

## **Poder control y dominación en el sindicalismo oficial en Aguascalientes: el caso de empresa Xerox Mexicana**

*Dr. Daniel Gutiérrez Castorena\**

Esta ponencia pretende analizar las relaciones que se establecen entre el sindicato, empresa y trabajadores, entorno a cuatro aspectos de la vida interna del sindicato como son: las formas de gestión de la mano de obra, la negociación colectiva, el control y dominación entre los actores mencionados y finalmente la forma de participación y toma de decisiones en la vida sindical de esa empresa. Cabe mencionar que la idea central de esta ponencia parte del principio de que en toda organización existen relaciones de poder, control y dominación. En este caso se presenta la forma en que se articulan esas relaciones en el sindicato de Xerox.

### **Gestión de la mano de obra**

En esta empresa el control y dirección del proceso de trabajo así como la gestión de la mano de obra están fuertemente influenciadas por la cultura gerencial de la participación e involucramiento de los trabajadores y el sindicato en las tareas de los equipos de trabajo y el control de la calidad. Es un sindicato que se caracteriza por asumir como la denomina Edwards una “autonomía responsable” generándose un control por consenso. Hay una política intensa para que los trabajadores interioricen en su conciencia la idea de la empresa como una familia en donde si todos participan en las tareas de la producción todos saldrán beneficiados. La gestión de la fuerza de trabajo es llevada a cabo siempre bajo el principio de no afectar los intereses de la empresa sin que ello signifique que no puedan obtener mejores condiciones de trabajo y de vida. No obstante, el ingreso, la promoción, la permanencia, las sanciones y la productividad están condicionadas a la aceptación por parte del sindicato y los trabajadores de la política gerencial, que implica una identidad con la empresa y sus intereses. Esto no significa que no se den formas de resistencia pero se mantienen en estado latente y solo en determinadas circunstancias se manifiestan.

En cuanto a la participación del sindicato en los rubros mencionados tenemos que el sindicato interviene en el ingreso de los trabajadores a la planta debido a que esta facultad está formalizada en el contrato colectivo de trabajo. Al respecto el contrato establece que

---

\* Profesor Investigador de la Universidad Autónoma de Aguascalientes. Correo: [dgutier@correo.uaa.mx](mailto:dgutier@correo.uaa.mx). Tel: 01 4499 107400 Ext. 303, 304.

“Cuando la empresa requiera personal para cubrir vacantes temporales, definitivas o de nueva creación deberá hacerlo con el personal que le proporcione el sindicato. No podrá ingresar para prestar sus servicios a la empresa, el trabajador que no sea enviado por conducto del sindicato y previa afiliación en el mismo.

La empresa solicitará por escrito al sindicato, el personal que requiera señalando el puesto y condiciones en que desea ocupar a estos trabajadores y el sindicato queda obligado a proporcionárselos en un plazo de 24 horas a partir de la fecha en que se reciba la solicitud correspondiente. Si el sindicato no proporciona el personal solicitado en el término señalado anteriormente, la empresa podrá contratarlo libremente con la única obligación de remitirlo al sindicato para su afiliación correspondiente, antes de iniciar la prestación de sus servicios” (Cláusula 7).

Para poder responder a este requerimiento de la empresa –según el líder sindical- disponen de un padrón de solicitudes de trabajadores que desean ingresar a la planta y poder responder ante la solicitud que les está haciendo la empresa.

La empresa se reserva el derecho de contratar al trabajador una vez que lo ha puesto a prueba.

“Todo nuevo trabajador que ingrese a prestar sus servicios a la empresa, en las áreas de producción, almacén y movimientos de materiales, lo hará dentro de la categoría denominada “becario” debiendo prestar sus servicios durante un período en el que recibirá por parte de la empresa entrenamiento para desempeñar el puesto que requiera ésta, previo acuerdo con el sindicato –todo trabajador que ingrese a prestar sus servicios a la empresa deberá demostrar su capacidad, aptitud y esmero para el trabajo en un término de treinta días contados a partir de la fecha de terminación del período de entrenamiento. En caso de no demostrar dichas cualidades para el efecto, la empresa podrá rescindir sin responsabilidad alguna para la misma. En caso contrario y una vez transcurrido el término de los treinta días y si el trabajador de que se trata continuará laborando sin objeción alguna por parte de los representantes de la empresa, por ese solo hecho, se considerará como de planta para todos los efectos legales” (Cláusula No. 8).

El sindicato también participa en la promoción de los trabajadores sobre todo cuando hay un proceso de expansión en la planta, el sindicato demanda que se pongan las bases claras para que todos puedan ser candidatos y no haya favoritismo. Se toma en cuenta el nivel de escolaridad, la antigüedad, la disponibilidad para el trabajo, la actitud. Anteriormente el supervisor podía emitir su criterio, pero se consideró que lo que es justo para unos es injusto para otros. Por eso es importante la formalización de los criterios de promoción. Al respecto el contrato colectivo establece los siguientes criterios: Antigüedad, estudios realizados, evaluación sobre la capacitación recibida, evaluación del jefe

inmediato, cantidad y calidad de trabajo, examen de conocimiento teórico, record de puntualidad y asistencia, actitud de responsabilidad hacia el trabajo y cooperación e iniciativa. (Cláusula 11)

En cuanto a la remoción o remociones “la empresa podrá ocupar a sus trabajadores en labores ajenas a su categoría o de un turno a otro, de acuerdo a sus necesidades de producción o administrativos ocupación que será siempre de naturaleza temporal y nunca de sanción” (Cláusula 12).

Con esta cláusula la empresa tiene la facultad de poder mover a los trabajadores de acuerdo a sus necesidades y requerimientos de la producción, formalizando la flexibilidad en el proceso de trabajo. Para garantizar el control político de los trabajadores, el contrato colectivo de trabajo incluye la cláusula de exclusión la cual establece que “la empresa a solicitud escrita del sindicato, separará del trabajo a los miembros de este que renuncien o sean expulsados del mismo; en la inteligencia de que al ejecutar las peticiones del sindicato no incurrirá en responsabilidad alguna.

“La aplicación de esta medida por parte de la empresa, solo podrá demorarse cuando se requiera cubrir la vacante, hasta que el sindicato proponga el nuevo candidato y este reúna los requisitos establecidos en este contrato” (Cláusula 16).

De esta manera el sindicato como todos los sindicatos oficiales y hasta algunos independientes se curan en salud ante la posibilidad de que aparezcan corrientes sindicales al interior del sindicato que disputen al comité ejecutivo la dirección sindical así como evitar que del exterior otras centrales puedan tener, injerencia en el sindicato.

En relación con la participación del sindicato en los ritmos e intensidad de trabajo, en la medición de la productividad y los cambios que se originan por la introducción de nuevas tecnologías. Cuando se introduce una nueva máquina, se tiene que medir la intensidad del trabajo, para ello se considera el tiempo en que se está desarrollando la actividad, se consideran 45 minutos para los alimentos de los trabajadores, 15 minutos para el café y el tiempo que se llevan a efectuar las necesidades fisiológicas de los trabajadores y a partir de allí se fijan las horas estándar y la producción.

“Cuando se introducían nuevos proyectos a veces los compañeros decían: ¡Bueno pues ya me están midiendo el tiempo! ¡y sabes que me están cargando la mano!. Entonces nosotros metíamos una serie de estudios con ellos mismos de una manera lírica, no teórica, práctica, cuando le demostramos a la empresa que realmente lo que estaba sancionando el ingeniero de procesos no era la verdad y eso nos iba a provocar el día de mañana un problema y un cuello de botella que al final de cuentas le iba a quitar un billete a la empresa”.<sup>1</sup>

Asimismo el sindicato interviene a petición de los trabajadores cuando hay fallas de calidad. Podían presentarse fallas que eran atribuidas al trabajador y este iba con el sindicato y le explicaba cual era la

situación. Resulta que podía ser que las especificaciones que le estaban dando al trabajador no eran correctas y se le estaba invirtiendo el proceso. Para ello el sindicato y los trabajadores hacían una serie de pasos para verificar lo que afirmaba el trabajador y si era cierto lo que él decía. posteriormente el sindicato acudía al director al área y le explicaba. Y esto era corregido.

