

# UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD: IZTAPALAPA

✓ DIVISIÓN: CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

✓ CARRERA: MAESTRÍA EN SOCIOLOGÍA DEL TRABAJO

MATERIA: SOCIOLOGÍA

✓ TÍTULO: REPRESENTACIÓN SOCIAL Y LIDERAZGO: EL

PROCESO DE RECLUTAMIENTO POLÍTICO EN EL SUTINEA

✓ FECHA: JULIO DE 1997

✓ ALUMNO: ROGELIO MENDOZA MOLINA

MATRICULA: 95100893

ASESOR: MTRO. JAVIER MELGOZA VALDIVIA

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA  
UNIDAD IZTAPALAPA

MAESTRIA EN SOCIOLOGIA DEL TRABAJO

REPRESENTACION SOCIAL Y LIDERAZGO: EL PROCESO DE  
RECLUTAMIENTO POLITICO EN EL SUTINEA.

ROGELIO MENDOZA MOLINA

julio de 1997

*A Rosa Isela, Selma e Isela,  
ellas saben porque.*

*A Julio,  
el lo sabe también.*

*A los amigos con que compartí estos dos años, ellos saben quienes  
son...*

## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar al maestro Javier Melgoza Valdivia, por la dirección del trabajo, pero aun más por la solidaridad extraacadémica.

A los lectores del trabajo, por sus comentarios invaluable y orientadores.

Especialmente a mis compañeros de generación por su solidaridad a toda prueba.

A los compañeros del SUTINEA, Marcos, Efrén, Toño, Gabriel, Irma, etc., por su confianza y colaboración.

Al tío Ramfis, compañero de soledades, de sol y edades.

A Moisés y Carmen, como siempre y Adela, por primera vez.

## INDICE

Introducción.....	1
Estrategia de investigación.....	4
Capítulo 1.	
El estado de la teoría.....	7
Acerca de la teoría de la élites.....	11
Los estudios sobre el reclutamiento político.....	16
Acerca de la teoría de las representaciones sociales.....	20
Representación social/determinación social: la teoría del <i>habitus</i> y los <i>campos de fuerza</i> .....	33
Capítulo 2.	
Acerca del universo de estudio.	
Características, evolución y representaciones compartidas.....	36
De las características del instituto.....	40
Del gobierno del instituto.....	45
Del marco jurídico de las relaciones laborales.....	47
De la características del sindicato.	
Origen, evolución y estructura actual.....	50
Madrugete y control: los orígenes.....	51
Continuidad vs discontinuidad: la rebelión contra el centro I.....	58
Cambio y vacío de poder: la rebelión contra el centro II.....	62
Una dirigencia que no pudo ser.....	69
"El congreso negro".....	71
El líder que se autocultiva; la masa que se deja quererlo.....	76
Una caracterización de la organización.....	85
Un corporativismo inestable.....	91
Capítulo 3.	
Estructuras de reclutamiento y biografías sindicales.....	94
Estructuras de preselección.....	97
Variables de oportunidad.....	112
Los porteros de reclutamiento.....	113
Variables de promoción.....	104
Nacidos para mandar: la estructura de la personalidad de la élite.	
Algunos casos empíricos.....	106
Del rechazo al sindicalismo, a la dirigencia nacional.....	109
La representación social como decisión estratégica: <i>yo tuve que aferrarme al comité nacional</i> .....	117
Del valor de la experiencia: las credenciales del sindicalismo.....	124
La disidencia como estrategia de vida: la mirada inversa.....	127
Conclusiones.....	131
Bibliografía.....	134

## Introducción

Este trabajo pretende abordar un espacio poco tocado dentro de los mundos del trabajo: el espacio de las formas significativas con que los actores ordenan, justifican y explican sus actuaciones y comportamientos. Aun menos tocado cuando esta perspectiva analítica enfoca sus observaciones hacia la forma en que dentro de las organizaciones sindicales cobran vida y se constituyen los liderazgos, los grupos de poder, etc. Tales representaciones interesan en este caso en cuanto explican los procesos que posibilitan o impiden el tránsito de los miembros de la organización sindical a puestos cupulares al interior del propio sindicato. Por ello, la investigación se centra en *la representación social del reclutamiento político: el caso del SUTINEA*. La noción de representación social es tomada de la obra de Serge Moscovici, que hace referencia a un género de conocimientos, informaciones y/o comportamientos que compartidos socialmente constituyen una suerte de sentido común que le permite a las colectividades humanas significar sus actos, dar sentido a su acción. En este trabajo, interesa en particular, conocer no algún supuesto frío procedimiento de transmisión o disputa del poder político dentro de la organización, sino la manera en que los actores dan sentido a su realidad. La manera en que legitiman sus actuaciones, sus rituales, su cotidianeidad. Es un trabajo que quiere captar el sentido común de las prácticas sindicales, centrando su mirada en los procesos de constitución/movilidad de las élites del sindicato; no dando por supuesta la igualdad de los miembros del grupo. Por el contrario intenta conocer sus diferencias. Diferencias derivadas de las distintas posiciones que ocupan dentro de la organización, base/dirigencia, centro/periferia. Diferencias derivadas de sus distintas posesiones, capacidades, habilidades, formación profesional, trayectoria sindical/laboral, prestigio, redes de relaciones, etc. Diferencias que son el resultado de la forma en que sus distintas biografías amalgaman su ser y su ambiente de maneras específicas, complejas e irrepetibles.

