajadores, lo que constituye para dicho funcionario una política equivocada porque permite que muchos mitos persistan.

Coincidentemente con este punto de vista, uno de los ex miembros de la dirigencia del SME sintetizó los requerimientos de reforma estatutaria para facilitar el proceso de toma de decisiones: ampliar el periodo de duración de las directivas para disminuir la frecuencia de los procesos electorales; dedicar tiempo a los asuntos importantes y evitar que toda discusión termine por politizarse; impedir que el voto de los representantes departamentales —quienes según este punto de vista “no consultan ni rinden cuentas a los agremiados”— defina las decisiones que se toman en las asambleas, así como crear una instancia de deliberación programática para atender asuntos de mediano y largo plazo; además, encargar a una comisión especial la negociación de los cambios en el CCT dentro del marco de la reestructuración de LFC, como se hizo en 1966 al crearse la Comisión de Reorganización Industrial.

C. Las propuestas

Hay diversas propuestas tendientes a elevar la productividad y hacer viable y competitiva a LFC, provenientes de distintas fuentes; algunas de ellas tienen un carácter integral y se ocupan de la dimensión laboral de la reestructuración de dicho organismo, además del tipo de cambios en la regulación del sector. Muchas de las respuestas obtenidas en las entrevistas revelan que estas propuestas, elaboradas por funcionarios de confianza y técnicos especializados sindicalizados, han sido difundidas entre los sindicalistas. Antes de exponer sus ejes más importantes, conviene revisar cuáles fueron los principales criterios expuestos por los entrevistados para reestructurar LFC.

Según los sindicalistas, tendría que impulsarse una negociación equilibrada bajo las siguientes premisas, muchas de las cuales se visualizan como “garantías”: 1) bilateralidad; 2) seguridad en el empleo; 3) mantener las prestaciones; 4) invertir en la capacitación; 5) reubicar al personal excedente; 6) generar nuevas áreas; 7) contar con una estrategia adecuada por parte de la empresa que jerarquice los procesos que deban reestructurarse de manera prioritaria; y 8) difundir entre los trabajadores cuál es la verdadera situación económica y financiera de la empresa, así como el efecto del costo del CCT sobre esta última. Uno de los sindicalistas entrevistado mencionó además los principios que deberían seguirse: “cero tolerancia a la corrupción”; “atención de calidad al usuario” y “trabajo para todos”.

En principio, tales premisas no se contraponen a las de los funcionarios entrevistados, en tanto —según ellos— debería suspenderse la revisión de convenios departamentales hasta que se definan los criterios que habrán de observarse; cumplir con los compromisos adquiridos desde 1989; acabar con los vicios adquiridos; hacer frente a la modernización sin afectar los derechos adquiridos; realizar una intensa labor de concientización de los trabajadores; abrir canales ágiles de interacción mediante la creación de comisiones especiales para reestructurar el CCT; y contar con un marco definido a partir del cual se determine el futuro del sector eléctrico, conciliando los proyectos de los sindicatos, el gobierno y las empresas.

Por su parte, dos de las propuestas revisadas —provenientes de funcionarios de la empresa— coinciden en la importancia que cobra

conseguir plena autonomía de gestión para LFC, así como el apoyo del sindicato, además de mejorar la rentabilidad; potenciar los recursos humanos y mejorar la calidad de los procesos y del servicio. Todo ello coincidió con lo expresado por la mayoría de los sindicalistas entrevistados. Las diferencias aparecen al concretar las maneras de lograr dichas metas. Por ejemplo, habría diferencias sobre la necesidad y la manera de cambiar en la empresa las reglas de ingreso y ascenso, para asegurar la calidad de los recursos humanos o modificar la estructura organizacional; mientras el consenso se facilitaría en torno a la idea de elaborar un plan integral de capacitación y mejorar la comunicación interna, de acuerdo con lo sugerido por Chávez Sañudo (1994).