Lo mismo acontecía cuando un trabajador consideraba que el lay-out no era el adecuado. Los trabajadores mencionaban ante el sindicato,

“oye, sabes que por el espacio que yo tengo me es incómodo hacer ciertos movimientos de la operación, yo creo que si lo tuviéramos de esta manera o de otra forma pues a lo mejor podríamos optimizar tiempo y darles mejor resultado. Yo pierdo mucho tiempo haciendo esta operación que no la debo de hacer. Entonces el sindicato nos decía ¡bueno dime como quieres tu trabajar!, y a veces íbamos los sábados con ellos, le pedíamos chanza a la empresa. ¡A ver vamos a acomodarnos en nuestros bancos de trabajo para verificar el proceso!. Después de hacer el ensayo se lo mostraban al director general de la empresa y se lo demostraban. Todavía hasta la fecha siguen ese tipo de práctica.”<sup>1</sup>

Los estímulos han sido motivo de participación por parte del sindicato. Es a partir de 1990-91 cuando se firman los primeros estímulos de productividad. Actualmente cuentan con dos bonos o estímulos. Uno se da mensualmente y se le llama bono de productividad y consiste o corresponde a un 8% del salario mensual; al otro se le denomina bono de compartir que representa el 15% del salario anual de los trabajadores. Estos dos bonos han sido producto de negociaciones que han tenido con la empresa. El bono del 15% se da condicionado al desempeño que tenga el trabajador. Si un trabajador domina su estación, la empresa le concede un 5% de incremento salarial automático; si domina todas las especificaciones, todas las implicaciones, todo lo que marca el proceso de su estación, consigue un 10%, si domina la siguiente etapa alcanza un 15% de incremento. Para corresponder o sustentar estos estímulos la empresa en su proceso de modernización instrumentó la flexibilidad y la polivalencia de modo que el trabajador pudiera acceder a ellos; evidentemente estos programas contaron con la aceptación y el involucramiento del sindicato. Originalmente para que el obrero se convirtiera en obrero polivalente se requería tomara cursos, estos cursos eran impartidos por la empresa en honorarios fuera de su jornada normal sin que la empresa les pagara horas extras.

“Al principio incluso los primeros cursos de Xerox a los 500 trabajadores fue sin pago de tiempo extra porque eran necesarios, pero ya después empezamos a decirle ¡oye necesitamos un curso para que se lo des a nuestra gente! Pero que sea en la misma estación, él sale a las 3 de la tarde ó 5

de la tarde y todavía atender eso una hora, va a dar a su casa a las 6 de la tarde y luego lo quieres aquí a las 6 de la mañana ¿a qué hora va a descansar?”.<sup>1</sup>

Otra forma de participación del sindicato en la obtención de estímulos fue el tratar de incluir estos en el contrato colectivo, para que se vieran como una conquista más del sindicato. Se negociaron formas de evaluación que podían estimular más al trabajador, por ejemplo el sistema de cero defectos. De tal forma que se cuantificaban los defectos y a cada número le correspondía un estímulo o premio como una taza, un juego de cucharas, cuchillos, enseres domésticos, entre otras cosas; e incluso se propuso en un momento regalar tabiques para la construcción. También se daban reconocimientos públicos en las fiestas de fin de año cuando estaban en compañía de sus padres o esposas e hijos diciéndoles “tienes un gran esposo, es muy responsable, esperamos seguir contando con él, ha jugado un papel muy importante en nuestra organización y detalles de esos que motivan a un ser humano a tenerle amor a la camiseta”.<sup>1</sup>

Y efectivamente el sindicato retoma el compromiso de no solo conseguir mayores estímulos para los trabajadores sino también comprometerse a generar conciencia de la necesidad que tiene el trabajador para que participe en la obtención de los porcentajes que la empresa ofrece estimulando a los obreros a que no falten, que no lleguen tarde para que no pierdan esas percepciones. De esta manera el sindicato comienza a tener un papel en la identidad con la empresa.

La participación del sindicato en la aplicación de sanciones está normada por el contrato colectivo y el reglamento interno. En el contrato colectivo en cuanto a la aplicación de correctivos disciplinarios se establece “la empresa gozará de las facultades necesarias para imponer las medidas disciplinarias dentro de los límites que establece la ley y el reglamento interior de trabajo. Las medidas disciplinarias podrán consistir en amonestación, suspensión en el trabajo y rescisión de contrato”(Cláusula 33).

Mediante esta cláusula la empresa se abroga el derecho de suspender la relación laboral con el trabajador cuando así lo justifique la reglamentación interna. Pero en donde si se observa la libertad plena para disponer en forma irrestricta del uso de la fuerza de trabajo es en lo relativo a los reajustes. Al respecto se menciona que “la empresa convendrá con el sindicato en la forma en que se llevará a cabo el reajuste de trabajadores por exceso de personal, por implementación de maquinaria u otros que pongan en peligro la estabilidad de la fuente de trabajo. Para el caso de que la empresa y el sindicato no se pusieran de acuerdo, se procederá en los términos de la ley” (Cláusula 34).

Es irónico pensar como la introducción de nueva tecnología o la supresión de la producción de una máquina pone en peligro la estabilidad de la fuente de trabajo y para evitar esta situación de peligro e inestabilidad hay que suprimir al trabajo aunque se ponga en peligro la estabilidad de la familia del obrero y al trabajo mismo que es la fuente de su vida.

El sindicato participa en la aplicación de sanciones sujetándose al reglamento interior de trabajo, dependiendo de la falta que se haya cometido hay una sanción. Se le informa al sindicato y este busca mediar en la situación. Sobre todo interviene con el personal sindicalizado, pero también insiste en que si el error no concierne tan solo al trabajador sino que también al empleado la sanción deberá aplicarse pareja.

A pesar de que formalmente la empresa está facultada para aplicar sanciones, el sindicato buscaba que les dieran elementos para justificar cualquier sanción que desearan pudieran poner. Si se aplicaba una sanción “había una investigación por parte de la empresa y por parte del sindicato y después nos sentábamos y analizábamos el caso y si ameritaba pues se sancionaba y quien fuera, en eso si te puedo decir que nosotros fuimos muy estrictos, quien la debe la paga, porque de allí dependía el futuro de todo, no podíamos permitir que una gente que robaba a la empresa lo siguiéramos manteniendo o solapar a un holgazán que nada más hacía que trabajaba”.<sup>1</sup>

Los recortes de personal no se encuentra en el contrato colectivo como una mera figura decorativa, la empresa ha llevado a cabo recortes importantes cuando han cambiado las condiciones del mercado de sus productos. El entrevistado, líder sindical recuerda dos... “concretamente una cuando se termina el proyecto de la máquina de escribir y otro en la máquina de copiado 1025 donde abarrotamos el mercado y que ya no había ni en que ocupar esa gente. Entonces la empresa nos avisaba que iban a tener que hacer un recorte de personal como les acababan de avisar de Estados Unidos en los dos meses siguientes”.<sup>2</sup>

El procedimiento para aplicar el recorte de personal era mediante una selección de trabajadores que a juicio de la empresa y el sindicato debían salir. Primeramente se hacía un análisis conjunto de aquellos lugares en donde tenían problemas de mano de obra para reacomodarlos, se realizaban evaluaciones personales en donde se verificaba aquellos casos de trabajadores que según ellos no habían dado resultado, que no trabajan, que se ausentan mucho, que piden muchos permisos, el record de disciplina de cada uno de ellos y que no mostraba compromiso de trabajo. Así se conformaban los bloques de trabajadores que tenían que ser reajustados. Este procedimiento se hacía para evitar según sus criterios

el despedir que gente eficiente y que ya había tenido una fuerte inversión en capacitación y que ya tiene la camiseta de la empresa puesta.

Según nos comenta su representante, ha habido recortes de personal hasta de quinientos trabajadores, muchos de ellos pueden ser recontractados si se aplican nuevos programas de producción.

En cuanto a la participación del comité ejecutivo en iniciativas para mejorar la productividad y la calidad. Ellos comentan que no lo hacen porque en ese momento no están detrás de la máquina, son los trabajadores los que realizan las sugerencias a la empresa. El comité ejecutivo se concreta a coadyuvar o a investigar alguna queja de trabajadores y le buscan solución.

En Xerox como podemos observar, se presenta un cuadro muy complejo en cuanto a la participación de la gerencia, el sindicato y los trabajadores. No existe una política expresa por parte de la gerencia de controlar todos los espacios de la gestión y la administración. Su control es muy particular, su mentalidad está influida por una ideología gerencial que implica la participación y el involucramiento de los trabajadores en el proceso de trabajo a partir de los equipos de trabajo y la búsqueda permanente de la calidad total. Esta es una concepción gerencial de control que implica la aceptación por consentimiento por parte del sindicato y los trabajadores de las formas de organización implantadas por la empresa a la que podríamos denominar más que control por consenso control por consentimiento. La empresa desarrolla de esta manera un compromiso institucional expresada en la idea de que si le va bien a la empresa le va bien a los trabajadores y por tanto hay que colaborar.

Por otra parte, del sindicato tenemos, que participa en todos los espacios que requiere la gestión de la mano de obra, en el ingreso, la promoción, sanciones, productividad, y en este sentido el sindicato se muestra gremial que cumple eficazmente con el papel de le corresponde, pero siempre con la idea de que la empresa está siempre por encima de cualquier interés individual o de grupo que no coincida con los planteamientos de la empresa, en el sentido de no mostrar voluntad para desempeñarse correctamente a juicio del sindicato. Por lo demás en relación con la estabilidad de la dirección sindical esta no puede ser puesta en duda, pues existe una identidad entre el sindicato y la empresa, en el sentido de “ayudarse” recíprocamente; si la empresa requiere reajustar personal, el sindicato se reúne con la empresa para determinar cuáles son los trabajadores que no se han “puesto la camiseta”, que no han mostrado según su criterio disposición para el trabajo y por tanto son puestos a disposición. Evidentemente que en ese momento, también pueden ir los que el sindicato considere no deseables. También puede ocurrir que mediante procedimientos informales se presione a algún trabajador que haya sido señalado por el sindicato mediante rotación de tareas, cambio de turno, aplicación de

sanciones u hostigamiento personal directo para que el trabajador se vea obligado a renunciar. De esta manera se cierra el círculo.

