

Reestructuración laboral en la industria azucarera durante los “gobiernos del cambio” en México, 2000-2012

MARÍA DE LOS ÁNGELES GONZÁLEZ HERNÁNDEZ*

INTRODUCCIÓN

A FINALES DE LOS AÑOS OCHENTA, como consecuencia del abandono del modelo de Estado benefactor y la paulatina adopción de políticas neoliberales por los gobiernos priistas de los presidentes Miguel de la Madrid Hurtado (1982-1988) y Carlos Salinas de Gortari (1988-1994), ingenios azucareros de diversos estados del país enfrentaban una crisis financiera que puso en riesgo su operación y el destino de esta agroindustria. Esta problemática fue atendida de inmediato desde el inicio de los gobiernos de alternancia emanados del Partido Acción Nacional (PAN): el presidente Vicente Fox Quesada (2000-2006) decretó la expropiación de 27 ingenios azucareros y planteó un programa de rescate azucarero que se concretó en el sexenio de Felipe de Jesús Calderón Hinojosa (2006-2012). Si bien las dos administraciones del PAN en el gobierno federal sanearon las finanzas de estos ingenios y los mantuvieron en operación, propiciaron un proceso de reestructuración productiva basado fundamentalmente en la flexibilización de las relaciones laborales y la precarización de las condiciones de trabajo de los obreros azucareros.

Esta investigación analiza dicho proceso durante el periodo de los autollamados “gobiernos del cambio” encabezados por el PAN, del año 2000 al 2012 en que tuvieron en sus manos la rectoría de esta agroindustria. El presente artículo es producto de mi tesis doctoral que aborda de manera amplia la cultura política y la vida sindical en los ingenios El Potrero y San Cristóbal, ubicados en los municipios de Atoyac y Carlos A. Carrillo,

* Dirigir correspondencia a la Facultad de Pedagogía, Universidad Veracruzana, Paseo 112, Desarrollo Habitacional, Nuevo Xalapa, Xalapa, Veracruz, México, tel. (01) (228) 842-17-00, exts. 15838 y 15839, e-mail: angelesghernandez@hotmail.com.

en el estado de Veracruz. Ambas factorías fueron integradas al paquete de nueve ingenios vendidos en el periodo de Carlos Salinas de Gortari y adquiridos por el empresario refresquero Enrique Molina Sobrino. En el año 2001 formaron parte de los 27 ingenios expropiados por el presidente Vicente Fox Quesada y administrados por el Fondo de Empresas Expropiadas del Sector Azucarero (FEESA) hasta la administración del presidente Enrique Peña Nieto, cuando ya saneados en sus finanzas fueron integrados en paquetes, nuevamente puestos en venta, y respectivamente adquiridos por el Grupo Beta San Miguel y el Grupo Azucarero del Noroeste Zucarmex.

En ambos ingenios se gestaron movimientos de escisión al interior del Sindicato de Trabajadores de la Industria Azucarera y Similares de la República Mexicana (STIASRM), adherido a la Confederación de Trabajadores de México (CTM), y su base trabajadora conformó nuevos sindicatos independientes.¹

OBREROS AZUCAREROS: SUJETOS DE ESTUDIO

Desde la mirada y el discurso de obreros y líderes sindicales, en esta investigación se analiza el proceso mediante el cual durante los dos sexenios panistas se fijaron nuevas reglas en la industria azucarera para la regulación de las relaciones obrero-patronales, tendientes a la flexibilización laboral, la pérdida del control obrero sobre el proceso de producción, la cancelación de cláusulas contractuales y, en suma, la precarización del trabajo obrero azucarero.

Por eso en esta investigación sobre los procesos de flexibilización laboral que viven los azucareros se recurrió a la triangulación, producto de una investigación sistemática desarrollada bajo procedimientos rigurosos, desde distintas voces y mediante el uso de diversas técnicas que nos permiten acercarnos a la comprensión de lo que la gente dice y hace. Esta condición se aseguró al escuchar las voces de diversos y hasta enfrentados actores (obreros y líderes cetemistas, cromistas e independientes), así como utilizar distintas técnicas como las entrevistas en profundidad y la observación participante, según lo demandó la necesidad de información.

¹ GONZÁLEZ HERNÁNDEZ y REYNA MUÑOZ, 2015, pp. 211-238.

El proceso aquí descrito se analiza a partir de la interpretación del sentido y los significados que sobre el mismo construyen los azucareros, en tanto se parte de considerar que son los sujetos quienes recrean su realidad a partir de los significados que otorgan a ésta y a su acción en la misma, en interrelación con los otros y con su contexto. Este conjunto de elementos es la base de las representaciones sociales que en esta investigación nos hemos propuesto reconstruir a partir del análisis de la acción y el discurso de los azucareros. Sirve a este propósito la teoría del interaccionismo simbólico que subraya la necesidad de acceder a los significados que para las personas tiene su interacción con los otros: “El actor selecciona, controla, suspende, reagrupa y transforma los significados a la luz de la situación en que está ubicado y de la dirección de su acción”.²

La teoría de las representaciones sociales data de 1961 a propuesta de Moscovici,³ para quien el estudio de los fenómenos colectivos es posible a partir del “pensamiento ingenuo” o del “sentido común”, que permiten identificar la “visión del mundo” en los sujetos, la cual constituye una “realidad representada”, apropiada y reconstruida en el sistema cognitivo del sujeto según el sistema de valores producto de su historia y de su contexto social e ideológico.

Ese sistema de interpretación de la realidad es el que rige las relaciones de los sujetos, en tanto media sus comportamientos y prácticas; tal es la utilidad de las representaciones sociales como una “guía para la acción”, integrada por un componente cognitivo y otro social, racional e irracional, y mediada por el contexto discursivo y social: “La significación de la representación social dependerá por lo menos en parte de las relaciones concretas que se verifican en el tiempo de una interacción”.⁴

Las representaciones sociales cumplen así con cuatro funciones: primero, la función de saber en tanto ayudan a entender, explicar la realidad y facilitan la comunicación social; segundo, la función identitaria que sitúa a los sujetos y grupos en un campo social dentro de un sistema de normas y valores que les definen frente a los otros; tercera, la función de orientación como sistema de anticipaciones que ayuda a definir expectativas y

² TAYLOR y BOGDAN, 1987, p. 25.

³ Cit. por ABRIC, 2001, pp. 11-12.

⁴ Mugny y Carugarti, 1985, citados por ABRIC, 2001, p. 14.

guía la acción de los sujetos en la búsqueda de objetivos: “la representación es prescriptiva de comportamientos o prácticas obligadas. Define lo lícito, tolerable o inaceptable en un contexto social dado”. Finalmente, la función justificadora de posturas y comportamientos de los grupos, que asegura la permanencia de su posición social, lo que redundará en la perpetuación de la diferenciación social.⁵

De ahí que en la presente investigación se proponga el concepto de representaciones obreras aplicado a los trabajadores azucareros analizados en sus procesos colectivos, experiencias de vida, relaciones laborales y su organización; todo esto dentro del contexto de la reestructuración de la industria azucarera y de su reorganización sindical durante los sexenios panistas (2000-2012). Al respecto Juan Manuel Piña Osorio subraya:

Si en las ciencias de la naturaleza aparece el conflicto, la disputa y la disidencia (Kuhn y Feyerabend) en las disciplinas humanas la problemática es más compleja, porque no existe la teoría ni el procedimiento de investigaciones universales. Diversos enfoques teórico-metodológicos se disputan el *monopolio legítimo del saber* [...]. No hay consenso sobre la fundamentación conceptual y metodológica de las ciencias de lo humano.⁶

En el mismo sentido es necesario precisar que la pretensión de comprender los significados que los actores construyen sobre su realidad y su actuar, así como de reconstruir estas representaciones obreras de los azucareros, en ningún momento implica aspirar a generalizaciones imposibles. Desde el enfoque interpretativo se enfatiza:

Lo humano no reconoce regularidades o leyes sociales, ni se puede explicar por una causa, ni su destino está previamente diseñado, sino que implica una interpretación de las situaciones sociales específicas [...] la interpretación de los problemas culturales es una actividad intelectual distinta de la explicación (causa-efecto), la exaltación (el deber de las acciones) o la invalidación (las acciones indebidas). La interpretación no tiene como cometido establecer contenidos universales, ni tampoco solucionarlos, menos aún juzgar desde un marco jurídico o moral lo bueno y lo malo, sino simplemente captar las acciones con sentido subjetivo porque éstas se encuentran concatenadas con los otros [...]. La tarea del investigador consiste en buscar la conexión de sentido.⁷

⁵ ABRIC, 2001, p. 17.

⁶ PIÑA OSORIO, 1998, p. 27.

⁷ PIÑA OSORIO, 1998, pp. 28-29.