Para lograr esto se ha recurrido a un tipo de trabajo cercano a la etnografía, o como señalan Atkinson y Hammersley (1994), se ha querido darle al método etnográfico un uso sociológico. En tal sentido, la presente investigación no se mueve dentro de la lógica del modelo hipotético-deductivo, esto es, no espera verificar teorías sobre el particular y que se discute con regularidad en el aula y en otros espacios académicos. Pero no quiere hacer de esta afirmación un acto de fe, quiere acercarse al evento para conocerlo antes que encasillarlo en alguna definición previa. En todo caso, la constatación de la inexistencia de trabajos sobre el particular exige la elaboración de mucho trabajo de campo que en el futuro nos coloque en condiciones de construir generalizaciones o esquemas de interpretación.

Desde este punto de vista es que nuestro acercamiento a distintas teorías tiene el objeto de ayudar a pensar el problema, no a constreñirlo en algún cartabón analítico, no busca encontrar la discusión teórica que se asemeje más a nuestro problema, sino acudir a aquella para pensar desde distintos ángulos, si esto es posible, el objeto de estudio que convoca este trabajo.

“No hay una regla única universal que determine hasta qué punto se puede elaborar el problema de investigación antes de empezar el trabajo de campo. Explicar los componentes e implicaciones de un problema preliminar general con ayuda de la lectura de la literatura pertinente disponible es un primer paso necesario. En éste sentido no sólo son relevantes las monografías y los artículos periodísticos, autobiografías, diarios y novelas...()... De todas formas, siempre llega un punto donde no se puede progresar más sin comenzar la recogida directa de información; aunque la reflexión y el uso de la literatura secundaria debe continuar más allá de ese punto.”(Ibid)

El trabajo se desarrolla a lo largo de tres capítulos. El primero consiste en una indagación teórica que es guiada por la intuición y que trata de abreviar en

tradiciones que puedan aportarnos alguna pista que permita pensar el problema sin que se convierta en un corsé analítico. En esta línea se cruza por la teoría de las élites, por los estudios del reclutamiento político en México, por las teorías de la representación social, de la psicología cognitiva, del *habitus* y de la sociedad vista como un *campo de fuerzas*, entre otras. Moviéndose -como podrá apreciarse- en un plano que quiere encontrar el momento de la intersección entre los procesos estructurales y la asimilación particular de los sujetos. El momento donde se intersectan lo psicológico y lo social (Moscovici, 1984); la intersección entre la estructura y la acción; el momento de la experiencia thomsoniana. (en De la garza, 1988)

El segundo capítulo se encarga de ofrecer una descripción de los detalles que consideramos resultan sustantivos para comprender el fenómeno que nos ocupa, del ambiente donde se desenvuelven los actores y donde ocurren los procesos de reclutamiento y la movilidad de las élites sindicales. Por ello, se elabora una descripción tanto del Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA) como de la historia y evolución del propio Sindicato (SUTINEA). Logrado lo anterior, se ensaya una caracterización del mismo a partir del perfil de los integrantes de las directivas, de la naturaleza de las relaciones allí trabadas y de los propios procesos de reclutamiento y de las estructuras que existen en la organización para tal fin.

El tercer capítulo arranca con un intento de utilización en este trabajo del modelo analítico propuesto por Ai Camp para explicar el proceso de reclutamiento de élites gobernantes y poder así organizar de manera analítica el material revisado como documentos básicos, estatutos, legislación, estructura sindical, entrevistas, etc. Finalmente se describen cuatro biografías sindicales ilustran con cierta fidelidad cómo los procesos que explican el tránsito de los sujetos hacia los espacios de decisión de la organización están muy lejos de ser gobernados por la racionalidad

fría y calculadora de un ente que posee información extraordinaria de los medios y fines con que cuenta para lograrla. En ocasiones, el reclutamiento resulta de una estrategia exactamente inversa, o sea, al deseo de no pertenecer al sindicato. Otras, adquiere una dimensión estratégica. En todos los casos las estrategias y percepción de los actores sobre el particular dependen de sus posiciones en el momento y de sus posesiones producto de su trayectoria sindical. Se considera que este apartado logra exponer el tejido fino que se da al nivel de la biografía entre el contexto y la subjetividad del actor.

Al final la conclusión, considerada también como un nuevo punto de partida. Donde no se quiere caer en la situación que el director de este trabajo planteó en clases alguna vez: “abandonar la investigación allí cuando apenas empieza”.