Por parte de los trabajadores su participación se enfoca a las tareas del proceso de trabajo mediante los equipos de calidad en donde a través de una intensa actividad participación, los obreros ofrecen sugerencias para la mejora continua de los procesos de trabajo y la solución de los mismos. Esto puede presentarse como una contradicción, en el sentido de que, por un lado es política gerencial de que todos los trabajadores se involucren, que sean polivalentes, que estén capacitados y por tanto que tengan mayor control sobre el proceso de trabajo; por otro lado, que su participación en la gestión de la fuerza de trabajo sea nula y que la toma de decisiones recaiga por completo en el sindicato y la gerencia unilateralmente. Esto puede ser explicado como una situación congruente con la concepción gerencial de que la participación de los trabajadores debe circunscribirse exclusivamente en los problemas de producción y no llevarla a la esfera de la política sindical, en donde involuntariamente los trabajadores, reclamarían mayor participación en la toma de decisiones en la vida interna del sindicato.

#### 4. La Negociación en Xerox

En Xerox el proceso de negociación que periódicamente se establece entre los trabajadores y la empresa no tiene el mismo contenido ni los mismos procedimientos que en otras empresas que cuentan con sindicatos de la misma central. Ya hemos visto como en otros sindicatos un procedimiento que los lleva a iniciar las pláticas para las revisiones salariales y contractuales es el emplazamiento a huelga. En Xerox este procedimiento no se utiliza y sin embargo, esto no impide que se inicien las negociaciones y se lleguen a acuerdos que según las versiones de las partes benefician tanto a los trabajadores como a la empresa. De la forma de cómo y porqué se cambió el procedimiento en la negociación se explica más adelante.

El procedimiento se inicia meses antes de fin de año nombrando un representante para cada línea de producción aunque ya tienen un representante de esa línea, se nombra a otro para que forme parte de la comisión revisora del contrato o del salario.

Para conformar el pliego petitorio no se llama a una asamblea general en donde los trabajadores puedan hacer sus propuestas sobre sus demandas, sino que se hacen o se aplican encuestas para que los trabajadores emitan su opinión y luego se hace un concentrado de esas propuestas; la razón por la cual no se hacen asambleas según un dirigente sindical es que ,

“Un día don Ángel me dijo oye por qué no haces una asamblea y yo le digo sabes que me da la impresión de que una asamblea es un desmadre, no me pueden decir realmente lo que sienten, lo que quieren, porque una cosa es la negociación colectiva y salarial y otra las situaciones de carácter individual de cada uno de los trabajadores. En los trabajadores hay diferentes formas de vida, diferentes formas de pensar y condiciones sociales, entonces no puedes generalizar y como la empresa nos da las facilidades de reunirnos entonces hacemos una encuesta de opinión, nos llenan el formato y al final de cuentas hacemos un concentrado y de allí desprendíamos nuestro pliego petitorio, pero garantizábamos que ese pliego llevara todo el sustento moral, el sentimiento de todos los trabajadores, no el sentimiento de una asamblea general”.<sup>2</sup>

En ese sindicato tienen 7 años sin emplazar a huelga a la empresa y uno se pregunta ¿sin emplazar a huelga logran sus demandas? ¿la empresa respeta los acuerdos? O ¿cuál es el origen que le da sustento a esta actitud? Para el dirigente actual esta actitud responde a la confianza que tienen en la gerencia... “si viéramos que estamos en una empresa que no es de confiar, que no existe la confianza, pues definitivamente usaríamos su cauce normal, pero sabemos de antemano que las dos partes somos muy maduras, de hecho tenemos enfrentamientos porque las cosas no son fáciles, pero sabemos que tenemos que llegar a un muy buen acuerdo”.<sup>2</sup>

Reconoce que las negociaciones pueden ser duras y prolongarse hasta muy noche pero siempre pensando en llegar a acuerdos. “Han reconocido muchos sindicatos que una huelga para nadie es benéfica” y un paro productivo afectaría a las familias, al estado y la paz laboral”. Las demandas o el pliego petitorio tiene que estar basado en la realidad, en la situación de la empresa y que esta no va a resolver los problemas económicos del país.

En este proceso de negociación no es costumbre informar a los trabajadores del estado que guardan las negociaciones para no generar falsas expectativas. Simplemente, se entrega el pliego petitorio a la gerencia en relaciones industriales y se inician las pláticas. Estas pláticas se realizan fuera de la empresa.

Ahora bien, sobre el hecho de no emplazar a huelga no siempre fue así. En la década de los ochentas y por la inflación generada se tenía que emplazar a huelga, porque había negociaciones mas seguidas. Sin embargo, el emplazamiento a huelga no se veía como un arma de los trabajadores para defender sus derechos sino como un producto de la inmadurez. “Si en ese tiempo si emplazábamos, cuando el comité era inmaduro, no nos poníamos todavía las pilas, necesitábamos desarrollarnos, nos estábamos desarrollando pero al final de cuentas impulsamos nosotros una cultura de no emplazarlos”.

Así llegan a la conclusión de que no era necesario emplazar a huelga, no debido a las buenas respuestas de la gerencia sino a que,

“había un compromiso moral de todos, como una familia, había un compromiso moral de todos porque sentíamos todos que era nuestro propio negocio y yo no podía demandar a mi papá, si me entiendes verdad y estábamos jugando el mismo rol nada más que en diferentes funciones y en diferentes responsabilidades y lo único que estábamos negociando entre comillas era buscar un punto de equilibrio para mejorar las condiciones de vida de nuestros hermanos”.<sup>1</sup>

De esta manera, damos cuenta de cómo los representantes sindicales de esa empresa han interiorizado en su concepción sindical la idea de que en la empresa es una familia y de que todos deben colaborar para que salga adelante.

Por parte de la gerencia, el procedimiento de negociación se inicia por principio recibiendo los requerimientos de los trabajadores. El grupo directivo junto con el director ejecutivo fijan cual es la situación del mercado, la situación económica de la empresa y basados en ese análisis se define hasta donde se puede negociar, cual es el máximo que se puede otorgar. Quienes participan por parte de la empresa son el director de recursos humanos, los especialistas en recursos humanos y los directores de las unidades de negocios.

Para iniciar las pláticas y una vez que se han definido los comités, estas comienzan con una comida que invita la empresa. Y como apertura de esa comida la gerencia expone su punto de vista “buscamos o venimos con una responsabilidad ambos, ustedes representan al personal operario, nosotros representamos a la empresa pero los dos tenemos un objetivo común, buscar un beneficio que sea común a todos los trabajadores que ustedes tienen agremiados y entonces hacemos los buenos deseos de que sea una negociación amigable, que sea realmente una negociación en el aspecto de respeto, de honestidad, de no agresión”<sup>3</sup> Ya iniciada la negociación se fijan una serie de reglas en donde el respeto tiene que ser la base de la negociación para evitar que se pierda el control y los ánimos vayan subiendo de tono. “Al final decimos bueno la honestidad, el respeto y un principio: Ganar-ganar, nosotros tenemos que salir de aquí, ambos con la sensación de que ganan ustedes y gana la empresa.”<sup>3</sup>

Para el gerente esta actitud ha cambiado la forma de negociar; anteriormente se traía a un abogado de la Cd. de México, era un abogado que venía a participar en una relación de fuerza, ahora considera que hay una cultura diferente de negociación, el sindicato se prepara, hace estudios de mercado, utiliza información estadística, con la ley en la mano y con la idea de que una huelga o un

conflicto lo único que va a resultar son pérdidas para todos. También considera que es necesario cambiar los términos de la negociación, se ha considerado o tenido a la negociación como un ritual en donde no se tiene que llegar hasta la última hora del último minuto para no dar la impresión de que se portó muy blando en la negociación. Anteriormente se tomaban diez días para culminar o llegar a acuerdos, actualmente en cuatro días cierran la negociación.

En estas negociaciones, no participa ningún funcionario de conciliación y arbitraje ni tampoco algún representante de la Federación. Se cree que hay la suficiente madurez como para prescindir de terceras personas, del resultado de las negociaciones al igual que el sindicato no informa a los otros directivos para no contaminar la negociación, solamente cuando ya se firmaron las actas entonces se prepara una asamblea de información y la empresa facilita las condiciones para la realización de la misma.

No obstante, la forma de llevar las relaciones entre sindicato y empresa no siempre se dieron de esa manera. En la última ocasión en que se emplazó a huelga, fue por una situación que obligó a tomar esa decisión.

El asesor del secretario general le informó que había necesidad de emplazar a huelga porque tenía conocimiento de que el área de mantenimiento iba a ser concesionada y otras áreas más. El sindicato se puso a investigar las razones del por qué iban a tomar esa decisión y que representaba para el sindicato esa medida. La investigación realizada confirmaba los supuestos y esto los llevó a dialogar con el director, el cual cuestionó el por que se emplazaba a la empresa. El argumento del director consistía en reclamar por qué de la actitud de la dirigencia, si siempre habían obtenido más de lo que legalmente tenían derecho. El sindicato respondió que efectivamente todo lo habían discutido sobre la mesa, pero que en esa ocasión la empresa tenía algunas cartas debajo y eso no se valía.