El sindicalismo azucarero ofrece un universo de estudio sumamente amplio y complejo, está integrado por las organizaciones corporativas que forman parte de la CTM y la Confederación Regional de Obreros de México (CROM), así como por organizaciones independientes agrupadas en lo que fue la Coalición Nacional de Trabajadores y Sindicatos Azucareros Independientes con cobertura en Veracruz, Oaxaca y Puebla. Siendo éste un universo de estudio tan diverso se decidió delimitar y profundizar en dos casos: el ingenio El Potrero, ubicado en la Villa General Miguel Alemán del municipio de Atoyac, localizado en la zona centro del estado de Veracruz, y el ingenio San Cristóbal, en el municipio de Carlos A. Carrillo, en la cuenca del Papaloapan, hacia al sur del mismo estado.

En ambas fábricas las bases obreras y sus líderes fueron iniciadoras de un movimiento de reorganización sindical regional que se gestó desde el año 1993 en el ingenio El Potrero, como raíz de los sindicatos azucareros independientes, y se extendió a otros de Veracruz y Oaxaca. Las dos factorías destacan entre las más productivas de la entidad: San Cristóbal cuenta con la capacidad instalada y plantilla de trabajadores más grandes entre los ingenios de México, más de dos mil obreros en zafra, y El Potrero resalta por la calidad de su caña y la exportación de su azúcar “refinada suprema”, como la llaman los obreros.

Cabe aclarar que tanto los sindicatos cetemistas como los independientes administran el Contrato-Ley de las Industrias Azucarera Alcohólica y Similares de la República Mexicana que rige las relaciones obrero-patronales, de modo que en cada ingenio la CTM o los sindicatos independientes representan a la base trabajadora y entablan negociaciones con la representación patronal sobre la base del mismo clausulado negociado y firmado entre ésta y el sindicato nacional azucarero de la CTM, como la organización que aglutina al mayor número de azucareros en todo el país.

Hasta antes del año 2001 ambos ingenios eran propiedad del empresario Enrique Molina Sobrino, quien los adquirió durante la administración del presidente Carlos Salinas de Gortari como parte de un paquete de nueve ingenios; ambos fueron expropiados en el año 2001 por el gobierno de Vicente Fox Quesada y administrados por FEESA, saneados con recursos públicos y, finalmente, reprivatizados en la administración del presidente Enrique Peña Nieto. San Cristóbal fue comprado a finales de

2015 por el Grupo Zucarmex y El Potrero en agosto de 2016 por el Grupo Beta San Miguel. Todos estos elementos los hacen casos idóneos para los objetivos de esta investigación.

Los informantes fueron obreros azucareros activos y jubilados, líderes de los sindicatos autonombrados independientes, líderes de los sindicatos oficialistas adheridos a la CTM y, de manera complementaria, los agremiados a la CROM (fundada en el año 1918) que durante el periodo de estudio formaban parte de la Coalición Nacional de Trabajadores y Sindicatos Azucareros Independientes. Hubo otras voces consideradas en esta investigación, aunque para efectos de la presente publicación sólo haremos referencia a las ya mencionadas.

Con esta composición de la población se logra un estudio comparado sociológico, histórico y político, apoyado en la teoría de las representaciones sociales y en técnicas hermenéuticas de investigación para acceder a la comprensión del discurso de los sujetos y sus acciones. Esto implicó ejercicios de conversación y análisis sobre dimensiones específicas que permitieron acercarse a la interpretación de los significados que los azucareros construyen sobre su vida sindical y laboral.

Las técnicas de investigación utilizadas fueron la entrevista en profundidad, la observación participante, el registro y análisis fotográfico y de video, el análisis hemerográfico y el análisis documental de oficios, convenios y estatutos sindicales. En total se realizaron 48 entrevistas en profundidad sobre cuya transcripción fiel se hizo un ejercicio de codificación —con el uso del software Atlas.ti— y la reconstrucción e interpretación de las representaciones sociales de los azucareros.

En este sentido y al contrario de quienes recomiendan un distanciamiento entre el investigador y los sujetos de estudio, Taylor y Bogdan subrayan la necesidad de que el investigador interactúe con sus informantes de modo natural e incluso experimente la realidad estudiada como otros la viven a fin de poder comprenderla y, sobre todo, mantenga su capacidad de asombro y apertura a temas emergentes, sin dar los hechos por sobrentendidos. Ambos estudiosos enfatizan que en el estudio de los significados y las representaciones se aspira a comprender las perspectivas de los sujetos investigados. No es propósito de estos estudios la búsqueda de la “verdad” o “la moralidad”, la intencionalidad es conocer a los sujetos en lo personal

e incluso experimentar lo que éstos sienten, lo que no es posible desde otros enfoques pues “cuando reducimos las palabras y actos de la gente a ecuaciones estadísticas perdemos de vista el aspecto humano de la vida social”.⁸

Es en este punto donde surge una preocupación fundamental de los estudios sociohistóricos y un cuestionamiento a la validez y posibilidad de interpretación de la perspectiva de los sujetos estudiados: “[...] la obtención de la situación real y verdadera de las personas a las que se investiga, y en ese sentido, será preferible y más descriptivo, hablar de la necesidad de autenticidad, más que de validez. Esto significa que las personas logren expresar realmente su sentir”.⁹

Otra preocupación de algunos estudiosos de los hechos sociales es el aseguramiento de la pretendida objetividad y neutralidad de la investigación; al respecto Ricardo Sánchez Puente enfatiza que estos criterios se logran mediante el acercamiento directo del investigador a los sujetos estudiados:

La distancia entre sujeto investigador y objetos estudiados, antes garantía de información confiable, ahora se pone en duda. Para el caso de la investigación social y humana los actores sociales en cuanto tales, ellos solos, son los únicos que tienen la información. Hay que ponerse, por tanto, al lado de los mismos con el fin de obtener el material significativo para la investigación. La objetividad y la neutralidad se aseguran por la observación participante, más que por la observación directa y el distanciamiento entre observador y observado.¹⁰

Por su parte Juan Luis Álvarez Gayou hace notar que en un estudio sobre la subjetividad de los actores de un hecho, proceso o fenómeno social —y político, agregaríamos—, la pretensión nunca será la generalización, por lo que los estudios de caso, así sea uno, son suficientes: “[...] una investigación puede ser valiosa si se realiza en un solo caso (estudio de caso), en una familia o en un grupo cualquiera de pocas personas. [...] buscamos conocer la subjetividad, resulta imposible siquiera pensar que ésta pudiera generalizarse”.¹¹

⁸ TAYLOR Y BOGDAN, 1987, p. 21.

⁹ ÁLVAREZ, 2005, pp. 31-32.

¹⁰ SÁNCHEZ PUENTES, 2004, p. 141.

¹¹ ÁLVAREZ, 2005, p. 33.

PRIVATIZACIÓN DE INGENIOS EN LOS GOBIERNOS DEL PRI, 1982-1994

La agroindustria azucarera reviste especial relevancia en el desarrollo económico y político de México, de ella dependen más de dos millones y medio de personas de 15 estados de la república. Durante la zafra 1999-2000 en los 66 ingenios azucareros del país se registraron un total de 154 000 productores de caña, ejidatarios y pequeños propietarios de la tierra, 45 000 obreros sindicalizados, 100 000 jornaleros o cortadores de caña, 25 000 transportistas y 8 000 mil empleados administrativos de las factorías, que participaron en el cultivo de la caña, su cosecha en zafra, el acarreo del campo a fábrica, su transformación en azúcar y su comercialización.¹²

En este periodo de estudio el cultivo de la caña de azúcar cubría 619 000 hectáreas, con un promedio de producción por ciclo de zafra de 42.1 millones de toneladas de caña y aproximadamente cinco millones de toneladas de azúcar de un total mundial de 147 millones de toneladas, esto es, 3% de la producción mundial. La contribución de esta industria al producto interno bruto nacional en el sector alimentario se ubicó en 2.8% hasta la zafra 1999-2000.¹³

En los últimos seis meses de su administración, el presidente Miguel de la Madrid Hurtado (1982-1988, PRI) inició el proceso de privatización de los ingenios azucareros del sector público; de abril a octubre de 1988 promovió varias licitaciones, y en la primera puso a la venta 100% de las acciones del gobierno federal en 21 ingenios, aunque sólo siete fueron privatizados.¹⁴

La segunda licitación, en septiembre del mismo año, manejó la venta de ingenios en paquetes, pudiendo integrar sólo uno de los más importantes en cada uno. No obstante, los empresarios Pablo e Israel Brener compraron tres de los mejores ingenios de Veracruz, los de mejor rendimiento en fábrica (medido por el porcentaje de azúcar producida por cada tonelada de caña molida): El Potrero, con 111.3 kilogramos de azúcar por tonelada de caña molida (11.13); El Modelo, con 116.8 kilogra-

¹² Cámara de Diputados, 2001 (en línea), disponible en: <http://www.cefp.gob.mx/intr/documentos/pdf/cefp0392001>, consultado el 3 de marzo de 2012.

¹³ Cámara de Diputados, 2001 (en línea).

¹⁴ Cámara de Diputados, 2001 (en línea).

mos de azúcar por tonelada de caña (11.68), y San Miguelito, con 112.9 kilogramos de azúcar por tonelada de caña (11.29). En octubre de 1988, durante los últimos días de su administración, el presidente Miguel de la Madrid ofreció en remate los 35 ingenios restantes.