## ESTRATEGIA DE INVESTIGACION

En el desarrollo de este trabajo se tuvieron que adoptar distintas decisiones referidas a la forma en que se llevaría a cabo la investigación.

Un primer problema a resolver apareció cuando elegimos la vertiente teórica que nos permitiera dar sentido al trabajo bajo la premisa de que esta toma de posición no se convirtiera en una limitación que estreche la mirada del investigador y termine por rastrear en la realidad eventos que valide/refuten los puntos de vista, propios o ajeno. Así la adopción de la perspectiva del análisis cultural o de la teoría de la representación social(Moscovici,1984) no impidió que durante el trabajo nos acercáramos a trabajos de otras perspectivas analíticas como la de David Knights(en prensa) que nos permitieron interpretar ciertos procesos,

como el que se refiere a lo que Knights denomina el círculo vicioso de la representación y el control. Otra incorporación notable desde nuestro punto de vista es al estimulante perspectiva del análisis del carácter performativo de ciertos comportamientos.(McLaren,1994) Esto es la indagación teórica no se limitó al momento del requisito académico, sino que acompañó y acompaña permanentemente la indagación.

El segundo gran problema a resolver se refiere a la estrategia de levantamiento de la información. Optar por instrumentos estadísticos o acudir las metodologías cualitativas. Centrada nuestra atención en este momento de la investigación en la dirigencia, decidimos optar por las segundas. Aquí iniciamos por la revisión de material documental, estatutos, condiciones generales de trabajo, revisión del archivo del sindicato, etc., que nos proporcionara elementos para la indagación más profunda.

Posteriormente iniciamos una serie de entrevistas con la dirigencia y una gran cantidad de pláticas informales que en muchos casos reportan una cantidad considerable de materiales cualitativamente más ricos. Por ejemplo informaciones referidas al carácter multidireccional de las asambleas. Aquí el trabajo de campo revela su carácter sutil y complejo. Por un lado el problema de lograr la confianza de los entrevistados constituye un reto la más de las veces. Informantes que ven en el entrevistador un potencial espía u "oreja" de la Dirección General del Instituto o del propio Comité del sindicato.

Recogida la información aparece el problema de la presentación de los resultados, descrita en el inicio de este apartado. Particularmente una decisión importante se refiere a la elección de los casos de biografías sindicales y que nos coloco en el momento de discriminar entrevistas y elegir las más significativas. Significativas en tanto se referían a actores claves en la conformación, desarrollo y

consolidación de la organización. Significativas en cuanto se refieren a sujetos cuya trayectoria sindical/laboral cubre los momentos claves que identificamos en la indagación; constitución; autonomización relativa del control absoluto de la administración; rupturas; conformación de camarillas; etc.

Los casos expuestos delimitan con gran precisión los contornos que van perfilando la constitución y evolución del sindicato. En este sentido hemos preferido rastrear la trayectoria de personajes claves en este proceso en vez de seguir el comportamiento de series estadísticas. Estos últimos, desde nuestro punto de vista y en este trabajo estrictamente, no permitirían dar cuenta, por ejemplo, de esas relaciones complejas del alejar y acercar las fronteras del control. Del círculo vicioso del control, la representación y la resistencia. De las percepciones individuales y las modificaciones que sufren al calor de los acontecimientos, para esto último no hay instrumento estadístico capaz de dar cuenta de esa múltiple dimensionalidad.

Finalmente, una introducción es también un intento por anticipar los cuestionamientos que derivan de la exposición de un trabajo a la crítica. Es en este sentido un intento, fallido, y ojalá no patético, por mejorar algo que ya está terminado, o lo menos de manera provisoria.

### El estado de la teoría

Este capítulo corresponde a la parte donde se intentaría desarrollar el estado de la cuestión. No hay tal. No hay tal en virtud de que la temática abordada representa todavía un territorio inexplorado por las ciencias sociales. Encontramos por ejemplo estudios de reclutamiento de élites políticas, por ejemplo la tradición donde destacan, en nuestro país Brandenburg o Ai Camp; estudios de reclutamiento en sindicatos pero referidos estrictamente a los procesos de sindicación y no a las formas en que se constituyen los liderazgos o los grupos de representación al interior de las organizaciones sindicales, menos aún estudios cuyo punto de vista se ubique desde la perspectiva de los análisis de la cultura, de los universos simbólicos, el nivel donde se construyen las representaciones colectivas que confieren sentido a la experiencia.

Sin embargo, una de las cualidades de nuestra indagación radica precisamente en el hecho de su novedad, de la ausencia de elaboraciones teóricas que apunten hacia el objeto de indagación que pretende abordar esta investigación. En todo caso se afirma que no existen estudios acerca de la naturaleza simbólica de los procesos de reclutamiento de liderazgos en sindicatos corporativos. No existen igualmente intentos de reconstrucción de trayectorias biográficas en tales temáticas que apunten al seguimiento empírico de la forma en que las biografías particulares se entrelazan con los procesos de evolución cotidiana de las organizaciones sindicales significandolas y significando las percepciones particulares que los sujetos ponen en juego.