“Yo tenía 22 años y me acuerdo que me mandó hablar Jorge Rodríguez y me dice que relajo traes allí en esa empresa, nos acaban de hablar de Xerox y estamos muy preocupados por la huelga y además que ya los amenazaste que les vas a parar la planta y todo y le dije: ¡espérate, espérate! Mira en primer lugar quiero que sepas que aquí esta el estudio de mercado, aquí traigo otro de empresas similares como Kodak, Cannon que tienen plantas aquí en México, que hacemos lo mismo y mira como están, tu dime, no pues hay que bajarles las pilas”<sup>1</sup>

Las negociaciones se pusieron difíciles y dos días antes de que estallara la huelga el comité por recomendaciones del asesor les aconsejó acudir a los periódicos para difundir el problema, salir a la calle, para presionar.

“Entramos allí en una controversia muy desgastante, me acuerdo que me habló Don Roberto Díaz (secretario General de FTA-CTM). Y dice: oye Padilla vente te quiero ver en mi oficina dentro de una hora. Para entonces la empresa le habló y yo ya me sentía muy desgastado, yo ya quería aventar el arpa, entonces este cuate que te digo que era mi asesor, me dijo: -yo te acompaño- o que ustedes no lo acompañan, que lo vamos a dejar morir solo?. Lo van a correr pero que nos corran a todos, él fue el que se aventó el boleto por nosotros, y todos delante de la empresa dijeron –saben que terminamos las pláticas aquí, si les interesa platicar búsqúenos nosotros vamos a ir a la CTM a ver que quieren, pero de una vez le decimos lo que nos digan en la CTM no va a cambiar nuestra decisión. Llega con Don Roberto y luego entra este cuate conmigo y me dice: -¡ha con que tú eres el muchachito sabio verdad! ¿pues que estas pensando?, pero yo nomás quiero hablar contigo, con los demás no. Afortunadamente Don Roberto era muy inteligente, cosa que yo le respeto y le admiro y dijo: ¡haber, haber de que se trata! pues le explicamos la situación y se quedo así el señor, dice, bueno yo les hablo con el Sr. Carvajal y le voy a decir que les eche la mano, nomás sobre tu cabeza voy. Nos fuimos contentos, salimos contentos y quiero que sepas que tuvimos un arreglo, es la mejor negociación que hemos tenido allí en Xerox, no nos cortaron personal, no nos desaparecieron departamentos, ni quedamos con situaciones ásperas”.<sup>1</sup>

Este extenso testimonio nos da una idea clara de cómo se dan las relaciones entre gerencia, comité ejecutivo y central sindical, aspecto que comentaremos mas adelante. Lo cierto es que el dirigente atribuye este pasaje como producto de su novatez, cree que se excedieron y que bajo otro contexto no lo hubieran hecho.

De esta manera hemos dado cuenta de cómo la empresa y el sindicato han ido cambiando la forma de negociar; no hacen asambleas para determinar el pliego petitorio, no avisan sobre el estado de las mismas, no emplazan a huelga a la empresa ni interviene conciliación y Arbitraje. Solo se le avisa de que va a ver pláticas. Y finalmente las negociaciones se realizan y tratan de llegar a acuerdos, evidentemente, rompen con las prácticas del sindicalismo tradicional de esa central; en este sentido, han modificado la tradición en la forma de negociación y han generado una fuerte identidad entre trabajadores y la empresa, es claro que aquí el discurso de involucramiento ha dado sus frutos y los

trabajadores y el comité ejecutivo tiene un alto grado de identificación con los valores y principios de la empresa “no yo creo que en ese sentido ya no hubo y no tenemos los elementos para presionar a la empresa, en razón de que teníamos la confianza absoluta con la empresa”.<sup>2</sup>

Hemos descrito hasta aquí como se llevan a cabo las negociaciones para la revisión del contrato colectivo en la empresa Xerox, ahora vamos a tratar de explicar porqué se llevan de esta manera.

En términos generales podemos decir que este sindicato rompe con las prácticas de negociación que en otros sindicatos de la misma central se realizan. En Xerox los líderes del sindicato y la gerencia han llegado a la conclusión de que no es necesario empezar pues esa medida implicaría una falta de confianza entre las partes. Para iniciar las negociaciones se nombra una comisión revisora que son trabajadores de línea, pero para armar el pliego petitorio no se consulta a los trabajadores ni mucho menos se cita a una asamblea para informar o para acordar cuáles son las peticiones o demandas que se deben incluir en el pliego petitorio. Ese procedimiento es sustituido por una encuesta que se aplica a los mismos para formarse una idea de qué es lo que desean los trabajadores. Se consideran que los trabajadores son fuente de anarquía y de criterios diversos por los que no la creen necesaria.

El ámbito que rodea a la negociación es de total aislamiento y exclusión de cualquier agente que perturbe las pláticas, llámese conciliación y arbitraje, central sindical u otros miembros de la gerencia, lo cual permite llegar a acuerdos rápidos. Finalmente se llama a una asamblea para informar, después de la firma, de los convenios, de los resultados de la negociación. Esta forma de negociación consiste en excluir cualquier forma de intervención de la base en la toma de decisiones relativas a la negociación colectiva. Damos cuenta de que existe un contubernio entre empresa y sindicato para evitar el que los trabajadores desarrollen formas de participación que pongan en peligro, según gerencia y sindicato, la estabilidad de la empresa.

La ideología gerencial de integración de los trabajadores con la empresa ha sido aceptada por parte de los dirigentes sindicales y se traduce en el rechazo de toda medida que implique darle participación a los trabajadores. Independientemente de los resultados de la negociación, que por lo demás hay que reconocer que son positivos para los trabajadores, tomando en cuenta el número de prestaciones que tienen en su contrato. Lo cierto es que en materia de negociación colectiva podemos concluir no existe ninguna intervención de los trabajadores para influir en este proceso y con ello difícilmente podríamos afirmar que sus prácticas sindicales los llevan a desarrollar formas democráticas de participación.

A diferencia de las empresas estudiadas la modernización a través de la ideología de la calidad total, inhibió posibles espacios de intervención de los trabajadores y conformó una cultura de identificación de los intereses de los trabajadores con la empresa. Pero de aquí surge una pregunta: ¿cuál es la respuesta o el sentir de los trabajadores a esta situación? ¿No habrá resistencia? No dudemos de que exista, pero como ya hemos mencionado la facilidad con que es reajustada la planta de trabajadores es difícil pensar que pueda surgir una acción colectiva de rechazo a esta situación, aunado a lo anterior, aunque no se cuenta con información sobre el nivel salarial de la empresa, junto con sus prestaciones la hacen atractiva como para que los obreros de esa empresa piensen en cambiar. Pero además no podemos descartar que conjuntamente con la influencia ideológica de la identidad con la empresa que la gerencia despliega sobre los trabajadores este presente el temor de que si no aceptan esta forma de negociación sean despedidos, dada la relación tan estrecha que mantiene la gerencia con la dirigencia sindical.

A la forma de negociación en Xerox la denominamos negociación gerencial. Este tipo de negociación se caracteriza por hacer aun lado las formas tradicionales de negociación y establecer una relación con el sindicato que le permite establecer sus propios procedimientos. En sindicatos como Xerox o mas bien en el sindicato de Xerox nos se emplaza a huelga, no aceptan la intervención de las autoridades laborales y solo cuando la negociación pudiera rebajar ese marco de relaciones acuden a la cúpula sindical. No se dan presiones para al empresa pero no necesariamente se perjudica al trabajador.

### Control y dominación

Hasta aquí y por lo que hemos revisado, en sindicato de Xerox Aguascalientes a través de una estrategia que le permite generar una ideología muy sólida en los trabajadores y en la dirigencia sindical del sentido de identidad y pertenencia con la empresa haciendo que interiorice la idea de familia, de bienestar común. Todo esto aunado a un trabajo eficaz en torno a la incorporación del trabajador para que adquiera el sentido de compromiso y responsabilidad compartida por medio de involucramiento constante y cotidiano, en los equipos de calidad, reforzado por la práctica sindical que implica intermediación de intereses y la obtención de beneficios y prestaciones reales que contrastados con los de la zona hacen eficaz esta política gerencial y sindical.

Pudiéramos pensar que hay elementos que en un momento pondrían en contradicción la política gerencial que inhibe cualquier tipo de manifestación de eventos políticos sindicales en términos de que no se haga proselitismo ni se promueva ninguna actitud política y la pertenencia de su sindicato a una central que por sus antecedentes, y vínculos se encuentra inmersa dentro de lo que es la práctica corporativa oficial. Hasta estos momentos no hemos revisado las relaciones entre el comité ejecutivo con su central sindical y su relación con el Estado.

Es evidente que esta relación está cambiando y que en estos momentos tanto el comité ejecutivo como la central sindical a la cual pertenece este sindicato no pueden pensar en reproducir las viejas prácticas que ligan con el partido anteriormente oficial y el estado. No obstante y hasta el momento tampoco se ha roto su vínculo con el partido al que aceptan pertenecer.