La otra propuesta —elaborada en colaboración con un grupo de ingenieros sindicalizados— insiste en la factibilidad de mantener a LFC como entidad estatal realizando cambios profundos en su estructura. Asimismo, al analizar los estados financieros, muestra las opciones para mejorarlos considerando las tarifas aplicadas a los consumidores y el costo de la energía. De manera coincidente con las opiniones vertidas por algunos de los entrevistados (tanto sindicalistas como funcionarios), en esta propuesta se considera necesario abandonar algunos de los paradigmas que obstaculizan la negociación: 1) eliminar la creencia de que nada debe cambiar y de que todo está bien; 2) dejar de creer que LFC es una fuente inagotable de recursos; 3) eliminar el temor a la evaluación y a que se conozca la realidad; 4) dejar de creer que no hacer nada es la solución al problema de supervivencia (Vázquez Trujeque y Vizuet Nava, 2002).⁴⁸

V. CONCLUSIONES

Priva un amplio consenso entre los actores participantes en la dinámica del cambio en LFC sobre la necesidad de contar con un marco institucional que indique el rumbo que debe seguir el sector eléctrico y otorgue a ese organismo autonomía financiera y de gestión. Para todos es evidente que, sin ello, la administración carece de la posibilidad

⁴⁸ Las recomendaciones de esta propuesta coinciden con las contenidas en la "Propuesta alternativa de reestructuración del sector eléctrico", elaborada por la Alianza por México en junio de 2000, inédito.

de tomar decisiones en cuanto al mejoramiento de los niveles de productividad, así como de ofrecer garantías reales al SME respecto de las condiciones del cambio de su CCT. Del círculo vicioso en el que se encuentran inmersas no pueden salir con la sola voluntad de negociación de ambas partes; pero ello no significa que nada pueda hacerse para construir un clima de confianza y retomar los acuerdos en los que el SME aceptó la necesidad de revisar todas las áreas y adecuar las relaciones laborales para brindar un mejor servicio.

Los resultados de esta investigación confirman también que el punto en conflicto no es si deben o no transformarse las reglas del juego en LFC, sino dos ideas encontradas que no siempre se expresan abiertamente: por una parte, la idea de que los derechos adquiridos son inmutables y que cualquier avance de la flexibilidad supone una mutilación intolerable de las “conquistas históricas” de los electricistas. Por otra, el supuesto de que la única manera de mejorar la productividad es contando con un sindicato dócil, dispuesto a ceder a cambio de unos cuantos privilegios para las direcciones o, simplemente, de mantener monopolios de afiliación al margen de la voluntad de los trabajadores. En este sentido, puede concluirse en primer término que lo que ocurre en LFC expresa muy bien una vieja asignatura pendiente en el sistema de relaciones laborales mexicano: la ausencia de una cultura de auténtica concertación, instancias funcionales y árbitros neutrales de las diferencias entre actores con poderes de negociación relativamente equilibrados. Por ello, los caminos más recorridos son la imposición o, cuando tal vía no es posible (como en este caso), la parálisis.

Discutir una reforma compleja de un CCT con las características del que aquí analizamos (en una asamblea en la que participan cientos de delegados) tal vez no sea el mejor procedimiento. No obstante, en un sindicato con altos niveles de participación y rendición de cuentas, amplias alianzas y capacidad de movilización —como es el caso del SME—, no se puede (en ese o en cualquier otro espacio) modificar derechos y prestaciones sin ofrecer las adecuadas compensaciones y garantías a los trabajadores, aunque los cambios resulten indispensables para asegurar la viabilidad de la empresa en cuestión. Pese a la veracidad de lo anterior, no debería opacar la necesidad de que el SME deje de respaldar las posiciones más atrasadas o conservadoras, o bien solapar los abusos por parte de los trabajadores y de que aumente su habilidad para negociar una salida conveniente para todos, sin con-

formarse con su tradicional capacidad de veto, cada vez mayor en un contexto político democrático.

En tanto la peculiar índole del SME le permite actuar como bisagra entre las dos alas del sindicalismo —así como combinar eficazmente viejos y nuevos recursos de poder—, el reto estriba en aprovechar dicha fortaleza para lograr una modernización equilibrada de LFC que le otorgue viabilidad ante una posible competencia. Sin embargo, el clima de amenazas al CCT, el trato privilegiado al SUTERM y a la CFE, o las propuestas encaminadas a la privatización del sector —cuando no privan las condiciones políticas para concretarlas—, probablemente no hayan contribuido a que las actuales dirigencias cambien su discurso y estrategia o a que otras (menos conservadoras y convencidas de la necesidad de erradicar vicios y malas prácticas) consigan en el SME el respaldo de las bases.