Particularmente, tal acercamiento pretende situar al objeto desde una perspectiva que aborde la naturaleza simbólica específica del ámbito en cual se

desarrolla. Es por ello que se toma prestada la noción de *cultura política* de ámbitos como los análisis de la ciencia política (Kavanagh, 1983), de la antropología política (Varela, 1993, 1994), en virtud de que los universos que se recorren están referidos a percepciones, tomas de posición y actuaciones concretas referidas a procesos donde prevalecen de manera sustantiva relaciones de poder o en torno al poder. Relaciones que están cruzadas por acciones identificables como actitudes de obediencia, dominación, conformidad, simulación y sobre todo legitimación. (Melgoza, 1992)

Pese a ello, el trabajo no pretende discutir la pertinencia o no del estado actual del debate en este terreno, lo que requiere un esfuerzo específico que no es el objeto de este trabajo. En tal caso, el concepto de cultura política antes que ser problematizado, cumple una función de estricta herramienta orientadora, de enfoque que acota nuestro universo analítico a ciertos eventos. No obstante debemos precisar de manera sucinta, y no como acto de fe, la concepción de la cultura que prevalece en nuestro trabajo y que se toma de la obra de Paul Thompson (1993) y que se refiere a

“...una concepción de la cultura que enfatiza tanto el carácter simbólico de los fenómenos culturales como el hecho de que tales fenómenos se inserten siempre en contextos sociales estructurados.”

En tal sentido, el análisis de lo *cultural* es entendido como

“...el estudio de las formas simbólicas, es decir, las acciones, los objetos y las expresiones significativos de diversos tipos -en relación con los contextos y procesos históricamente específicos y estructurados socialmente dentro de los cuales, y por medio de los cuales se producen, transmiten y reciben tales formas simbólicas.”

La cultura es entendida así como un proceso que incluye en su conformación una dimensión sincrónica que se refiere a los actores concretos y las

situaciones que se generan cuando estos se ubican en la arena social y una dimensión diacrónica que se refiere a la confluencia de trayectorias distintas, en este caso de biografías sindical/laborales, cuya coincidencia le imprime un sello particular y un tanto aleatorio, provisional, a las formas culturales así desarrolladas. Entonces, lo cultural es visto como un gran y complejo proceso que no puede ser explicado refiriéndose a una dimensión en particular como podría ser la relación corporativa con el Estado. Se puede, en el caso de las variaciones de la cultura referida a los espacios sindicales, acudir a conceptos mediadores que puedan acotar el espacio de acción de tales situaciones. De manera igualmente sucinta y con fines estrictamente orientadores, el concepto de Cultura Política que permea esta indagación se refiere a

“...un grupo de valores en el cual operan los sistemas políticos. Como algo que se ubica entre el estado de la opinión pública y las características de la personalidad individual... es un ‘particular patrón de orientaciones’ hacia los objetivos políticos en los cuales un sistema político está imbuido... Estas orientaciones son predisposiciones para la acción política y están determinados por factores tales como la tradición, la memoria histórica, las motivaciones, normas, emociones y símbolos; la cultura política por tanto, representa un grupo de propensiones.”  
(Kavanagh, 1983)

Aclarado lo anterior, esto es, la ausencia de estudios referidos al tema, se nos impone la exigencia de orientar la indagación hacia otros ángulos de lectura desde donde se hayan abordado temáticas semejantes y que puedan proporcionarnos alguna pista o referente para acotar el fenómeno que nos ocupa.

No se busca construir el estado del arte sino zambullirnos en otras tradiciones teóricas, en líneas particulares de investigación con el fin de buscar pistas, orientaciones o ideas para pensar el problema. De este modo, en este capítulo se tratará inicialmente de estudios y elaboraciones teóricas en torno a las élites políticas. Fundamentalmente por el hecho de que el propio objeto está

constituido por un grupo de élite en la organización sindical, la dirigencia. Posteriormente se aterriza en la revisión de una línea de trabajos realizados acerca de los procesos de reclutamiento y movilidad de las élites políticas en México.

Posteriormente, se encontrará un apartado referido a las elaboraciones teóricas que se mueven en el ámbito de las representaciones sociales que constituyen el referente conceptual fundamental desde donde se quiere apreciar la naturaleza cultural, simbólica o significativa del problema de investigación y que concentra la atención de la pesquisa. Vinculada con el análisis de las percepciones que dan sentido a la experiencia cotidiana, se encuentran en algunas vertientes de la psicología cognitiva elementos para la comprensión de los procesos de asignación de significado, o sentido, a los actos, particularmente revisamos la obra de Jerome Bruner referida a los tipos de conocimientos y lenguajes expositivos, que si bien constituye un punto de vista infrecuente en estos análisis nos presenta algunos ángulos de observación que pueden estimular la imaginación del observador que intente comprender las significaciones posibles antes que algunas supuestamente deseables.