Pasemos ahora a revisar cual ha sido la relación del comité ejecutivo con el partido al que pertenecen y con su central sindical.

Efectivamente, los tiempos han cambiado y es más difícil que los dirigentes obreros ocupen cargos de elección popular. Primero porque la ciudadanía y al menos en Aguascalientes ha optado por una opción distinta a la que pertenecen los sindicatos de la CTM, es decir, al PRI; en segundo lugar el sindicalismo oficial perdió sus bases de apoyo al mostrarse incapaz de revertir el deterioro de las condiciones de vida y de seguridad en el empleo que anteriormente si había garantizado mediante su participación en las políticas sociales del estado; en tercer lugar esta incapacidad para garantizar bienestar por medio del clientelismo y el patrimonialismo producto de la ruptura sindicato-estado generó en los trabajadores rechazo a las políticas de ese partido manifestándose mediante el voto de castigo. En cuarto lugar los dirigentes obreros saben que ya no pueden garantizar el voto corporativo y previendo un rechazo y el descrédito ante sus bases, prefieren hacer a un lado el compromiso de movilizar y manipular a sus bases y a concretarse o realizar trabajo de gestión para y con sus trabajadores así como orientar su participación en la consecución de mejores prestaciones.

De esta manera podemos observar como la dirigencia actual de Xerox explica que en la actualidad, su sindicato no cuenta con ningún puesto de elección popular, no es buena la relación entre su dirección y los partidos políticos en general y que los mismos trabajadores no quieren vínculos con ellos “Bueno si pudiéramos calificarlo en una escala de uno a diez en la opinión mía yo creo que la escala sería un dos”.<sup>2</sup>

Ahora bien, como lo habíamos mencionado, existe una oposición tanto de la gerencia como del sindicato a que se desarrolle actividad política.

“Si, primeramente por políticas de la empresa, bueno pues esa es política de la empresa; segundo, nosotros hemos dicho que la gente debe de participar libremente hasta donde quieran elegir, supimos que anteriormente se manejaba, bueno eso ya es pasado, la actualidad es otra cosa”<sup>2</sup>

De esta manera podemos constatar como los dirigentes sindicales no involucran a sus trabajadores en actividades políticas, a lo sumo los dirigentes sindicales se concretan a invitar a sus compañeros del comité o algunos amigos pero no al grueso de los trabajadores.

“De hecho su servidor, estamos dentro del comité ejecutivo de la CTM, soy secretario de relaciones de la Federación, damos todos los apoyos y cuestión; bueno ahora si que a lo mejor el sindicato cuenta con vehículos propios y si se requiere un transporte pues vamos a algo, pues que se ofrece esto, vamos a dar soporte, pero exclusivamente el comité ejecutivo cuando son campañas, pero eso de transmitirlo hacia la base no.”<sup>2</sup>

Por tanto el sindicato, no busca una relación con los partidos políticos, ni mucho menos tiene como preocupación central los procesos electorales. Su relación con el partido gobernante es mínima. “Bueno, mira, por ejemplo tuvimos una entrega de reconocimientos al personal con mas de 10 años en la empresa, invitamos al gobierno del estado, no pudo asistir, el gobernador mandó un representante pero cosas así por el estilo nada mas”.<sup>2</sup>

Pero esta situación, producto del cambio que ha ocurrido en la entidad mediante la alternancia en el poder con la llegada de Acción Nacional al gobierno del estado, no existía en el pasado. Es precisamente en Xerox quien a poco tiempo de haberse instalado un secretario general logra por medio de su central sindical contender por una diputación local.

“Bueno en su momento, tuvimos la oportunidad de participar en una elección popular como candidato a diputado por el IV Distrito cuando hacen campaña en ese tiempo Otto Granados para gobernador, obviamente pues esto nos abrió un poco más las perspectivas y oportunidades con todos los compañeros y una oportunidad para el sindicato y por ende pues también para la empresa porque el trabajo de vinculación que tenía en ese momento la empresa con una representación popular en cierta manera crecía su imagen y obviamente nos ayudaba también a desarrollar ciertas actividades”<sup>1</sup>

Para el secretario general, su participación en una diputación no era mal vista por los trabajadores pues para ese entonces ellos veían como una oportunidad de canalizar sus problemas de carácter social y comunitario. Por tanto –según sus palabras- les creaba cierto interés no tan solo a los trabajadores sino también a los empleados por las gestiones que realizaban en su beneficio. Dentro de

las gestiones más importantes la obtención de espacios de vivienda, trámites para aquellos trabajadores que no reunían los requisitos para obtener una vivienda del INFONAVIT, eran canalizados hacia programas de vivienda del gobierno del estado, para aquellos trabajadores que en sus pueblos no tenían terreno se gestionaba para que le dieran un terreno financiado y para aquellos que tenían terreno, se buscaba financiamiento por parte del gobierno para que construyeran o mejoraran su vivienda. Para trabajadores y empleados en general se les resolvían problemas de pago predial, infracciones, juicios penales y civiles a través de sus asesores que tenían en la cámara.

Cabe aclarar que el dirigente fue postulado por el Partido Revolucionario Institucional a través de la CTM. De hecho su postulación rompió con la tradición de enviar candidatos obreros de edad avanzada. Se convierte en el candidato más joven de la CTM a la edad de 22 años. Esto fue producto de una estrategia de la central para dar la imagen de que había una ruptura generacional. Pero también de hecho comienzan a aparecer en la CTM liderazgos jóvenes. Esa central se dio cuenta de que había necesidad de abrirse y dar oportunidad a gente joven, siempre guiados y dirigidos por la experiencia de los viejos.

Evidentemente esta candidatura contó con el apoyo de algunos de sus compañeros, de su central sindical y del propio partido que lo llevaron a la Cámara de Diputados.

En cuanto a la relación que existe entre el comité ejecutivo con la central sindical, tenemos que ese sindicato pertenece a la federación de trabajadores de Aguascalientes.

El primer secretario general de Xerox, el señor Rogelio Muñoz ocupaba una cartera en el comité ejecutivo. Jesús Padilla Castorena que ocupa la secretaria general de 1986 a 1996 ya estaba dentro de la estructura del comité ejecutivo como miembro activo de los jóvenes de la CTM. Mas tarde, cuando se da la renovación total del comité ejecutivo, aparece con una cartera dentro del comité como titular de la secretaria de organización de los jóvenes de la CTM, actualmente Saúl Montes ocupa la secretaria general de Xerox desde 1996 y también cuenta con una cartera dentro del comité ejecutivo de la FTA.

Cada martes todos los miembros del comité ejecutivo de la Federación se reúnen para discutir los diversos asuntos. Por lo general, los miembros del comité llegan con algún problema y son escuchados por los demás miembros y se piden soluciones. También se dan los apoyos necesarios para resolver el problema “Si de hecho, desde que estaba Don Roberto, después Jorge Rodríguez que fue la época que vivió directamente, siempre ellos mantuvieron respeto por la autonomía plena del sindicato, pero más sin embargo, al principio eran nuestros asesores en cualquier movimiento o cualquier cosa que se quisiera con la empresa. Al principio pues no era mala la intervención de ellos porque, pues

obviamente sabíamos que éramos muy chavos, teníamos otros ideales, otras formas de pensar y bueno había que equilibrar las circunstancias para no meter en problemas el lugar de trabajo, pero si existía una extremada relación y concretamente quien en su momento era nuestro asesor personal y siempre lo fue del trabajo y de organización el Sr. Alfredo González siempre estuvo al pendiente y siempre nos estuvieron apoyando”.<sup>1</sup>

Para los secretarios generales la relación que han llevado es de buen entendimiento” la relación tanto del sindicato con la federación siempre fue muy cortés, muy respetuosa, admirable y la relación que había con la empresa y la central también era de mucho respeto, de mucha colaboración y sin trastocar cada quien los intereses de ambos”.<sup>2</sup>

Hasta aquí la relación que el sindicato tiene según su dirigente con su central sindical es de respeto y armonía. Pero esta afirmación es contradicha cuando aparece el conflicto con la empresa producto de una negociación colectiva, es decir cuando el comité ejecutivo toma decisiones que a juicio de la cúpula sindical ponen en peligro la relación laboral, inmediatamente interviene para frenar esa posibilidad. Tenemos como ejemplo el caso de un emplazamiento a huelga y que ya estaba a punto de estallar:

“Entramos allí en una controversia muy desgastante, me acuerdo que me habló don Roberto Díaz (Antiguo secretario general de la FTA-CTM) y dice: oye padilla vente, te quiero en mi oficina dentro de una hora. Para entonces la empresa le habló y yo ya me sentía muy desgastado, yo ya quería aventar el arpa. Llego con don Roberto y me dice: ‘¡Ah! ¿con que tú eres el muchachito sabio, verdad? ¿pues qué estas pensando? Pero yo nomás quiero hablar contigo con los demás no’. Le explicamos la situación y dice ‘bueno yo les hablo con el señor Carvajal y le voy a decir que les eche la mano, ¡No más sobre tu cabeza voy!’”<sup>1</sup>

Esta versión confirma cuál es la relación entre la cúpula sindical y el comité ejecutivo del sindicato de Xerox. Vemos cómo se da una relación entre la cúpula sindical y la gerencia y cómo ante el llamado de la misma, la cúpula sindical interviene para controlar el posible conflicto, cuando se presenta y no se omiten las amenazas directas para que el dirigente atienda los llamados de su central.