Si bien STIASRM, adherido a la CTM, se abstuvo de fijar una postura respecto a la venta de los ingenios, fue el Sindicato Nacional de Empleados y Trabajadores de Azúcar S.A. (SNETASA), encabezado por Jesús Javier Aguilar Fonseca, la organización que abiertamente se opuso a la reprivatización de esta industria “calificada por la Constitución como de interés público, estratégica y de carácter prioritario”, como subrayó esta organización sindical en una carta abierta publicada durante el periodo de venta de los ingenios.¹⁵ Los empleados de la paraestatal Azúcar S. A., en ese tiempo organismo público regulador de la industria azucarera, cuestionaron fuertemente la acción del gobierno federal. Directamente señalaron al Grupo Sabre de Pablo Brener, Grupo Querétaro de la familia Ruiz Obregón, Grupo Escorpión de Enrique Molina Sobrino (Pepsi Cola) y Grupo Visa de Eugenio Garza Lagüera como empresarios oportunistas, y acusaron al gobierno federal de “vender los activos de la nación, como es el caso de los ingenios azucareros, en una quinta parte de su valor real, malbaratando el patrimonio nacional a grupos económicamente fuertes que sólo buscan el lucro y su enriquecimiento [] gentes extrañas a la industria, reconocidos oportunistas con grandes capitales”.¹⁶

Para los empleados de Azúcar S. A. esta venta fue en los hechos un regalo a los amigos cercanos del entonces presidente electo Carlos Salinas de Gortari, “con un 10% de enganche, 10 años para pagar y dos años de gracia [] muchos de los compradores recuperarán el total de su inversión en tres años o menos, pero tendrán 9 años para cubrir el adeudo con facilidades, que convierten la venta en regalos”.¹⁷

Fue en los hechos un pago de facturas por el apoyo financiero de estos empresarios a la campaña presidencial del entonces candidato del PRI,

¹⁵ *La Jornada*, 4 de febrero de 1988, p. 16.

¹⁶ *La Jornada*, 4 de febrero de 1988, p. 16.

¹⁷ *La Jornada*, 4 de febrero de 1988, p. 16.

Carlos Salinas de Gortari, a la postre presidente de la república en el periodo 1988-1994.

Los trabajadores de Azúcar S. A. calificaron como contradictoria esta reprivatización de ingenios azucareros cuando fue justamente en el sexenio de Miguel de la Madrid Hurtado que se inyectaron recursos fiscales y se operó una restructuración orgánico-administrativa de la industria que permitió en la zafra 1983-1984 lograr una producción récord de 3 045 675 toneladas de azúcar, con lo que México dejó de ser importador y a partir de 1985 inició la exportación de 102 000 toneladas de azúcar; en adelante la producción de cada ciclo reportó zafras récord hasta el momento de la reprivatización. La venta de los ingenios a empresarios privados ponía en riesgo 300 000 empleos de trabajadores de fábrica, campo, bodegas, almacenes, centros de investigación y oficinas administrativas.

La cuarta licitación se dio el 25 de mayo de 1990, a dos años de iniciado el periodo de gobierno del presidente Carlos Salinas de Gortari, quien puso a la venta los ingenios en paquetes integrados “con base a su situación financiera”.¹⁸

La oferta de ingenios en paquete se promovió a muy bajos precios para beneficio de empresarios que, como miembros de la Comisión de Financiamiento y Fortalecimiento Patrimonial del Partido Revolucionario Institucional (PRI), financiaron la campaña electoral presidencial de Carlos Salinas de Gortari. Esta comisión, creada en 1984, mostró una gran eficacia en 1988 bajo la dirección de hábiles empresarios aún poco destacados como Carlos Slim Helú, Pablo e Israel Brener y Enrique Molina Sobrino, sobre quienes recayó la responsabilidad de asegurar el financiamiento de la campaña electoral presidencial de Carlos Salinas de Gortari.

En reciprocidad, al inicio de su gestión y como parte de la política de adelgazamiento del Estado, el presidente Salinas de Gortari benefició a estos empresarios con la venta de ingenios azucareros. En este año los hermanos Pablo e Israel Brener incursionaron en la agroindustria con la compra de los ingenios El Potrero, El Modelo y San Miguelito, ubicados en el estado de Veracruz, así como en la producción pesquera con las

¹⁸ Cámara de Diputados. 2001 (en línea); La agroindustria azucarera en México (en línea), disponible en: <http://www.cefp.gob.mx/intr/documentos/pdf/cefp0392001>, consultado el 3 de noviembre de 2008.

empresas Productos Pesqueros de Sinaloa, Productos Pesqueros de Matancitas, Pesquera del Pacífico y Productos Pesqueros de Topolobampo. El mejor paquete que integraron fue el de la Compañía Mexicana de Aviación y la fábrica y reparadora de turbogeneradores Turborreactores de Querétaro así como aeropuertos, terrenos y Datatronic.

Aunque pronto los hermanos Pablo e Israel Brener vendieron sus ingenios a Enrique Molina Sobrino, accionista de la refresquera Pepsico Co. y amigo cercano del presidente Carlos Salinas de Gortari. En 1994 Molina Sobrino contaba entre sus propiedades con un total de nueve ingenios azucareros con los que integró el Consorcio Azucarero Escorpión (Caze).¹⁹

Una de las condiciones para la compra de los ingenios azucareros fue la reducción drástica de su plantilla laboral en sólo un año: de 1992 a 1993 fueron liquidados ocho mil obreros azucareros en el país: “Tuvimos que negociar los reajustes de personal así, negociados y con las quiebras salieron expulsados ocho mil compañeros de la agroindustria azucarera en el periodo del 92-93 [...] decían que la agroindustria azucarera tenía que resurgir, que era una agroindustria que tenía que modernizarse [...]. Esta modernización no se dio”.²⁰

La administración de los ingenios azucareros en manos de los empresarios beneficiados por el presidente Salinas de Gortari muy pronto generó graves conflictos financieros y movilizaciones de protesta tanto de productores de caña como de obreros sindicalizados y afiliados a la CTM. En las campañas electorales de la sucesión presidencial del año 2000, los candidatos recibieron enérgicos reclamos de obreros y productores de caña que denunciaron la falta de pago de prestaciones laborales y de las cosechas de caña, y subrayaron su angustia ante la incertidumbre del inicio de un nuevo ciclo zafrero.

Los últimos meses del año 2000 transcurrieron entre amenazas empresariales de cierre de ingenios y la presión de los productores de caña y obreros azucareros en demanda del pago de adeudos por diversos conceptos. Enrique Molina Sobrino debía 386.4 millones de pesos a los cañeros

¹⁹ CNN Expansión (en línea). Disponible en <http://www.cnnexpansion.com/economia/2012/03/08/si-carlos-slim-se-fuera-de-shopping>, consultado el 9 de marzo de 2012.

²⁰ Entrevista a Guadalupe Cruz Cruz, 1994.

de los ingenios La Abeja y Emiliano Zapata (estado de Morelos), Plan de San Luis (San Luis Potosí), así como a los de El Modelo, El Potrero, La Providencia, San Cristóbal y San Miguelito (Veracruz).²¹

EXPROPIACIÓN Y REESTRUCTURACIÓN EN LOS GOBIERNOS DEL PAN, 2000-2012

En el año 2000 el triunfo en las elecciones presidenciales por primera vez de un partido político opositor al PRI, el PAN, alentó grandes expectativas en los trabajadores y productores de la industria azucarera. El inicio del autollamado “gobierno del cambio”, que abarcó dos sexenios en la presidencia de la república (2000-2006 y 2006-2012), modificó el panorama desolador que provocaba el riesgo de parálisis de la industria azucarera ante los adeudos de pago de cosecha a los cañeros, prestaciones a obreros, liquidaciones a obreros despedidos y pensiones a jubilados.

Ante las movilizaciones y el reclamo de estos sectores, el presidente Vicente Fox Quesada emitió el decreto de expropiación de 27 ingenios azucareros “como causa de utilidad pública a favor de la nación”, para proteger el empleo de los trabajadores de los ingenios, sanear las finanzas de las factorías en riesgo por las deudas contraídas por algunos empresarios azucareros con sociedades de crédito y organismos del gobierno federal, así como para asegurar el pago de la cosecha a los cañeros y propiciar “una correcta y honesta administración de la industria, eliminando las prácticas indebidas de un grupo de personas que han afectado al sector”.²²

Esta medida se dirigió especialmente a los ingenios propiedad de los empresarios beneficiados por el ex presidente Carlos Salinas de Gortari, e incluyó otros ingenios de viejos empresarios del ramo, todos los cuales integraron el paquete de 27 ingenios expropiados. Dicha acción presidencial incluyó además la maquinaria de las factorías, equipo, terrenos, construcciones, estructuras, derechos, patentes, marcas, nombres comerciales, tanques de almacenamiento, bodegas y el azúcar contenida en éstas; ta-

²¹ Martha F. Cerón Camarena, *La Unión de Morelos*, 24 de agosto de 2000.