Tanto entre los entrevistados como en las propuestas que se examinaron, se abre una ventana de oportunidad al señalarse la posibilidad de avanzar por etapas en la reforma del sector eléctrico; ello redundaría en una opción compatible con las dificultades políticas para llegar a una reforma constitucional en el futuro inmediato. En este contexto, sanear la situación financiera y tecnológica de LFC reformando las leyes secundarias y atender los problemas derivados de las restricciones del CCT constituye una opción ante la parálisis. Para ello debería utilizarse la capacidad propositiva de los grupos de profesionales sindicalizados, el conocimiento acumulado por los representantes y delegados electricistas, así como el de los funcionarios sindicalizados en un espacio de negociación propicio para la adopción de reformas complejas, lo cual daría las garantías necesarias y facilitaría el consenso en torno a transformaciones más radicales en el futuro. Se trata de un ingrediente fundamental; por ello, se ofrecieron en las páginas anteriores evidencias de que el problema no se limita al cambio de algunas reglas del CCT, sino que incluye la erradicación de prácticas que se enquistaron en LFC con la tolerancia de los integrantes de administraciones pasadas, poco conocedores de los aspectos técnicos y preocupados por su carrera política o sus negocios.

En el presente artículo se pusieron de manifiesto solamente algunos de los factores que afectaron la negociación y puesta en vigor de acuerdos en dicho organismo. Aunque se ofrecieron indicios de cuáles son actualmente las expectativas en torno a la modernización de LFC,

haría falta conocer cuál es el respaldo real que entre los representantes, delegados y trabajadores del SME tienen las posiciones aquí expuestas, al igual que en el ámbito de los funcionarios de la empresa, además de contrastar mejor las opiniones de los funcionarios sindicalizados y de confianza. Se requiere igualmente hacer un seguimiento puntual del desempeño de los convenios particulares y evaluar las restricciones que de ellos provienen, así como de las prácticas generadas a lo largo de décadas y comparar, de manera contable, los costos que tienen los CCT del sector, entre ellos las remuneraciones de su personal. Aunque se espera haber contribuido a mostrar la complejidad de la dinámica en que se encuentran envueltos los interlocutores en LFC y la necesidad de renovar su CCT —cuyos signos de rigidez se combinan, paradójicamente, con una disciplina laxa—, profundizar el conocimiento disponible sobre la dimensión laboral de la reestructuración de ese organismo sigue siendo una tarea indispensable.

BIBLIOGRAFÍA

- ALIANZA POR MÉXICO. “Propuesta alternativa de reestructuración del sector eléctrico”. México: inédito
- BENSUSÁN, Graciela, y Carlos García. “Las relaciones laborales en la Compañía de Luz y Fuerza del Centro”. En *Cambio en las relaciones laborales: cuatro experiencias en transición*, de Graciela Bensusán y Carlos García. México: Fundación Friedrich Ebert Stiftung, 1990.
- CASTAÑEIRA, Alejandro. “Reestructuración, materia de trabajo y democracia en el SME”. *El Cotidiano*, núm. 89 (mayo-junio, 1998). México.
- CHÁVEZ SAÑUDO, Andrés. “Luz y Fuerza del Centro: un camino hacia la modernización”. Inédito, 1994.
- ESTÉVES, Hugo. *Las corrientes sindicales en México*. México: Instituto de Proposiciones Estratégicas, 1990.
- FAIRBROTHER, Peter, y Charlotte A. B. Yates, comps. *Trade Unions in Renewal: A Comparative Study (Employment and Work Relations in Context)*. Londres: Continuum, 2003a.
- . “Unions in Crisis, Unions in Renewal”. En *Trade Unions in Renewal*. Londres: Continuum, 2003b.
- GARZA, Enrique de la. *La democracia de los telefonistas*. Tomo I de la Colección *Reestructuración empresarial, democracia, representatividad y*