Una vertiente particularmente sociológica para algunos autores (Jodelet, 1984) y que puede incluirse como rama de la teoría de las representaciones sociales es la teoría del *habitus* y de la sociedad como un *campo de fuerzas* donde los individuos se posicionan e interactúan en función de tal posicionamiento y de las posesiones (Bourdieu, 1991) que son capaces de movilizar. En la propuesta de Pierre Bourdieu se encuentran gran cantidad de coincidencias respecto de la teoría de las representaciones sociales. Pensar por ejemplo, su noción de clase social que es concebida como un conjunto de relaciones cuyo tejido tiene existencia en virtud de la acción de los individuos respecto de tales relaciones. Esto permite pensar a la organización social distante de una concepción de estructura acabada o estática, sino por el contrario como una entidad dinámica que se construye y desconstruye,

que se modifica, crea y recrea, etc., en función de los distintos *campos de fuerzas* que allí se construyen y que sólo por este hecho tienen existencia. Puede pensarse, por ejemplo, en una suerte de constitución performativa (Mc Laren, 1994) de la realidad social cuya ocurrencia depende de la reproducción reiterada de ciertos comportamientos o rituales que producen y reproducen comportamientos, pensar por ejemplo los ritos o prácticas atávicas que se pueden producir en instancias como las asambleas sindicales (Sierra, 1992) u otros espacios de actuación como las que se presentan en la cotidianeidad de la gestión sindical, como la forma en que se dirige el líder a la masa, los comportamientos reconocidos como impregnados de valores colectivamente reconocidos, inteligencia, valentía, etc.

### **Acerca de la teoría de las élites**

Acotada la investigación al grupo dirigente del SUTINEA, una gran vertiente teórica revisada para este trabajo, es la que se refiere justamente a los estudios realizados acerca de las élites políticas en sentido amplio.

Dichos estudios permiten la posibilidad de tomar referentes acerca de los criterios de clasificación de estos grupos distintivos de la sociedad y llevarlos a la arena de la organización sindical, a fin de tener criterios de identificación de los grupos y del autorreconocimiento de los mismos como tales. Esto es, los líderes en los sindicatos se perciben a sí mismos como individuos dotados de capacidades extraordinarias que explican su inclusión en tales posiciones o sus conductas extracotidianas reflejan un estilo de comportamiento (Moscovici, 1984) igualmente diferencial.

Aquí la investigación atravesó por la revisión de autores conocidos como clásicos de la teoría de la élites, inicialmente la revisión de la obra de Gaetano

Mosca (1984) quien ofrece un criterio de identificación de estos grupos que dentro de las sociedades se distinguen de las masas. Esta perspectiva, que no se mueve en las tradiciones igualitarias heredadas del Siglo de las Luces, motiva a pensar a la organización sindical no como un grupo de individuos semejantes, sino diferenciados, a veces de manera radical. Para Mosca la cualidad específica de las élites es su carácter de agregado de individuos organizados frente a una masa incapacitada para actuar de manera organizada. El criterio de selección utilizado por el autor incluye unas características más relacionadas con la disposición o las actitudes, o capacidades mejor aún, que nos permite reconocer en la élite una configuración y personalidad específicas. La capacidad para lograr o desarrollar acciones organizadas frente a la masa cuya característica es la incapacidad para impulsar acciones coherentes, organizadas.

Esta noción puede ser aproximada, colocándonos en la perspectiva de la explicación de las actitudes, a la de la vertiente de la psicología social francesa de las minorías activas (Moscovici, 1981), concepto que no sólo apunta hacia la caracterización de grupos instalados en posiciones decisorias, formales, sino que permite captar la influencia que puedan tener dentro de la vida de las organizaciones o dentro de la sociedad en sentido más amplio, la presencia de agregados o grupos de individuos dotados para la acción organizada y cuya influencia sobre el grupo no se limita a su posición sino a su capacidad de acción, a la persistencia de sus comportamientos, a la verosimilitud de su relato del momento o de los acontecimientos donde se ven involucrados, etc. Capacidad para la organización, la movilización y la transmisión de informaciones, y no estrictamente la posición estructural aparece como un criterio pertinente para la identificación de estos grupos de excepción que podemos caracterizar como élites potenciales.

Otra vertiente alrededor de la caracterización de los grupos de élite es la que representa Vilfredo Pareto (citado en Suárez Farías,1994), y aquí destacamos su tipificación de los rasgos psicológicos que distinguen a la masa de la dirigencia. Para la masa, la persistencia de los agregados, la incapacidad para innovar, para el cambio, el apego a la rutina. Para la élite, la habilidad para la combinación, la capacidad para resolver los problemas que resultan del impacto de lo nuevo y en consecuencia la capacidad para producir innovaciones.