²² *Diario Oficial de la Federación (DOF)*, Decreto de expropiación de 27 ingenios azucareros, 3 de septiembre de 2001.

lles, laboratorios, aparatos, plantas eléctricas, servicios de dotación de agua e infraestructura correlativa; equipos de transporte, así como las viviendas de los administradores y obreros asignadas por cada empresa, y demás bienes muebles e inmuebles propiedad de “las sociedades”.²³

Sin embargo, contrariamente a lo esperado por amplios sectores de México, el autonombado “gobierno del cambio” reprodujo las prácticas de los gobiernos priistas. La primera acción del llamado “rescate azucarero” de Vicente Fox consistió en una estrategia ya conocida: el saneamiento de empresas privadas con fondos del erario público y con miras a su pronta reprivatización.

El 19 de septiembre de 2001 la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) anunció la creación de un fondo especial cuyas operaciones iniciaron con mil millones de pesos, equivalentes a 105.2 millones de dólares, destinados al pago de diversos compromisos de operación del sector azucarero. Este fondo nació bajo un acuerdo entre la SHCP y la Secretaría de Agricultura, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), exclusivo para los 27 ingenios incluidos en el decreto de expropiación.

Así, Vicente Fox cargó a las finanzas públicas un adeudo de 15 mil 373 millones de pesos para sanear las finanzas de 27 ingenios, un tercio de los cuales era propiedad del empresario Enrique Molina Sobrino, cercano al ex presidente Calos Salinas de Gortari, con lo que benefició a los industriales con más de 13 mil 508 millones de pesos, según denunció un grupo de diputados federales del Partido Convergencia por la Democracia (fundado en 1999 y desaparecido en 2002) que demandaron a la Cámara de Diputados integrar una comisión de investigación al proceso de expropiación.²⁴

A decir de los obreros azucareros, estos empresarios también propietarios de empresas refresqueras, de aviación y cadenas de hoteles, no se ocuparon como prometieron de modernizar el proceso de producción del azúcar vía la inversión en innovación tecnológica, pues su inversión en esta agroindustria fue mínima. En su lugar saquearon los ingenios mediante la venta de toneladas de tubos de acero y maquinaria de desecho

²³ *DOF*, 2001.

²⁴ Elizabeth Velasco, *La Jornada*, 6 de noviembre de 2006.

(*chatarra*) como refieren los obreros en los ingenios El Potrero y San Cristóbal, propiedades del empresario Enrique Molina Sobrino, de 1994 al 3 de septiembre de 2001.

EL MODELO “TOYOTISTA PRECARIO” EN LA INDUSTRIA AZUCARERA

La segunda fase del programa de “rescate azucarero” se concretó con la firma del Convenio de Modernización Integral de la Industria Azucarera el 28 de agosto de 2007 en Palacio Nacional, durante el segundo periodo del autollamado “gobierno del cambio” en la presidencia de la república, encabezado por Felipe Calderón Hinojosa (PAN, 2006-2012). La dirigencia del STIASRM-CTM, encabezada aún por Enrique Ramos Rodríguez, firmó con la patronal este acuerdo que propicia la figura del obrero multifuncional, multihábil, flexible y con una pretendida “cultura laboral de vanguardia y colaborativa” que responda a las “necesidades urgentes y emergentes del servicio”. Con Ramos Rodríguez signó este acuerdo Adrián Sánchez Vargas, entonces secretario general sustituto y a la postre líder nacional del STIASRM .

Una cultura laboral que no obstruya de forma alguna la producción y que participe en los procesos de capacitación y certificación de competencias ahora a cargo de la patronal, la que en adelante decide los criterios y procesos de ingreso, promoción y permanencia de los trabajadores en las factorías, así como el reajuste de personal y el cambio del escalafón tradicional basado en la antigüedad laboral a un escalafón y tabulador salarial alternos, basados en las competencias de los obreros (conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes) y no sólo en su antigüedad laboral y especialidad, como ocurría con el “escalafón tradicional”.²⁵

Sobre la polémica firma de este Convenio de Modernización, Clemente Pacheco Mora, en ese tiempo secretario general de la Sección 31 en el Ingenio San Cristóbal, refiere que a cada líder sindical de las secciones miembros del STIASRM que rubricaron este acuerdo, su líder Enrique Ramos Rodríguez les “gratificó” con 50 000 pesos. Pacheco Mora afirma que se rehusó a firmar y en respuesta fue desconocido como dirigente por el Comité Ejecutivo

²⁵ ACUERDO PARA LA MODERNIZACIÓN, 2007.

Nacional del STIASRM, acción que dio pie a la constitución del Sindicato Independiente de Trabajadores del Ingenio San Cristóbal, el que hasta la actualidad mantiene su autonomía respecto del sindicato nacional de la CTM.²⁶

Las estrategias empresariales seguidas por los administradores de los ingenios azucareros en los gobiernos del PAN, dentro del FEESA, fueron similares a las utilizadas por los gobiernos del PRI, incluyeron: el desplazamiento del control obrero sobre el proceso de producción y la gestión del trabajo, la cooptación y el manejo clientelar corporativista de los dirigentes y trabajadores, así como el cambio de la razón social y la figura del “patrón sustituto” para retrasar e invalidar la resolución de las demandas laborales de los sindicatos independientes, evadir el pago de impuestos y resistirse al pago de prestaciones laborales. Enseguida se reproducen testimonios de obreros y líderes azucareros producto de prolongadas entrevistas con la autora:

El mismo gobierno federal hace su declaración porque pues estamos hablando de la Secretaría de Hacienda, que es parte del gobierno federal y le da respuesta al FEESA que también es una institución de la Secretaría de Agricultura y por lo tanto te digo ésa es la intención, cambio de razón social para evadir responsabilidades fiscales, para evadir prestaciones a los trabajadores [...]. Nuestras demandas las fincábamos en responsabilidad al ingenio El Potrero S. A., después fue Fideicomiso Ingenio El Potrero 80329, y de hace dos años, o tres años a la fecha, obligadamente, tenemos que acreditar el nombre del patrón como Nacional Financiera, Sociedad Nacional de Crédito, institución de banca de desarrollo, como fiduciaria en el fideicomiso denominado Fideicomiso Ingenio El Potrero, ahora éste es el patrón sustituto. Así de esa manera y me preguntas que para qué efectos, lo mismo que se maneja con cualquier otra empresa. Gobierno federal es el que nos da el camino de la evasión fiscal, porque para eso se hace legalmente, los patrones que recién constituidos tienen la concesión federal de no fincarles responsabilidades fiscales [...]. Toda una maniobra sucia del FEESA, porque es maniobra sucia absolutamente, no hay justificación y como se comenta entre directivos de sindicatos, que si esto lo hace el gobierno federal pues es obvio que es una gran enseñanza para la iniciativa privada de que esto se hace así pues para seguir explotando a la base obrera, a la industria de la que se trate, así, así es como el gobierno federal se maneja.²⁷

Otra estrategia utilizada por los administradores de estos ingenios era la declaración de quiebra técnica, recurso utilizado el 11 de octubre de

²⁶ Entrevista a Clemente Pacheco Mora, el 1 de marzo de 2009.

²⁷ Entrevista a Abel Hernández Rivera, el 14 de abril de 2007.

2009 por el gobierno federal contra el Sindicato Mexicano de Electricistas (SME) para liquidar a más de 45 000 trabajadores, cerrar la paraestatal y desaparecer a la organización sindical. Desde 2006 en varios ingenios azucareros el FEESA solicitó la declaración de quiebra bajo el argumento de que resultaba incosteable sostenerlos con las deudas heredadas por quienes fungían como propietarios al momento de la última expropiación impulsada por el presidente Vicente Fox Quesada. El mismo recurso de declaración de quiebra fue utilizado antes por el presidente Carlos Salinas de Gortari al cierre de su administración:

En el gobierno de Carlos Salinas de Gortari, se *planió* bien planeada la quiebra técnica de todos los ingenios. Se vendieron a 50% de su valor real, se dieron a crédito a pagar a diez, treinta años, no recuerdo a cuántos años, y se les prestó una cantidad de millones de dólares para inversión. ¿Qué hicieron? Se clavaron ese dinero y lo invirtieron en otros negocios, vinieron y saquearon los ingenios, no los pagaron y ya el gobierno panista de Vicente Fox hizo un fideicomiso y los vino a expropiar porque estaban acabando con la industria azucarera. Entonces, este, pues a mí me queda muy claro que fue una quiebra técnica bien planeada en el periodo de Carlos Salinas de Gortari y ejecutada por Ernesto Zedillo Ponce de León, pero la gente no quiere entender y no quiere madurar que pos eso fue así ¿no? y bueno, de ahí viene el mal.²⁸

La declaración de quiebra constituyó una las cartas más fuertes de los administradores de los ingenios azucareros para imponer las nuevas reglas en las relaciones laborales, abiertamente les funcionó como amenaza en las negociaciones con los sindicatos tanto de la CTM como los independientes, aunque estos últimos mantienen aún la defensa de las plazas y su negativa al recorte de personal:

El FEESA, por instrucciones del gobierno federal, solicita la declaración de quiebra desde el 2006 y que a la fecha ya está por concluirse este periodo, ¿no? Por ese lado, por el otro lado, en esa misma fecha de 2006 se constituye esa nueva figura de Nacional Financiera como una institución nacional de crédito y desarrollo y no sé cuántas cosas más [...]. Bajo argumentos de que esos ingenios por sus pasivos, lo que son sus deudas ¡eh!, se encuentran en una situación de quiebra, por lo tanto, se solicita que se declaren en quiebra. Y ante esto pues también como tercer perjudicado

²⁸ Entrevista a Gerónimo Hernández Caballero, 8 de abril de 2010.

intervienen INFONAVIT y el Seguro Social pues para hacer valer sus derechos como acreedores de estos ingenios por las deudas que se tienen por el aseguramiento de los trabajadores, las cuotas obrero patronales [...].²⁹

Sin mayor complicación, los administradores de los ingenios azucareros impusieron la flexibilización de las relaciones laborales, liquidaron a personal imprescindible y lo volvieron a contratar a partir de cero prestaciones; ahora el trabajador carece de los derechos de antigüedad, definitividad laboral y prestaciones de ley. De esta manera el gobierno federal, como administrador de los ingenios, propició la precarización del trabajo obrero en esta industria:

[...] para aplicar el famoso plan rector, pueden declararse en quiebra, inclusive hasta cierres de ingenios para liquidar personal como le hicieron también a los compañeros papeleros de FAPATUX, ubicados aquí en Tuxtepec, Oaxaca. Lo mismo también, les cierran la empresa, liquidan a todo el personal y después hacen nuevas contrataciones, para efectos de dar una aplicación total con un nuevo sistema rector laboral [...]. Son acciones casi similares a la de Luz y Fuerza del Centro, se le declaró en quiebra y mira hasta qué fechas vinieron a desaparecer el sindicato [...], ojalá y no porque aquí estamos hablando de una gran cantidad de trabajadores, aunque lo mismo sucedió con los miles de trabajadores del Sindicato Mexicano de Electricistas, entonces, el gobierno cuando quiere hacer lo hace, sin importar las consecuencias.³⁰

Las cosas no son distintas en los ingenios donde en un recuento sindical las organizaciones independientes ganaron al sindicato de la CTM la administración del Contrato-Ley de la Industria Azucarera; también en ellos se registró la implantación progresiva del Acuerdo de Modernización en tanto se rigen por el mismo Contrato-Ley que el STIASRM, representante mayoritario de los obreros de los ingenios del país. Los líderes independientes han tenido que negociar la reestructuración productiva aunque ésta implique el despido de personal.

[...] son independientes pero, ¡eeeh!, en sus recursos nada más, porque en la cuestión jurídica todo se maneja a nivel nacional, los aumentos de salarios, los acuerdos

²⁹ Entrevista a Abel Hernández Rivera, 2 de abril de 2010.

³⁰ Entrevista a Abel Hernández Rivera, 29 de mayo 2010.

nacionales, a lo menos eso de la modernización también a ellos ya les entró. No por ser independientes a ellos no les iba a entrar. ¿Por qué? Porque esto fue una orden del gobierno hacia los sindicatos y los sindicatos tenían que asumir su responsabilidad y modificar todas sus estructuras por el bien de la comunidad trabajadora.³¹

Sin embargo, en esta obligada negociación, los sindicatos independientes tienen una ventaja sobre las secciones locales del STIASRM en los diversos ingenios, ya que son ellos quienes de manera directa reciben, administran y distribuyen entre sus agremiados los montos de pago de participaciones de los fideicomisos ya cancelados por el sindicato nacional azucarero, mientras que las secciones de éste dependen de la buena voluntad de los líderes nacionales para recibir un porcentaje mínimo de estos recursos pagados por la patronal.

En suma, estas prácticas empresariales en los ingenios azucareros son características tanto del gobierno federal en la figura del FEESA como de algunos de los entonces nuevos empresarios azucareros: la evasión fiscal, el cambio de razón social y el regateo del pago de prestaciones a los trabajadores, son estrategias utilizadas por administraciones públicas y privadas en los ingenios azucareros, donde el cambio de propietarios no implicó la transformación de los equipos gerenciales y mandos intermedios o jefes de fábrica, los cuales se han mantenido por décadas sin importar el tipo de administración pública o privada en los ingenios; continúa el mismo personal gerencial y las mismas prácticas de asignación de altos salarios para estos mandos medios y altos, según señalan líderes sindicales y obreros:

Sigue la misma línea administrativa, con el mismo personal, bajo las mismas condiciones, no mejora, empeora; o sea, se mantiene en esta misma línea estática nivel medio bajo, y ahí estamos y bajo esa condición se vive entre obreros, y la gran riqueza, porque eso sí es muy notorio, la gran riqueza se la llevan unos *cuantitos* [...]. Todos los administradores que había, todo ese personal se quedó con FEESA igual como administradores, porque pues no había quien condujera la administración de estos ingenios más que este personal, porque los políticos que designaron como representantes del FEESA, directivos y subdirectivos, coordinadores y subcoordinadores son gente que, pues, que conocen de política pero no de la [industria] azucarera.³²

³¹ Entrevista a Miguel Hernández Giloteo, 4 de abril de 2010.

³² Entrevista a Abel Hernández Rivera, 14 de abril de 2007. Subrayado nuestro.

Por otro lado, un precepto constitucional que se puso en riesgo para los trabajadores era el derecho de huelga. El artículo 17 del Convenio de Modernización señala que el sindicato y sus secciones o sucursales de los diversos ingenios del país “se obligan a no ejecutar ninguna acción que contraponga a la productividad y eficiencia de la planta productiva y por ende evitar cualquier tipo de bloqueos o paro de labores”. Los azucareros, apunta el documento, deberán asumir una “cultura laboral de vanguardia” regida por el principio de la disciplina, a fin de disminuir el ausentismo e incrementar la eficiencia y productividad, por lo que los firmantes de este Convenio “se obligan a determinar un mecanismo para *disciplinar a los trabajadores* que por su historial laboral están catalogados como faltistas o que carezcan de interés en su fuente de trabajo, estas acciones podrán incorporarse al Reglamento Interior de Trabajo o establecerse en un documento por separado”.³³

Además, la promoción de los trabajadores a una mejor categoría quedó a criterio de los empresarios, pues aun cuando acreditara la capacitación que otorga la empresa, cuando un obrero sea propuesto por el sindicato para cubrir un puesto de ascenso o de nueva creación, señala el documento, estará sujeto a prueba de treinta días de trabajo, y si transcurrido este término no demuestra la competencia requerida “será devuelto a su puesto de origen, siendo sustituido por el elemento que le siga en el escalafón”.³⁴ Aquí el Convenio abrió la posibilidad a que la empresa pudiera contratar trabajadores externos no sindicalizados si en un plazo de 36 horas el sindicato no le proporcionaba al trabajador con las competencias requeridas.

Esta flexibilización y diversificación de las competencias, funciones, tareas, y la movilidad de puestos del obrero azucarero supone una reducción de plazas y el despido de personal, por lo que el STIASRM y los patrones convinieron también “ir revisando los escalafones y tabuladores de cada ingenio y depurando de ellos las plazas que se convenga suprimir”.³⁵

Años atrás, a mediados de la década de 1990, el STIASRM firmó la modificación y supresión de importantes prestaciones laborales del Contrato-Ley como se asienta en el “Resumen del costo de los fideicomisos y prestaciones

³³ ACUERDO PARA LA MODERNIZACIÓN, 2007.

³⁴ ACUERDO PARA LA MODERNIZACIÓN, 2007.

³⁵ ACUERDO PARA LA MODERNIZACIÓN, 2007.

sociales de la industria azucarera desde su creación actualizados a valor presente, con base en el índice nacional de precios al consumidor”, elaborado por la Cámara Nacional de las Industrias Azucarera y Alcohólica.³⁶ Con esta acción el sindicato cetemista renunció a importantes conquistas laborales que en su momento legitimaron su liderazgo entre los azucareros del país, y su pérdida originó el rompimiento de éstos con el STIASRM y la CTM en las secciones sindicales 23, 31, 74, 5, 109, 27 y 36,³⁷ así como una mayor precarización de las condiciones de trabajo del obrero azucarero.

De este modo, la restructuración productiva de la industria azucarera no tuvo como soporte una modernización tecnológica y sí en cambio se tradujo en la flexibilización de las relaciones laborales y del Contrato-Ley, el uso intensivo de la fuerza de trabajo, la imposición de la figura del obrero multifuncional, la movilidad del mismo en los diversos departamentos de este proceso de flujo continuo, su desplazamiento por empresas contratistas y el despojo de su materia de trabajo vía la contratación de servicios en talleres privados: “ya todo se hace así, todos los trabajos se mandan a los talleres, hasta el trabajo de los electricistas, la soldadura, la mecánica, el trabajo se lo llevan y perjudican”.³⁸

Al interior de fábrica se observa que, en su relación con la empresa, el sindicato oficialista (STIASRM) registró una pérdida del control de sus líderes sobre la organización del proceso productivo y del poder de gestión del trabajo, así como la imposición de nuevas relaciones por parte de la representación patronal a cargo del FEESA. Los liderazgos sindicales fueron desplazados por los mandos medios gerenciales o jefes de fábrica en la toma de decisiones respecto de la distribución del trabajo, la asignación de tareas diarias a los obreros y la integración de los llamados “Grupos de Élite”, integrados generalmente por trabajadores altamente colaborativos con la empresa.