- legitimidad sindical en México*. México: Plaza y Valdés/Universidad Autónoma Metropolitana/American Federation of Labor-Congress of Industrial Organizations, 2002.
- GARZA, Enrique de la, coord. *Historia de la industria eléctrica en México*. México: Universidad Autónoma Metropolitana, 1994.
- GARZA, Enrique de la, y Javier Melgoza. "Sindicatos frente a la productividad: telefonistas y electricistas". *El Cotidiano*, núm. 41 (mayo-junio, 1991). México.
- GARZA, Enrique de la, y Alfonso Bouzas. *Flexibilidad del trabajo y contratación colectiva en México*. México: Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Económicas/Cambio XXI, 1998.
- GUTIÉRREZ, Estela. "Reconversión industrial y lucha sindical". México: Fundación Friedrich Ebert Stiftung/Nueva Sociedad, 1993.
- JIMÉNEZ, J. "La modernización Institucional de Luz y Fuerza del Centro". En *La modernización del sector eléctrico, 1998-1994*. México: Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal/Centro de Investigación y Docencia Económicas, 1994.
- MELGOZA, Javier. "Las raíces de un corporativismo híbrido. Cultura política y acción colectiva en el Sindicato Mexicano de Electricistas". Tesis de Doctorado en Antropología Social. México: Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, 1999.
- _____. "La construcción social de la representatividad, democracia y legitimidad en ámbitos sindicales: el caso del Sindicato Mexicano de Electricistas". En *Democracia y cambio sindical en México*, coordinado por Enrique de la Garza. México: Plaza y Valdés/Fundación Friedrich Ebert Stiftung/American Federation of Labor-Congress of Industrial Organizations/Universidad Nacional Autónoma de México/Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco, 2001.
- MELGOZA, Javier, y Rafael Montesinos. *Representatividad, democracia y legitimidad en el Sindicato Mexicano de Electricistas*. Tomo III de la Colección *Reestructuración empresarial, democracia, representatividad y legitimidad sindical en México*. México: Plaza y Valdés/Universidad Autónoma Metropolitana/American Federation of Labor-Congress of Industrial Organizations, 2003.
- REYES, Joel. "Formación y participación de grupos políticos en la práctica de la democracia sindical del SME". Tesis de Maestría en Estudios Laborales. México: Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, 1997.

- ROBINSON, Ian. "Theoretical Chapter". Informe Final de Investigación del proyecto "Estrategias Sindicales en América del Norte". México: inédito, 1998.
- RODRÍGUEZ, Víctor. "Impacto de la reforma económica sobre las inversiones de la industria eléctrica en México: el regreso del capital privado como palanca de desarrollo". Serie Reformas Económicas, núm. 18. Inédito, 2001.
- ROMO, Horacio. "Experiencias recientes sobre productividad en el SME". Trabajo presentado en el I Encuentro Sindical sobre Productividad: Sindicatos y Productividad. México, 1994.
- SÁNCHEZ, Víctor. "Revisiones contractuales recientes en el SME". *Trabajo y Democracia Hoy*. Cenpros 2, núm. 8 (julio-agosto, 1992). México.
- _____. "Balance electricista del 92". *Trabajo y Democracia Hoy*. Cenpros 3, núm. 11 (enero-febrero, 1993). México.
- _____. "Los foristas y los centralistas". *Trabajo y Democracia Hoy*. Cenpros 7, núm. 40 (octubre-diciembre, 1997).
- SCHMITTER, Philippe. "¿Continúa el siglo del corporativismo?". En *Neocorporativismo. Más allá del Estado y el mercado*, compilado por Philippe Schmitter y Gerhard Lembruch. México: Alianza Editorial, 1992.
- SINDICATO DE TELEFONISTAS DE LA REPÚBLICA MEXICANA (STRM). "XXVIII Convención Nacional Ordinaria Democrática". Inédito, 2003.
- TREJO, Raúl. *Crónica del sindicalismo en México (1976-1988)*. México: Universidad Nacional Autónoma de México/Siglo XXI Editores, 1990.
- VALDÉS, María Eugenia. "Obreros y sindicatos: los electricistas mexicanos". Tesis de Doctorado. México: Universidad Nacional Autónoma de México, 1990.
- VÁZQUEZ TRUJEQUE, Eduardo, y Adrián Vizuet Nava. "Vías para convertir a LFC en una entidad rentable y de calidad mundial". Inédito, 2002.
- YATES, Charlotte A. B. "The Revival of Industrial Unions in Canada: The Extension and Adaptation of Industrial Union Practices to the New Economy". En *Trade Unions in Renewal*, compilado por Peter Fairbrother y Charlotte A. B. Yates. Londres: Continuum, 2003.

Recibido: 19 de enero de 2004.

Aceptado: 5 de octubre de 2004.