Nuevamente se encuentra la posibilidad de ligar este concepto con el principio de las minorías activas(Moscovici,1981), desde cuya perspectiva tales atributos no caracterizan tan sólo a sujetos colocados en posiciones de decisión sino que pueden provenir de cualquier punto de la organización y cuya influencia depende de diversos factores, la consistencia por ejemplo, pero qué define a estas minorías como esencialmente innovadoras. No obstante, toda tipificación corre el riesgo de la refutación empírica, de suyo ya la existencia de minorías capaces de promoverse en virtud de sus propias actuaciones y no de una posición preferencial vuelve problemática la tipificación.

Igualmente puede aventurarse el que los distintos campos de fuerzas (Bourdieu, 1991) que se generan en la acción pueden ofrecer comportamientos atribuidos a la masa específicamente en la persona de la élite. Por ejemplo, minorías que una vez instaladas en el poder se aferren a la tradición de los procedimientos de ejercicio del poder.

Otra vertiente relacionada con la teoría clásica sobre élites es sin duda la representada por Roberto Michels, cuya obligada referencia al tratar el carácter inexorablemente oligárquico de las organizaciones, permite -no tratando de casarnos ni con las ideas, ni con las exigencias de su verificación- contemplar la perspectiva de la estructura de la organización, sindical en este caso, y los posibles

efectos o candados que pueda ésta oponer a los procesos de movilidad de las bases hacia la dirigencia, limitaciones de calificación, perfil de los integrantes, estructura del sindicato, por ejemplo, y que puedan explicar los procesos de circulación de los puestos de trabajo específicos hacia los lugares o posiciones de toma de decisiones o no y en consecuencia al proceso de acentuación de la naturaleza distintiva de los líderes respecto de los dirigidos.

Una vertiente más que se pretende aprovechar de la obra de Michels es la referida a las características psicológicas de los líderes. La lectura de esta parte de la obra de Michels ofrece pistas, rutas, para la realización de las entrevistas, para escudriñar el lado subjetivo de los líderes, la representación que ellos hacen de simismos. Rasgos como la ambición natural de poder o la vanidad que se potencia en el ejercicio del mismo, son elementos que están presentes en los relatos de los sujetos entrevistados durante el trabajo.

Por otro lado, la teoría de las élites ha logrado diversos desarrollos e revisan tradiciones mucho más recientes acerca de las élites políticas, Schumpeter, Robert Dahl, Kornhauser o el propio Sartori (citados en Suárez Farías, 1994), ofrecen una visión peculiar del funcionamiento de la sociedad moderna que se ubica dentro del espectro de lo que se ha dado en llamar la nueva democracia, la cual se funda en el reconocimiento de la existencia de grupos de individuos diferenciados en la sociedad, frente a las visiones clásicas emparentadas con nociones referidas a la igualdad o soberanías populares y se refieren más bien a prácticas de selección y movilidad de las dirigencias que usando el concepto de democracia designan con éste a las formas en que las élites disputan o comparten el ejercicio del poder político. De este modo, más que pretender encontrar en las formas concretas de actuación sindical elementos que nos confirmen la naturaleza democrática, en el sentido clásico, de aquellas, la lectura de los teóricos de la nueva democracia nos permite pensar a esta como un acuerdo compartido que no necesariamente es

verdad sino que es verosímil y en tal sentido permite conferir sentido a los comportamientos de los sujetos en cuestión.

Dentro de estos estudios recientes retomamos la observación de Peter I. Medding (citado en Suárez Farías, 1994) quien ofrece elementos para orientar los estudios de élites sobre tres ejes conductores del análisis, a saber: la identidad, la calidad y la sustancia de la élite.

- La *identidad* de la élite se refiere a dos aspectos esenciales: 1) a los antecedentes sociales, orígenes históricos, características sociológicas en general y 2) a la interacción e integración con otras élites y consigo misma. Esto es, al proceso de formación de las mismas y donde la reconstrucción de las trayectorias que le dan origen se vuelve pertinente.
- La *calidad* que apuntaría a la revisión de la naturaleza de las actividades que realizan las élites en la consecución de sus fines o para el mantenimiento de su estatus, de los recursos que moviliza, de las relaciones que teje para su funcionamiento o de las que se vale para el mismo, de la manera en que realiza sus interacciones con el resto del agregado. Aquí puede entrelazarse la visión de Medding con la perspectiva bourdiana de los distintos tipos de capitales y la de la sociedad vista como un campo de fuerzas.
- La *substancia* que se relacionaría con las consecuencias de la acción de las élites referidas por ejemplo a la consecución o logro de sus intereses y a su capacidad para integrar al resto en la consecución de sus finalidades o la existencia de pactos que medien intereses divergentes, por ejemplo, frente a la presencia de minorías actuantes. Aquí se coloca en la dimensión estratégica de la acción (Crozier y Friedberg, 1976) cómo movilizan sus recursos y cómo consiguen, de lograrlo, sus objetivos.