Hasta antes del Acuerdo de Modernización de la Industria Azucarera, los obreros del azúcar mantenían una organización del trabajo basada en la diferenciación de puestos, categorías, funciones y un tabulador salarial por especialidad, departamento y antigüedad del trabajador, todo con base

³⁶ CÁMARA NACIONAL DE LAS INDUSTRIAS AZUCARERA Y ALCOHOLERA, 2000.

³⁷ GONZÁLEZ HERNÁNDEZ, 2010.

³⁸ Entrevista a Zenón Delering Gutiérrez, 10 de abril de 2011.

en el Contrato-Ley de la Industria Azucarera y Alcohólica de la República Mexicana. Mantenían el escalafón tradicional, o escalafón ciego basado en el criterio de antigüedad del trabajador y, sobre todo, la participación de los líderes sindicales en la toma de decisiones sobre la organización del proceso de producción, la contratación y la promoción laboral del personal:³⁹ “cuando fui secretario de trabajo (de la Sección 23 del STIASRM) yo me impuse a la empresa y desempeñé mi labor, la empresa solicitaba personal y el sindicato lo enviaba, no los jefes como pasa ahora”.⁴⁰

Si bien algunas secciones del STIASRM, como la 23 del ingenio El Potrero, interpusieron amparos contra la aplicación de dicho convenio, “el Nacional” —como llaman al STIASRM los azucareros— aceptó desde el primer momento firmar el Acuerdo de Modernización de los empresarios del azúcar y el gobierno federal. Su líder sindical de entonces, Enrique Ramos Rodríguez, firmó presionado por los empresarios a raíz de la detección de un desfaldo millonario en el manejo de los fideicomisos obreros integrados con las aportaciones patronales y de los trabajadores.⁴¹

Por su parte, los sindicatos independientes mantuvieron su rechazo a esta política laboral e interpusieron amparos contra la aplicación del Acuerdo de Modernización en los ingenios administrados por el FEESA como San Cristóbal, El Potrero, San Pedro, La Providencia y Cuatotlapan, en Veracruz; además del sindicato independiente del ingenio La Margarita, en el estado de Oaxaca.

Sin embargo, aun con la existencia de sindicatos independientes en los ingenios con predominio de liderazgo cetemista, de manera paulatina se han implantado los principios de flexibilización de las relaciones laborales, pues desde los sindicatos oficialistas se asume como una tendencia irreversible, necesaria e incluso benéfica para el trabajador.

Obreros azucareros, tanto cetemistas como independientes, coinciden en cuatro puntos respecto de la dinámica laboral: primero, el orgullo del oficio por su alta calificación; segundo, el principio de responsabilidad sobre la producción (asistencia y puntualidad por los que reciben un premio mo-

³⁹ STIASRM, 1998.

⁴⁰ Entrevista a Cipriano González Barrera, 7 de julio 2009.

⁴¹ Entrevista a José Yépez Palmero, 7 de abril de 2011.

netario); tercero, que la multifuncionalidad y flexibilidad no son rasgos nuevos en esta industria, sino que forman parte de su origen e identidad como azucareros, y cuarto, que a esta multifuncionalidad las empresas deben responder con mejores salarios y prestaciones laborales, por lo que subrayan la urgencia de que las dirigencias sindicales analicen y negocien una mejor remuneración salarial y condiciones de trabajo.

Los azucareros asumen la multifuncionalidad como parte de su origen, pues desde siempre han sido trabajadores polivalentes y flexibles, desempeñan diversas categorías, funciones y responsabilidades en los periodos de zafra y reparación en que se divide la operación de los ingenios. Esta movilidad del trabajador en los distintos departamentos del proceso de producción de flujo continuo es una característica propia de la industria azucarera, independientemente de que ahora se subraye con la aplicación del Acuerdo de Modernización.

La vida en el ingenio se divide en dos momentos durante el año: reparación y zafra, con un mes de vacaciones al término de ésta. El segundo es de mayor actividad pues se da la molienda de la caña de azúcar y laboran obreros de planta permanente, temporal y eventual; el primero es un periodo dedicado a dar mantenimiento a toda la factoría y sólo laboran los obreros de planta permanente, por eso a este periodo se le llama “tiempo muerto” o “de la guayaba”:

[...] un trabajador que anteriormente manejado por el Contrato decía, tú eres pailero, nomás te pagaban de pailero. ¡Ah no!, pero ahora un trabajador que es multifuncional a lo menos ahorita les pagan su día más tiempo extra []. Eso a todas luces va a ser beneficioso, de que no le queramos entrar es otra cosa, pero de que es beneficioso, es beneficioso [...]. La multifuncionalidad siempre ha existido desde la época de tu padre (Cipriano González Barrera), tu padre sabe soldar, tu padre sabe cortar, es pailero, o sea, siempre ha existido. Desgraciadamente está por delante el Contrato [Ley], el sindicalismo siempre defendiendo el Contrato, porque esa es la verdadera posición del sindicato: defender el Contrato.⁴²

La multifuncionalidad se viene dando desde hace años, el trabajador es tachero en zafra y soldador o carpintero en reparación, doble categoría; pero lo que ellos quie-

⁴² Entrevista a Miguel Hernández Giloteo, 14 de abril de 2011.

ren es hacer cargas de trabajo sin pagar más. Con el Convenio de Modernización se amparan —los patrones— porque no trae ningún beneficio, tratan de liquidar personal necesario que se vuelve multifuncional pero con salario igual. Un tachero sin ayudante en un ingenio tan grande al mismo tiempo tiene que cerrar y abrir válvulas y esto sólo se hace con cuatro gentes por las distancias, San Cristóbal es cuatro ingenios en uno, es el más grande de México.⁴³

Por otro lado, para los obreros cetemistas la flexibilización laboral ya era un hecho, no había vuelta atrás, lo único que se necesitaba era que su trabajo fuera reconocido monetariamente con base en su multifuncionalidad y multihabilidad, que el obrero fuera mejor pagado y tuviera mejores prestaciones. Sin embargo, la actitud divagante de su dirigencia sindical e incluso los conflictos internos de la Sección 23 del ingenio El Potrero retrasaron este reconocimiento, por lo que reclamaban la negociación del STIASRM con la representación patronal del gobierno federal encabezada por el FEESA:

[...] un humilde acarreador de cal, esos se avientan no sé, 100 bultos a una tina de batido por decir así. ¡Aaah!, pero ese trabajador tiene que arrastrar el bulto hasta acá, o sea, hace dos funciones, eso es lo que se está tratando que se aplique bien, pero mientras tengamos el rechazo de nuestro líder [Modesto Trujillo Herrera, secretario general de la Sección 23 del STIASRM, con 16 años en el cargo desde el 2000] esto no se va a poder llevar a cabo.⁴⁴

Al modo como lo planteaban en los años ochenta los obreristas italianos citados por Enrique de la Garza Toledo, los obreros de fábrica tienen claro que “las innovaciones organizacionales implican un trabajo enriquecido por la necesidad del trabajo en grupo, el involucramiento, la participación y la polivalencia”, lo que implica la recalificación de ese trabajo enriquecido:⁴⁵

[...] el obrero multifuncional va a ganar de acuerdo a lo que haga, si a usted la ponen a hacer un trabajo de equipo, con una reparación usted va a ganar, aparte de su sala-

⁴³ Entrevista Carlos Silva Reyes, 12 de abril 2011.

⁴⁴ Entrevista a Miguel Hernández Giloteo, 4 de abril de 2010.

⁴⁵ GARZA TOLEDO, 2006, p. 229.

rio le van a pagar, es nada más la aplicación de la ley, porque si usted se pasa de ocho horas pues le van a pagar sencillas cuatro horas extras, pero si usted no termina, si usted continua ya son ocho horas pero ya se las pagan dobles. Pero si usted está en un departamento donde existe la insalubridad, que exista temperatura, le van a pagar [...] o sea, es nada más la aplicación de la ley, o sea la multifuncionalidad la van a pagar de acuerdo a la ley, no le van a pagar más.⁴⁶

Esta multifuncionalidad, movilidad y, además, la supresión de los “tiempos muertos”,⁴⁷ permitieron el uso intensivo de la fuerza de trabajo, convenido con el STIASRM desde el año 2007 e introducido de manera gradual en cada factoría, a pesar de la inconformidad de los líderes de sindicatos independientes:

[...] lo están haciendo de manera gradual, este, así como sensiblemente, con cierta pues astucia, ¿no?, para no crear la inconformidad o la subversión de los trabajadores [...] el obrero está muy inconforme, porque le están cargando más trabajo por el mismo sueldo. Y además, porque de darle paso a esta modernización, en los términos como se está manejando en el convenio, pues es obvio que nos implica más reducción de personal.⁴⁸

A la mínima inversión en nueva tecnología se suma la falta de programas de capacitación de los trabajadores por parte de la empresa y la desaparición de los centros de capacitación del STIASRM y de algunas secciones sindicales. Ante esta problemática los azucareros mantienen la estrategia tradicional de adquisición del oficio a través de la figura del aprendiz o joven ayudante que adquiere el oficio de los viejos obreros calificados. Veamos los ejemplos siguientes:

[...] ha habido capacitación, si se le puede llamar así, pero son capacitaciones débiles y más que nada como si la tendencia fuera nada más maquillar los informes que se le dan a la Secretaría del Trabajo, que sí se está cumpliendo con la capacitación y esto no es real, son mini capacitaciones hacia los trabajadores.⁴⁹

⁴⁶ Entrevista a Miguel Hernández Giloteo, 4 de abril de 2010.