En relación con los vínculos que se tiene entre el comité ejecutivo y la empresa el gerente de las mismas nos comenta:

“Nosotros hemos entendido como empresa lo siguiente: en una ocasión nos hicieron la pregunta de qué requeríamos o de que necesitábamos como empresa, si un líder blando o un líder duro, y nosotros optamos por tener un líder duro, un líder que realmente tenga representatividad y tenga liderazgo como la palabra lo dice. Para nosotros como empresa es más fácil negociar con 12

personas que tener que hacerlo con 1500. Entonces bajo ese esquema lo que se requiere es que sea una persona que realmente sea escuchada y que realmente sea generador de opinión en el resto del comité, y déjeme decirle que muchas veces, nosotros también, para hacer más fuerte la imagen de ese líder, muchas veces la empresa toma decisiones, como por ejemplo de un bono adicional, entonces lo que nosotros hacemos como empresa es llamar al líder y a su comité, decirles lo que la empresa ha decidido y decirle al líder que él sea el que lleve los galardones, y entonces que él haga la publicación a pesar de que fue una decisión de la empresa. Se dice ‘¡jorale! para qué sirve esto, bueno precisamente para que sus agremiados vean que tu estas buscando mejoras para ellos’ y decimos ‘bueno ponte tú los galardones, para qué, pues porque de esa manera nosotros estamos contribuyendo a que ese líder tenga una representatividad ante su gente, a que realmente haga grande esa imagen a la gente’.<sup>3</sup>

La opinión del gerente muestra claramente cuál es la relación entre el comité ejecutivo y la gerencia, de apoyo y colaboración. Un sindicato que debe tener autoridad para hablar, que podemos entender para controlar y subordinar a los trabajadores. Una gerencia que prefiere hablar con una minoría antes que con la mayoría de los trabajadores.

Por lo que hemos revisado, se puede ver cómo participaba el sindicato con su central sindical y el partido en los procesos de elección popular. A mi parecer se muestra cómo funcionaba la estructura del sector obrero al interior del partido para ubicar a uno de sus miembros en posiciones políticas. Cómo se le apoyaba y orientaba para desempeñar sus cargos. Cómo se cumplían los cotos de poder para el sector obrero. Otro aspecto interesante de la relación entre el comité ejecutivo y la central sindical es que al menos los dos secretarios generales coinciden en que su relación es buena, cordial y amable y que, asimismo la relación de esta con la empresa es de la misma manera. Aunque por lo que hemos visto en momentos difíciles la empresa se comunica directamente con la central para mediatizar algún posible conflicto, hecho que se manifiesta cuando el secretario general antiguo le dice al de Xerox “sobre tu cabeza va la solución del conflicto”. Es claro pues que la buena relación de la empresa con la central sindical estriba en mantener por todos los medios la “tranquilidad laboral”, la “paz social” y la inexistencia de huelgas en los sindicatos afiliados a la CTM. Ningún secretario general puede romper la regla de oro de la relación so pena de ser destituido de su cargo. Este hecho también nos explica porque los mismos empresarios de la localidad pueden preferir a un dirigente de la CTM a líderes de otras centrales que puedan poner en peligro su estabilidad.

Las relaciones que se establecen entre comité ejecutivo, central sindical, gerencia y trabajadores están claramente establecidas en el sentido que la gerencia cuando así lo cree conveniente negocia

directamente con la cúpula sindical, para evitar que los conflictos se salgan de cause. Esta a su vez influye directamente en el comité ejecutivo para que responda a los intereses cupulares. Así, tenemos a una Gerencia que negocia con un sindicato subordinado, que realiza o toma decisiones unilaterales frente a los trabajadores, los cuales son los grandes ausentes en este proceso. Es decir, la política que la gerencia y la dirección sindical promueven es la de evitar cualquier ingerencia de los trabajadores en la toma de decisiones, al grado tal que prefieren no involucrarlos en ningún evento que tenga carácter político.

Otro aspecto que podemos destacar es que precisamente con los procesos de modernización, se están matizando las relaciones corporativas y se está dando paso a un mayor control y dominación de carácter gerencial sobre los trabajadores con la complicidad del sindicato y la central sindical. En este sentido podemos decir que en esta empresa, se está dando un proceso de transición de un sindicato corporativo tradicional, a un sindicato empresarial, producto de las tensiones que se dan entre los cambios al interior de la empresa y la inclusión de la ideología gerencial de los círculos de calidad y del debilitamiento de las relaciones entre la central sindical, el gobierno y el PRI. Esto ha llevado a la gerencia a redefinir sus relaciones y a centrar su atención en su sindicato.

#### **D. Xerox: La Inhibición de las Decisiones**

En el sindicato de Xerox la participación de los trabajadores en la toma de decisiones se ve influenciada por una ideología gerencial que norma esta participación e impide el involucramiento de los mismos en los asuntos sindicales.

Aparentemente existe una contradicción entre una política gerencial que motiva a los trabajadores a involucrarse en los problemas del proceso de trabajo a través de los círculos de calidad y la política para inhibir la acción sindical de los trabajadores. en un primer momento pudiéramos pensar que el involucramiento en el trabajo debiera desembocar en una mayor participación sindical. Sin embargo, en este apartado vamos a analizar como en este sindicato se está dando una transformación de un sindicato tradicional corporativo a un sindicato corporativo de empresa por la fuerte intervención de la ideología gerencial que refuerza cotidianamente la idea de la identidad institucional entre empresa, sindicato y trabajadores.

Asimismo, podemos destacar que en los dos momentos en que se puede observar la participación de los trabajadores en la toma de decisiones como es la elección de sus dirigentes y las asambleas se llevan acabo mediante procedimientos que implican el control y la subordinación de los

trabajadores y acentúan las políticas autoritarias y oligárquicas de la dirección sindical. Esta política se ve reforzada por una eficiente gestión de presentaciones en donde sindicato y gerencia deciden su cuantía de modo de evitar el descontento de los trabajadores. Hechas estas consideraciones podemos analizar los momentos en la toma de decisiones en este sindicato.

En el sindicato de Xerox las elecciones para nombrar al comité ejecutivo, no se realizan sin la intervención directa de un representante de su central sindical. Cada tres años son convocadas por el secretario de organización y propaganda de la Federación de Trabajadores de Aguascalientes. Estatutariamente le corresponde convocar al sindicato pero en los procesos de elección se invita a la federación para “coordinar” la elección.

La convocatoria tiene que ser lanzada un mes antes, todo el personal que labora en la empresa tiene el derecho de participar pero hay una política por parte de la gerencia en donde está prohibido hacer proselitismo por determinado candidato. Es decir, desde este momento se tiene una prohibición por parte de la empresa para que los trabajadores no promuevan a alguna corriente sindical o más bien podríamos pensar que esa medida tiene como propósito el que al interior del mismo sindicato surjan tendencias o corrientes sindicales.

Aunque estatutariamente se establece que para contender para ocupar la dirección del comité ejecutivo se tienen que formar planillas, no siempre es así. Cuando va a ingresar un nuevo dirigente y bajo el conocimiento de que el secretario general en funciones ya no va a plantear su reelección, entonces sí surgen diferentes planillas, luego de que la elección ya se ha llevado a cabo, para la siguiente elección, el secretario general en funciones ya no tiene rival y la elección se convierte en un trámite más para legitimar a la dirección sindical.

“Bueno, en lo que tenemos nosotros, este es nuestro segundo período, en el primer período si se organiza una planilla.

“Desde luego, en mi primera elección yo tuve un contendiente, de hecho esa elección fue en las propias instalaciones de la Federación de Trabajadores de Aguascalientes y había un contendiente, ya vez que yo participé en un proceso interno, fue la única vez que hubo planillas”.<sup>2</sup>

Uno se puede preguntar ¿por qué no contienden los trabajadores después de que ya han elegido a un dirigente sindical? ¿cuáles son las causas por los que ya no participan?.

Al respecto nos comentan “...no, pues los invitamos, órale organícense, no hay ningún problema. Pero pues obviamente ya cuando veían la fuerza y publicábamos las planillas y les dábamos las mismas oportunidades a la misma gente, ya no le veían sentido”.<sup>2</sup>

Cuando no hay un dirigente fuerte, se crea un vacío de poder que permite que distintos aspirantes deseen ocuparlo. No existe diferencia alguna entre los contendientes., no son conocidos ni reconocidos como el dirigente en funciones, de tal forma que todos pueden contender sin temor alguno. Pero cuando ya es electo, inmediatamente el líder comienza a adquirir poder y esto hace que los demás no se atrevan a desafiarlo. Pero ¿cuales son las fuentes de poder? Evidentemente que la nueva posición del dirigente sindical le permite adquirir una fuerza que anteriormente no tenía y que se adquiere por las funciones que realiza, hay que aclarar que esto ya ha sido planteado en otro capítulo pero es relevante retomarlo pues como en ningún otro sindicato estudiado se cumplen de manera plena las condiciones para que se den formas oligárquicas de dirección sindical.