## Los estudios sobre reclutamiento político en México

Como se señaló anteriormente, la ausencia de estudios sobre el reclutamiento de liderazgos en sindicatos en general (existen acerca de los procesos de reclutamiento de miembros, no de líderes) y menos aún desde la perspectiva de su dimensión simbólica o cultural, condujo a abreviar en otras tradiciones como la de los estudios sobre reclutamiento de élites políticas que en México tiene una considerable trayectoria y prestigio. De este modo, otro momento de la indagación teórica estuvo centrado en la revisión de materiales de esta línea de investigación.

Aquí seguimos en la ruta iniciada por los teóricos de las élites que parten del reconocimiento de la existencia de grupos diferenciados de individuos dentro de la sociedad que poseen características peculiares que los distinguen del resto y los identifican entre sí. Fundamentalmente el trabajo de Suárez Farías (1994) extiende la noción de élite a los espacios de formación y adiestramiento de los integrantes, a los canales formalizados de tránsito hacia los espacios de decisión y al tejido social de relaciones que establecen entre sí y que constituye un canal más de reclutamiento o de movilidad de los integrantes de la élite. Esto es, el concepto de élite es ampliado hasta darle una dimensión de proceso social que incluye la definición de las posiciones y las posesiones que caracterizan al grupo referido, conceptos sobre los que se volverá más tarde cuando nos refiramos a nociones tales como los estilos de comportamiento o los conceptos de *campo de fuerzas* o *habitus* de la obra de Pierre Bourdieu.(1991)

El primer trabajo importante dentro de esta tradición de los estudios sobre el reclutamiento político de élites gobernantes en México es el realizado por Frank Brandenburg (1964) quien efectúa una detallada investigación de los integrantes de

las élites políticas de nuestro país a los que agrupa a partir de la noción de *niveles de organización de la élite*, distinguiendo entre tres estratos fundamentales:

- Una suerte de élite de la élite que denomina la *familia revolucionaria* y que estaría integrada por el presidente de la república y los funcionarios gubernamentales de más alto rango.
- El siguiente nivel de organización de la élite es definido como la *sociedad mexicana*, la cual estaría integrada por grupos selectos de individuos relacionados por ejemplo con la iglesia, la industria, la banca, etc.
- Un tercer nivel de organización estaría referido a los integrantes del *partido oficial*.

La caracterización de Brandenburg, como puede apreciarse, no logra capturar elementos referidos a los procesos de selección o formación de sus líderes. Reduciéndose a la constatación de la existencia de ciertas estructuras formalizadas, unas más que otras, que dejan su trabajo de clasificación dentro de la óptica de un enfoque estrictamente posicional.

Trabajos posteriores, específicamente el realizado por Carolyn y Martin Needleman(1969) cuestionarían la pertinencia de la tipología de Brandenburg dirigiendo su atención a las asimetrías entre el sistema político formal expresado en la normatividad y el funcionamiento real del sistema. Su trabajo pone ya de relieve la necesidad de prestar atención hacia los aspectos o canales informales del funcionamiento de estos grupos sociales. Esto es, que para su comprensión no basta con el reconocimiento de las estructuras formales.

Posteriormente, Wilfred Gruber (1971) realiza una investigación que de algún modo prefigura la naturaleza de los estudios que se realizarían posteriormente sobre el tema. Su trabajo incluye la revisión de las biografías de 88 políticos mexicanos, información que el investigador clasifica a partir de dos criterios:

- las características personales del político y;
- la estructura de reclutamiento y las carreras políticas.

Con esto, el trabajo de Gruber inicia la ampliación de la dimensión espacio/temporal de la noción de élite, que -como antes se vió- Suárez Farías amplía hasta darle dimensión de proceso.

En esta línea de investigación se incluye el trabajo más reciente de Peter Smith (1979). En esta investigación, Smith amplía la revisión de biografías hasta 6,302, sin embargo, los criterios de selección de este trabajo muestran un sesgo, quizá no intencional sino derivado del material disponible, hacia la recopilación de biografías de diputados federales (62.8%) frente, por ejemplo, a las de funcionarios del partido oficial, privilegiando el elemento cuantitativo y lo estrictamente posicional, pasando por alto la riqueza que puede reportarle el análisis más fino y diverso de las particularidades.