⁴⁷ CORIAT, 1982, p. 44.

⁴⁸ Entrevista a Abel Hernández Rivera, 29 de mayo 2010.

⁴⁹ Entrevista a Abel Hernández Rivera, 29 de mayo 2010.

Nueva tecnología no hay en San Cristóbal, se metieron nuevas entradas de vapor, se cambió tubería con un asesor brasileño que nos dijo: “a pesar de la chatarra con la que están trabajando sacan buena azúcar y tienen obreros calificados” [...]. La capacitación en San Cristóbal se perdió desde que acabaron con el Instituto Tecnológico Industrial Azucarero en Carlos A. Carrillo, era una escuela para los obreros y sus hijos, pero el secretario general de la Sección 31 la desapareció. Hoy hay capacitación como formulismo, de 40 horas, sólo para tapan el papel de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.⁵⁰

[...] yo trabajé muchos años con un señor, en paz descanse, muy buen mecánico, se llamaba Fernando Lezama, siempre me estuvo apoyando, como estuve con él como ayudante de segunda me enseñó. El área de trabajo de ese señor era bombas de vacío y compresores de aire y en esa área yo aprendí.⁵¹

Relacionado con lo anterior, los obreros hacen hincapié en el hecho de que los procedimientos y criterios de promoción laboral no descansaban sobre la calificación, competencias y antigüedad del trabajador sino que estaban mediados por actitudes de clara sumisión en la relación obrero-jefes de fábrica; ése —afirman— es el criterio principal para integrar los llamados “grupos de élite” según el Acuerdo de Modernización de esta industria.

Al que es muy lambiscón y luego le pasa algo (con el jefe) le decimos: “¡oye, dale otro refresco!”; le hacen de burla: “¡órale, no que te quieren mucho! Llévale su tamal al ingeniero” [...]. No es tanto por la capacidad, es por la este, ¿cómo se puede decir?, lambisconerías de algunos compañeros, pues se someten, los regañan o a la hora que los mandan a traer ahí están, si quieren les pagan las horas extras, si no les pagan un día normal, y esto es lo que quiere el ingeniero jefe del departamento.⁵²

El gerente aconseja a todos los jefes que ellos seleccionen el personal y los jefes abusivos con tal de que les hagan la barba y les den regalos, el trabajador le dé regalo al jefe y el jefe lo asciende a oficial sin tener la capacidad. Ahí se contradice la empresa.⁵³

Los obreros azucareros cetemistas no visualizaron su participación en la toma de decisiones, ni plantearon la necesidad de arribar a *relaciones con-*

⁵⁰ Entrevista a Carlos Silva Reyes, 12 de abril de 2011.

⁵¹ Entrevista a Roberto Viñas Mancilla, 10 de abril de 2011.

⁵² Entrevista a Rodolfo Salas Granados, 9 de abril de 2010.

⁵³ Entrevista a Cipriano González Barrera, 11 de julio de 2012.

*sensuales con la gerencia.*⁵⁴ En cambio, internalizaron en su cultura laboral un sentimiento de subordinación casi consustancial a su naturaleza obrera, como inherente al *ser obrero*:

De acuerdo a la ley somos subordinados ante un patrón y tenemos que obedecer porque simplemente si no obedecemos [...] si a mí un jefe me dice: “Miguel, haga usted aquello”, aunque no me toque lo tengo que hacer y por qué razón, porque simplemente yo estoy recibiendo la orden del que me está pagando, y así lo marca la ley, somos subordinados y tenemos que cumplir.⁵⁵

Por otro lado, el uso intensivo de la fuerza de trabajo incide directamente en el despido de personal, que para el caso del ingenio El Potrero ha sido una constante y ha significado una reducción de 50% de su plantilla original de principios de los años noventa en que contaba con más de mil doscientos obreros de planta permanente y temporal. Las distintas dirigencias cetemistas han aceptado la liquidación masiva de personal, se asegura que en algunos casos a cambio de sumas de dinero para los líderes sindicales. En 1993 siendo secretario general de la Sección 23 del STIASRM Efraín Rivera Solís fueron despedidos un total de 200 trabajadores y, posteriormente, el 5 de junio de 2003 fueron liquidadas 210 plazas al inicio de la administración de Modesto Trujillo Herrera, quien al año 2016 ya contaba con trece años como secretario general:

Han hecho un estudio a nivel obrero y la empresa hoy en día contrata menos obreros, saca sus trabajos en el mismo tiempo con menos obreros y se refleja en los dineros claro ¿no?, está abaratándose el costo de su inversión en mano de obra ¿no?⁵⁶

Modesto Trujillo ha hecho cosas que por menos han tirado a secretarios generales, por menos! [...], se la plantearon y lo aceptó y lo firmó y se reestructuró, se liquidaron 210 plazas. Eso a mí me lo dijo personalmente Modesto, él me lo dijo. Dice: “a mí me ofrecieron una buena cantidad de dinero”. “¿Dime cuánto?”. “Pues unos 600 mil”. Antes, con Efraín Rivera Solís, hubo un reajuste de personal igual, de doscientas gentes.⁵⁷

⁵⁴ GARZA TOLEDO, 2006.

⁵⁵ Entrevista a Miguel Hernández Giloteo, 4 de abril de 2010.

⁵⁶ Entrevista a Gerónimo Hernández Caballero, 8 de abril de 2010.

⁵⁷ Entrevista a Miguel Hernández Giloteo, 4 de abril 2010.

El mismo fenómeno de despido masivo se registró en 1992 en el ingenio San Cristóbal, con aproximadamente 1 200 trabajadores, siendo líder de la Sección 31 del STIARSM Mario Hernández Reyes; posteriormente fueron liquidadas 200 plazas con Clemente Pacheco Mora, líder del Sindicato Independiente (2000-2012), quien argumentó que “ese reajuste de personal ya estaba pactado con anterioridad entre la Sección 31 y la empresa”;⁵⁸ en adelante esta dirigencia no aceptó ni un despido más.

A todo lo anterior se suma la cancelación en los hechos del reparto de utilidades, no obstante la puesta en marcha y aceptación de la flexibilidad laboral en la mayoría de los ingenios azucareros. Al final de cada ciclo zafre los representantes patronales se declaran sin ganancias ante la SHCP y en algunos casos, como en los ingenios San Cristóbal y El Potrero, los líderes de sindicatos independientes y oficialistas, respectivamente, pactan convenios que sustituyen esta prestación y que de alguna manera satisfacen al trabajador y aseguran la permanencia de los líderes.

CONCLUSIONES

Los rasgos que presenta el proceso de reestructuración de la industria azucarera, observados en los dos casos de estudio, muestran la implantación en esta industria del modelo de producción “toyotista precario”, definido así por Enrique de la Garza Toledo, asociado al modelo japonés pero a la mexicana, sin la alta inversión en innovación tecnológica para la mejora de la calidad, ni los altos salarios y la seguridad en los puestos de trabajo propia del modelo japonés; sino centrado en la flexibilización funcional y salarial, la primera dentro del proceso y la organización del trabajo, materializada en jornadas de trabajo discontinuas, ampliación pactada de tareas, cambio de los días de descanso por necesidades de la producción, como reza el Convenio de Modernización de la industria azucarera. Mientras que la flexibilización salarial está en razón de los convenios de productividad, tasados por la asistencia y puntualidad del trabajador más que por su productividad, vía el pago de bonos y no de incrementos directos al salario y el pago de prestaciones como la pensión y jubilación.

⁵⁸ Entrevista a Clemente Pacheco Mora, 12 de abril de 2011.

El modelo toyotista precario en México carece de un proyecto de alta tecnología y se basa en la intensificación de la fuerza de trabajo, en el desgaste físico y mental del trabajador, su movilidad entre los diversos departamentos, puestos de trabajo y categorías; el dominio de diversas funciones y el desarrollo de variadas habilidades para la ejecución de tareas a demanda del proceso de producción.⁵⁹

Este proceso de reestructuración y flexibilización que da vida al modelo toyotista precario en la industria azucarera y manufacturera del país, fue impulsado tanto por los gobiernos del PRI como por los gobiernos del PAN a través de la firma de convenios de productividad como el de modernización de la industria azucarera basados en la flexibilización del trabajo, las relaciones de trabajo y la flexibilización de los salarios, al modo como sostiene Enrique de la Garza Toledo.⁶⁰

Como describimos aquí, los sexenios de los “gobiernos del cambio” encabezado por el PAN no se tradujeron en la mejora de las condiciones de trabajo de los obreros del azúcar, sino que dieron continuidad al proceso de flexibilización laboral iniciado por los gobiernos del PRI. El órgano administrador de los ingenios expropiados por el presidente Vicente Fox Quesada (FEESA) reprodujo las estrategias y prácticas empresariales del pasado priista en la administración de la industria azucarera, lo mismo que sus formas de relación con los líderes sindicales oficialistas e independientes. Lejos quedó su oferta política de campaña presidencial de acabar con el corporativismo, el populismo y su compromiso de mejorar las condiciones de trabajo y asegurar el reparto de los frutos del incremento de la productividad.