Por principio. Al asumir la dirección sindical inmediatamente adquiere un status que le permite relacionarse directamente con la gerencia. Lo que antes parecía imposible como es tener acceso a las oficinas de la gerencia, ahora como secretario general es un atributo. En segundo lugar una cuestión que hace que el líder sindical tenga preeminencia sobre los trabajadores es el manejo de la información. El dirigente tiene acceso permanente a la información que se genera en la empresa, recibe cursos de capacitación sindical, estudia la legislación laboral, se relaciona con otros dirigentes sindicales, lo que le permite tener el monopolio de la información y del conocimiento de las cuestiones sindicales. Otro aspecto que le permite obtener y mantener poder a los dirigentes es el desarrollo de habilidades políticas. El dirigente habla permanentemente con la gerencia y con todos los trabajadores, habla en las asambleas y puede en determinados casos hacerse parlamentario. Esto lo sitúa inmediatamente por encima de sus compañeros, también en algunos casos, el dirigente puede obtener mayores ingresos que sus compañeros, lo que lo hace gozar de una nueva forma de vida y obtener un status distinto y superior.

Por todas estas razones, es comprensible el por qué de 1984 a la fecha tan solo en dos ocasiones los trabajadores han competido por la representación sindical. Una en 1986 y la otra en 1996. Ya establecido el liderazgo los trabajadores saben que es muy difícil ganarle al dirigente en turno, por eso ya no hay contendientes. Ya establecido el líder, armaba su planilla, se buscaba que participara la gente pero más que contender como un proceso de legitimación.

“Señores la convocatoria está abierta, se nombrará a la mesa de los debates, la presidirá el secretario de organización de la FTA y se nombrarán 2 escrutadores de allí mismo, hay esta planilla que se acaba de registrar que la encabeza el compañero fulano de tal y estos son los compañeros que la forman con todo y suplentes y con toda la estructura que nosotros consideramos que necesitaba la empresa operar para que diera satisfacción a las necesidades del sindicato y el sindicato a sus trabajadores y pues nos íbamos libres”<sup>2</sup>

De esta manera, la planilla que detenta la dirección sindical podía reelegirse por varios períodos más, sin que esto provocara un rechazo de la base de trabajadores. Los posibles aspirantes. Aunque sabían que podían contender no lo hacían puesto que sabían que serían derrotados. La estructura de poder del liderazgo ya se había consolidado.

En el momento de transición volvieron a darse las condiciones para que los trabajadores pudieran contender. Es necesario aclarar, que los cambios del comité ejecutivo no se han dado debido a que fueran rechazados abiertamente, sino por una decisión del propio líder de dejar el cargo. Según nos cuenta el dirigente de ese período: él contaba con cierta simpatía de un grupo de trabajadores que lo veían con posibilidades de reelegirse, pero considero que no era lo adecuado. “...yo tengo la posibilidad de jugármela con Saúl, pero había varias razones, incluso de carácter moral que obviamente me impedían tener un enfrentamiento con el propio Saúl. Éramos extraordinarios amigos, compañeros. Nunca hubo una ruptura, absolutamente nada, platicamos del proceso, platicamos de todo, de cómo se puede hacer, de como lo pueden hacer, pero nunca hubo una ruptura, entonces yo fui quien tomó la decisión y dije: saben, que yo creo que ya cumplí mi ciclo”.<sup>1</sup>

Esta decisión no impidió que algunos trabajadores que estaban fuera del comité armaran una planilla y decidieran participar. Se dieron las elecciones y esta planilla alcanzó un 25% de la votación. Más tarde algunos de ellos fueron despedidos no por motivos de carácter laboral sino evidentemente por haber participado en la elección. “Mira yo tantos años que estuve conviviendo allí, obviamente no es fácil que te den atole con el dedo. O sea, que digan a los trabajadores que es porque faltaste, porque hiciste uno, no, no, no. Los conoces que son honestos y hay quien dice que el que es chueco es chueco y por allí les colgaron su santito y les costo la chamba. Y todavía hace poco hicieron un recortito por allí con un grupo importante, hará como dos años antes que se enfrentaran a la situación”.<sup>1</sup>

Es muy común que ante una situación como la que estamos mencionando, el dirigente en turno, tenga dos opciones: garantizar su permanencia en el poder mediante la supresión de sus contrincantes

consolidando su dominio y el otro es entendiendo que los procesos de elección son algo natural y que en una contienda sindical no es ilegal participar. Por el contrario la alternativa sería incorporarlos a la actividad sindical de modo que coadyuven en la solución de los problemas.

“Mira, yo creo que lo más normal y natural no es por allí, ni mucho menos traerlos de encargo, aquí yo creo que debíamos de pensar más allá, incluso no nada más en los contrincantes en un proceso electoral, en los contrincantes que normalmente tienes allí permanentemente, yo siempre pensé en sus hijos y en sus familias, porque pues obviamente todos tenemos una familia y por una mala decisión yo no voy cargar en mi conciencia un daño que le voy a hacer a la familia.”<sup>1</sup>

No obstante, para el dirigente en turno, es más fácil mantenerse en el cargo impidiendo toda posibilidad de oposición mediante el despido de los probables contrincantes que abriéndose al juego democrático. Con esas condiciones, no es posible que se estructure una corriente organizada dentro de los mismos trabajadores para disputarle la dirigencia sindical.

La empresa tiene una participación en la elección de los trabajadores. Da permiso para que se realice dentro de la empresa bajo un orden estricto, según lo establece el reglamento interior de trabajo. Si la elección va a ser en la tarde de 2 a 3 se pide a la empresa que adelante el transporte y cuatro representantes de la empresa, uno de los cuales es el especialista de recursos humanos, son los responsables de que no se haga proselitismo político.

De esta manera se cierra la pinza, los trabajadores o los posibles dirigentes, no tienen espacios para ganar consensos y contender bajo las mismas condiciones que el comité ejecutivo en funciones. Es por eso que en al momento de la votación la reelección ya esta decidida previamente.

Como ya mencionamos, se realizan asambleas por año en el comedor de la empresa. Se hace una asamblea general cuando se tratan temas generales de interés colectivo, sobre todo cuando se va a negociar el contrato colectivo y se pretende presentar a la comisión negociadora. Cuando son temas particulares se hacen reuniones informativas pequeñas por áreas. Se consideraba que no se puede dar información a todos los obreros, o informarles de algo que no los iba a perjudicar o beneficiar. Por eso los temas particulares se tratan con los interesados o los afectados. No se realizan reuniones periódicas porque consideran que la gente se aburre, entonces se procede a dar información por líneas de producción a grupos pequeños. Es claro, que el objetivo es desalentar la intervención de los trabajadores e impedir que surja una conciencia colectiva que se traduzca en acciones por parte de la mayoría.

Cuando se realiza una asamblea se controla el acceso o más bien la entrada y la salida. “Si porque se paran las líneas de producción, no deben de estar nadie allá, aquí nos apoya mucho la empresa porque a través de sus guardias de seguridad los mandan a la asamblea”.<sup>4</sup> De esta manera todo mundo tiene que asistir a la asamblea y nadie puede quedarse afuera. Evidentemente a las asambleas no puede entrar gente de confianza. Esta es conducida por el secretario general.

Por lo general, se informa a la asamblea de lo que considera el comité, se levantan actas y se lee el acta de la asamblea anterior. Cuando algún acuerdo no se ha cumplido posteriormente se le da seguimiento para que se cumpla pero este acuerdo se publica y ya no se convoca a junta; es decir, no hay un seguimiento pleno por parte de la base de los trabajadores de los acuerdos que se toman en la asamblea.

Como podemos ver, tanto los procesos de elección como las asambleas no pueden considerarse democráticas. No hay condiciones ni formales ni informales como para poder caracterizar a este sindicato como democrático. La competencia entre planillas no siempre se da y cuando se da los miembros que pertenecen al comité son más conocidos pues han participado en actividades sindicales como miembros del comité. La alternancia se da solamente cuando un dirigente considera que su papel ya se ha agotado y tiene que dejar el cargo, no se han dado casos como en otros sindicatos donde se cambia al dirigente porque ya han causado una gran irritación en la base por desatender sus obligaciones y por corrupción. Por los testimonios que obtuvimos, últimamente se ha acentuado el control de los trabajadores por medio de reajustes o despidos selectivos como un medio para impedir el surgimiento de contrincantes que aspiren a ocupar el comité ejecutivo. La forma más sutil de despedir a un trabajador es forzándolo a que renuncie, mediante presiones, cambio de turnos, trabajos más sucios. Este sistema nos deja huella y permite mantener la hegemonía dentro del aparato sindical.

Según el dirigente actual, a la fecha solo se han sancionado a dos personas y la causa ha sido “por alterar información”.

“Primeramente hemos hablado con ellos, ¿de qué se trata o hacia donde quieres llegar? Yo creo que las cosas aquí son claras, se puede o no se puede, aquí habla con la verdad, también si no se puede no se va a poder, no trate de falsear información y ¿qué hemos hecho por acuerdo? Lo castigamos en el aspecto de los beneficios que damos nosotros”.<sup>2</sup>

Por lo que hemos planteado y por los testimonios que hemos expuesto, damos cuenta de como este sindicato ha ido modificando las prácticas sindicales. No emplaza a huelga, no hace reuniones periódicas, no fomenta la participación de los trabajadores, las elecciones se dan influenciadas por la cúpula sindical. De esta manera, las tendencias oligárquicas se reproducen bajo el cuidado de la gerencia. La ausencia de participación de los trabajadores en la toma de decisiones permite liderazgos fuertes, autoritarios y oligárquicos. Del charrismo sindical que se reproducía como una representación por la capacidad de gestión, se pasa a una dirección que promueve el sindicato de empresa, que le gana aceptación pasiva por el mismo procedimiento y por la introducción de la ideología empresarial del compromiso institucional a través de los círculos de calidad.

Este sindicato tiende a asemejarse más que al sindicalismo corporativo tradicional cetemista, a un sindicalismo blanco. Un sindicalismo patronal.

Si consideramos la participación de los trabajadores en la toma de decisiones como expresión de formas democráticas en la vida sindical, podemos decir que en Xerox es prácticamente nula. Si bien el sindicato tiene una fuerte participación en la gestión de la mano de obra, sobre todo en el ingreso, promoción permanencia de los trabajadores esto es debido a la relación estrecha del sindicato con la gerencia en donde de común acuerdo determinan el número de trabajadores que requiere la empresa ajustando al personal en consonancia con los cambios de producto de mercado y tecnológicos. Así la permanencia en el empleo de los trabajadores estará sujeta a los acuerdos que unilateralmente tomen el sindicato como la gerencia. Así mismo el sindicato participa en la determinación del ritmo e intensidad de trabajo, medición de la productividad y en la fijación de los estímulos.

Un hecho que puede explicar la ausencia de participación de los trabajadores en la toma de decisiones, es que de común acuerdo empresa y sindicato negocian las prestaciones, las cuales se encuentran por encima de otras empresas, lo que hace desde nuestro punto de vista se de la ausencia de participación obrera.

En un principio, el sindicato se conforma con las características de un sindicato corporativo de Estado, en el sentido de que las relaciones entre los trabajadores y sus representantes es clientelar y tiene como práctica la intermediación de intereses con la gerencia y con el Estado, así como su central sindical. Más tarde, y con los cambios ocurridos en la relación sindicato-Estado, la alternancia en el poder y sobre todo bajo la influencia de la ideología gerencial, la capacidad de intermediación del sindicato ha disminuido, de tal forma que las prácticas patrimonialistas y clientelares se han relajado;

también ha tenido influencia la idea gerencial de que los trabajadores no deben participar en política, mucho menos sindical.

Más que hablar de democracia, podemos decir que la tendencia en ese sindicato es hablar de una oligarquía o formas oligárquicas de dirección sindical. No hay competencia pareja, no se da la alternancia en la dirección sindical, las elecciones son supervisadas e influenciadas por la central sindical, garantizando el triunfo de algún trabajador que previamente haya sido señalado. Las asambleas no son muy frecuentes y por lo general en las negociaciones no son consultados para determinar sus demandas, solamente se les informa de los resultados). El dirigente sindical una vez que ha sido electo tiende a perpetuarse en el poder utilizando los procedimientos y habilidades que Lipset nos ha señalado como construcción de atributos por parte del dirigente sindical. No se tolera la disidencia interna, mucho menos de otras corrientes sindicales. El control de los trabajadores se da mediante una vigilancia rigurosa de su conducta quienes tienen que hacer suyas las pautas de la gerencia y adaptadas por el mismo sindicato.

Bajo esta situación, en Xerox se da el control y dominación de los trabajadores bajo la ideología de la identidad de intereses, misma que es compartida por el sindicato. Esta ideología es lo que la gerencia denomina la cultura de la calidad total, que implica una concepción gerencial, en donde todos son responsables en la buena marcha de la empresa. En ella nadie pierde, todos salen beneficiados si se hace a un lado el conflicto y se genera un espíritu de colaboración de identidad con la misma.

Por lo tanto, este sindicato es un ejemplo clásico del control sindical por la ley de hierro de la oligarquía y de la capacidad de comando de la empresa sobre el sindicato es un caso típico.

Pero bajo este contexto, surge una inquietud: ¿cómo se concilia identidad de los trabajadores con la empresa con represión o control por parte de la dirigencia sindical?.

Desde nuestro punto de vista existen tres elementos que pueden explicar esta posible contradicción como son: su nivel de ingresos, la ideología gerencial de compromiso institucional y un sindicato que negocia en complicidad con la empresa.

Ya hemos mencionado en otra investigación que los ingresos que perciben los trabajadores de Xerox son superiores a los que perciben trabajadores de otras empresas, de tal forma que ese empleo les garantiza la reproducción del trabajador y su familia. Saben que su situación no podría estar mejor en otro trabajo. Por su parte la ideología gerencial de compromiso institucional con la empresa se reproduce o se difunde en todos los momentos del trabajo cotidiano de los trabajadores. Los círculos de

calidad los cuales se difunden en todos los niveles tienen por objeto fomentar en los trabajadores la conciencia del compromiso hacia la misma.

Es claro pues que los trabajadores tienen un compromiso con la empresa si ésta les garantiza percepciones adecuadas. Este compromiso se terminaría si la empresa no les cumpliera. Por otro lado, el sindicato se confabula con la empresa para mostrarse ante los trabajadores como el artífice de estas condiciones, por lo que el lado oscuro de sus prácticas oligarcas no son vistas por los trabajadores como amenaza directa a su situación laboral. En todo caso la represión no tiene que ser abierta, mientras sus obreros acepten las reglas del juego que empresa y sindicato establezcan para ellos.

## Conclusiones

En Xerox, el control gerencial es muy particular, éste está influido por una ideología gerencial de la nueva cultura laboral que implica la participación y el involucramiento de los trabajadores en el proceso de trabajo a partir de los equipos de trabajo y la búsqueda permanente de la calidad total. Esta es una concepción gerencial de control que implica la subordinación por parte del sindicato y los trabajadores de las formas organizacionales implantadas por la empresa a la que podríamos denominar control por consentimiento.

En Xerox la intervención de los trabajadores está limitada exclusivamente a participar en los problemas de la producción y la mayoría de las decisiones son tomadas unilateralmente por los dirigentes por así convenir a los intereses de la empresa; es decir, empresa y líderes sindicales excluyen de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.

El extremo lo constituye la negociación colectiva con fuerte influencia gerencial. Se trata de formas de negociación que han dejado atrás los procedimientos tradicionales del sindicalismo oficial y lo establecido en la legislación laboral vigente. No se emplaza a huelga, no se acepta la intervención de funcionarios sindicales externos ni tampoco de autoridades laborales salvo para asuntos de trámite obligatorio. La negociación entre sindicato y empresa se caracteriza por la ausencia de toda presión para la última, se llega a arreglos que no necesariamente van en detrimento del trabajador. El sindicato asume la postura de que en la negociación no se puede poner en peligro la fuente de trabajo, esto es a la empresa a la cual considera como una familia en donde todos los asuntos deben ser conciliados. A esta forma de negociación la podemos denominar negociación gerencial.

En cuanto al control y dominación en XEROX éste implica la preeminencia de la gerencia para imponer su hegemonía sobre el sindicato y los trabajadores en la toma de decisiones en la empresa. Es, un sindicato en donde se está dando un proceso de transición de un sindicato tradicional corporativo a un sindicato corporativo empresarial en donde se da un control y dominación de carácter gerencial sobre los trabajadores con la aceptación del sindicato a partir de una ideología gerencial muy sólida del sentido de identidad y pertenencia a la empresa haciendo que se interiorice la idea de la familia y de bienestar común.

En Xerox, tenemos a un sindicato que tiende a reproducir formas oligárquicas de representación sindical, que inhibe la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, no hay condiciones de participación democrática en la elección de sus dirigentes, no hay alternancia en la dirección sindical y sus dirigentes tienden a perpetuarse en el poder, no se tolera la disidencia interna. Se genera un control mediante la vigilancia rigurosa de la conducta de los trabajadores quienes tienen que asumir la ideología gerencial de compromiso institucional, en este sindicato el cambio se ha traducido en la conformación de una dirigencia fuerte y autoritaria y en una transición de un sindicalismo corporativo tradicional a un sindicalismo corporativo productivista empresarial.

### Entrevistas

1. Entrevista con Saúl Montes, Secretario General de Xerox, 1996 a la fecha
2. Entrevista I y II con Jesús Padilla Castorena. Secretario General de Xerox. 1986-1996
3. Entrevista al Ing. David Cisneros. Director de la Unidad de Negocios de Productos Digitales y Soporte de Operaciones Xerox
4. Entrevista al Sr. Ignacio Fernández. Especialista en Involucramiento de Personal y Equipos de Trabajo. Xerox

### Documentos

- Contrato Colectivo de Trabajo Xerox Mexicana S.A. de C.V. 1999-2001.
- Xerox Corporación Xerox. Liderazgo a través de Calidad.