Estos procesos de flexibilización laboral significaron para los azucareños un empobrecimiento de sus condiciones de trabajo y de vida de sus familias. Los obreros siguen en espera de que al uso intensivo de su fuerza de trabajo corresponda al menos una política de incentivos salariales que reconozca la multifuncionalidad, multihabilidad, movilidad y el mayor esfuerzo y compromiso por mantener la productividad y calidad en la producción de los ingenios azucareros.

⁵⁹ Entrevista de Laura Poy Solano a Enrique de la Garza Toledo, *La Jornada*, 14 de diciembre de 2009, p. 31.

⁶⁰ “El sindicalismo y el cambio en las relaciones de trabajo durante el sexenio de Fox”, <http://docencia.izt.uam.mx.egt>.

BIBLIOGRAFÍA

ACUERDO PARA LA MODERNIZACIÓN

- 2007 Acuerdo para la Modernización Integral de la Industria Azucarera, Ciudad de México, 28 de agosto, mecanografiado.

CORIAT, Benjamín

- 1982 *El Taller y el cronómetro*, Siglo XXI, México.

ABRIC, Jean Claude

- 2001 *Prácticas sociales y representaciones*, Filosofía y Cultura Contemporánea, México.

ÁLVAREZ, Juan Luis

- 2005 *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*, Paidós, México.

CÁMARA NACIONAL DE LAS INDUSTRIAS AZUCARERA Y ALCOHOLERA

- 2000 Ciudad de México, 31 de julio, mecanografiado.

Diario Oficial de la Federación

- 2001 Decreto de expropiación de 27 ingenios azucareros, 3 de septiembre, México.

ENGELS, Federico

- s. f. *El papel del trabajo en la transformación del mono en hombre*, Éxodo, México.

GARZA TOLEDO, Enrique de la

- 2005a “Modelos de producción en la manufactura. ¿Crisis del toyotismo precario?”, en *La situación del trabajo en México* [<http://sgpwe.izt.uam.mx/pages/egt/publicaciones/libros/actlst06/3de1.pdf>].

- 2005b “Los límites de la reestructuración productiva en México” [<http://sgpwe.izt.uam.mx/pages/egt/congresos/brasil.pdf>].

- 2006 *Reestructuración productiva, empresas y trabajadores en México al inicio del siglo XXI*, Fondo de Cultura Económica/Universidad Nacional Autónoma de México, México.

GONZÁLEZ HERNÁNDEZ, María de los Ángeles

- 2010 “La Coalición Nacional de Trabajadores y sindicatos azucareros y papeleros independientes en Veracruz (México), su lucha por la autonomía sindical”, *Memorias del VI Congreso de la Asociación Latinoamericana de Estudios del Trabajo*, Congreso Alast México, vol. 5, núm. 1, México [<http://www.izt.uam.mx/sotraem/VIALAST/mesa4.pdf>].

- 2014 “Cultura política y vida sindical en la industria azucarera en Veracruz, ingenios El Potrero y San Cristóbal, 2000-2012”, tesis de Doctorado en Ciencias Políticas, El Colegio de Veracruz, Xalapa.

- GONZÁLEZ HERNÁNDEZ, María de los Ángeles y Manuel REYNA MUÑOZ
 2015 “La Coalición Nacional de Trabajadores y sindicatos azucareros independientes: una experiencia difícil en el camino a la autonomía sindical”, en Luis Alberto Montero García y Virginie Thiébaud (coords.), *Veracruz, tierra de cañaverales, grupos sociales, conflictos y dinámicas de expansión*, Instituto Nacional de Antropología e Historia, México, pp. 211-238.
- PIÑA OSORIO, Juan Manuel
 1998 *La interpretación de la vida cotidiana escolar. Tradiciones y prácticas académicas*, Plaza y Valdés/Centro de Estudios sobre la Universidad, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- REYNA MUÑOZ, Manuel
 2005 “Reclamos sindicales en el gobierno del ‘cambio’: los azucareros del ingenio San Cristóbal”, *Ulúa. Revista de Historia, Sociedad y Cultura*, Instituto de Investigaciones Histórico-Sociales, Universidad Veracruzana, enero-junio, núm. 5, pp. 135-163.
- SÁNCHEZ PUENTES, Ricardo
 2004 *Enseñar a investigar. Una didáctica nueva de la investigación en ciencias sociales y humanidades*, Plaza y Valdés/Centro de Estudios sobre la Universidad, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- STIASRM
 1998 *Contrato Ley de la Industria Azucarera Alcohólica y Similares de la República Mexicana*, STIASRM, México.
- TAYLOR, S. J. y R. BOGDAN
 1987 *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*, Paidós Ibérica, España.
- VALLES MARTÍNEZ, Miguel S.
 1999 *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional*, Síntesis Sociología, España.

ENTREVISTAS

- CRUZ CRUZ, Guadalupe, secretario de Asuntos Técnicos del STIASRM, 1994.
- DELERING GUTIÉRREZ, Zenón, obrero activo del Sindicato Independiente de Trabajadores de la Empresa Ingenio El Potrero, Villa General Miguel Alemán, municipio de Atoyac, Veracruz, 10 de abril de 2011.
- GONZÁLEZ BARRERA, Cipriano, obrero jubilado, ex secretario de Trabajo de la Sección 23 del STIASRM y miembro del Sindicato Independiente “Felipe Carrillo Puerto de Trabajadores del Ingenio El Potrero (sin registro) y productor de caña abastecedor del

- Ingenio El Potrero, Villa General Miguel Alemán, municipio de Atoyac, Veracruz, 7 de julio 2009 y 11 de julio de 2012.
- HERNÁNDEZ CABALLERO, Gerónimo, ex obrero del Ingenio El Potrero (despedido con la aplicación de la cláusula de exclusión por abandonar las filas del sindicato nacional azucarero de la CTM y formar parte del sindicato independiente), Villa General Miguel Alemán, municipio de Atoyac, Veracruz, 8 de abril de 2010.
- HERNÁNDEZ GILOTEO, Miguel, obrero activo (estibador) de la Sección 23 del STIASRM, ingenio El Potrero, Villa General Miguel Alemán, municipio de Atoyac, Veracruz, 4 de abril de 2010 y 14 de abril de 2011.
- HERNÁNDEZ RIVERA, Abel, secretario general del Sindicato Independiente de Trabajadores de la Empresa Ingenio El Potrero desde hace 19 años (de 1997 a la fecha), Villa General Miguel Alemán, municipio de Atoyac, Ver., 14 de abril de 2007, 2 de abril de 2010 y 29 de mayo 2010.
- PACHECO MORA, Clemente, secretario general del Sindicato Independiente de Trabajadores de la Empresa Impulsora de la Cuenca del Papaloapan Ingenio San Cristóbal de 2000 a 2012, Vicente Camalote, Oaxaca, 1 de marzo de 2009 y 12 de abril de 2011.
- SALAS GRANADOS, Rodolfo, obrero activo del Sindicato Independiente de la Empresa Ingenio El Potrero, Villa General Miguel Alemán, municipio de Atoyac, Veracruz, 9 de abril de 2010.
- SILVA REYES, Carlos, obrero activo con 39 años de antigüedad laboral y encargado de la Comisión Mixta de Higiene y Seguridad del Sindicato Independiente de Trabajadores de la Empresa Impulsora de la Cuenca del Papaloapan Ingenio San Cristóbal, Carlos A. Carrillo, Ver., 12 de abril 2011.
- VIÑAS MANCILLA, Roberto, obrero jubilado del ingenio El Potrero, miembro de la Sección 23 del STIASRM, Villa General Miguel Alemán, municipio de Atoyac, Veracruz, 10 de abril de 2011.
- YEPEZ PALMERO, José, jubilado del ingenio San Cristóbal, con 90 años de edad y 58 años de trabajo en esta factoría, Carlos A. Carrillo, Ver., 7 de abril de 2011.

PÁGINAS WEB

- Cámara de Diputados, 2001 (en línea), disponible en: <http://www.cefp.gob.mx/intr/edocumentos/pdf/cefp0392001>, consultado el 3 de noviembre de 2008 y el 3 de marzo de 2012.
- CNN Expansión, (en línea), disponible en: <http://www.cnnexpansion.com/economia/2012/03/08/si-carlos-slim-se-fuera-de-shopping>, consultado el 9 de marzo de 2012.
- La agroindustria azucarera en México (en línea), disponible en: <http://www.cefp.gob.mx/intr/documentos/pdf/cefp/cefp0392001>, consultado el 3 de noviembre de 2008.