Los trabajos más recientes sobre el tema los constituyen sin duda los de Roderic Ai Camp (1985;1995) que apuntan hacia la indagación en espacios específicos de reclutamiento y formación de liderazgos, haciendo especial énfasis en la naturaleza de las trayectorias educativas de los miembros de la élite, ubicando a la UNAM como espacio específico de reclutamiento y adiestramiento de la élite política mexicana. En un trabajo aún más reciente (1996), Camp elabora

una modelo teórico para abordar los procesos de reclutamiento, sedimentando para la realidad mexicana los aportes realizados por la tradición anglosajona. Sobre este particular el trabajo resulta ilustrativo porque Camp concibe ya canales de reclutamiento más allá de las formalizaciones o de la constatación de la existencia de canales informales más o menos estructurados. Para él, el reclutamiento tiene que ver también con procesos que si bien ocurren en espacios más o menos ordenados ofrecen una visión no estática del fenómeno. De este autor se destaca la conceptualización de la ruta de las trayectorias de las élites políticas a través de por lo menos cuatro momentos analíticos:

- Las estructuras de preselección; que son los procesos que preseleccionan y canalizan al potencial recluta político.
- Las variables de oportunidad; que son las características que acentúan el potencial de un individuo para llegar a ser un político.
- Los porteros de reclutamiento; que son individuos o instituciones o procesos que determinan quién es seleccionado.
- Las variables de promoción; que se refieren a las condiciones que afectan el ascenso de un individuo a la cúspide del sistema político.

Desde esta perspectiva, la tradición de investigaciones acerca de la movilidad política ofrece una significativa ilustración de las posibles rutas de acceso para la explicación de los problemas que interesan. La ampliación de la noción de élite sugiere la necesidad de identificar y en su caso de reconstruir la posible existencia de canales de captación de líderes en los sindicatos a partir de criterios mucho más sociológicos, tales como las identificaciones que resultan de los orígenes geográficos comunes o de índole política, educativa o religiosa y

poder intentar la reconstrucción de las trayectorias sindicales. Desde luego, vertebradas por las formas simbólicas o significativas con que los propios líderes dan sentido a sus comportamientos. Es importante anotar aquí el hecho de que la trayectoria sindical no está sólo íntimamente ligada, sino también incluida en la trayectoria laboral y viceversa. Desde luego, no se piensa aquí en relaciones de determinación, pero sí en la identificación de vasos comunicantes entre tales trayectorias que nos permitan explicarlas, por supuesto, la posible inexistencia de estos.

### **Acerca de la teoría de las representaciones sociales**

La perspectiva teórica de las representaciones sociales constituye, en gran medida, uno de los referentes teóricos fuertes del trabajo. Fundamentalmente, porque se mueve precisamente en el terreno que interesa destacar: el de una realidad socialmente construida donde las representaciones y los comportamientos, con su carga significativa particular, influyen en la construcción de los ambientes donde se desarrolla la acción.

Aquí cabe recordar que el objeto del trabajo se mueve en la esfera de las culturas políticas referidas a sindicatos que mantienen relaciones corporativas y a las formas en que estos individuos significan o dan sentido a su acción. La teoría de las representaciones sociales se inscribe en el circuito de conformación de las formas de pensamiento que se conocen tradicionalmente como *sentido común* o el *conocimiento ordinario* (Mafessoli, 1984) y que escapan a la legalidad de formas de entendimiento relacionadas por ejemplo, con la ciencia y cuya explicación o posibilidad de comprensión habrá de ser referida a los espacios concretos de

actuación de los individuos, a los procesos de interacción, a la compartición de saberes o creencias colectivas, etc., y que Denise Jodelet (1984: p.473) define como

“Una manera de interpretar y de pensar nuestra realidad cotidiana, una forma de conocimiento social; y correlativamente, la actividad mental desplegada por individuos y grupos a fin de fijar su posición en relación con situaciones, acontecimientos, objetos y comunicaciones que les conciernen.”<sup>1</sup>

Esto es, conocimientos compartidos de manera colectiva que permiten al sujeto o grupo en cuestión orientar su acción en relación a eventos o elementos con significaciones específicas, pero encierra a un tiempo el tipo de conocimiento que se genera al nivel de la vida cotidiana y la actividad específica que lo produce, resultado de la interacción de los individuos en la sociedad.

Sin embargo, la característica específica de tales representaciones estriba precisamente en su naturaleza social, en su carácter compartido de tal suerte que no estamos en presencia de conocimientos o preocupaciones de carácter individual en sentido estricto sino a las formas en que los sujetos perciben sus realidades de manera colectiva o compartida. Este carácter social juega pues un papel determinante en la conformación de tales percepciones.

La noción de representación social, recupera desde esta óptica la vieja noción durkheimiana acerca de las representaciones colectivas como formas de conocimiento que se distinguen esencialmente de las representaciones individuales que los sujetos pueden tener de su entorno y que en tal sentido poseen una suerte de autonomía relativa frente a los individuos provocando una especie de objetivación que influye hasta la coacción, en el comportamiento de los individuos. La manera en que lo social interviene en la construcción de las representaciones

---

<sup>1</sup> Esta noción de representación social comparte elementos en común con la noción de cultura organizacional acuñada por Schein (citado en Kummernow) que conviene explorar para la comprensión más acabada del concepto.

puede ser referido a diversos espacios que constituyen por sí mismos problemas de indagación sobre las representaciones sociales a saber:

“-A través del contexto concreto en que se sitúan los individuos y los grupos.

-A través de la comunicación que se establece entre ellos.

-A través de los marcos de aprehensión que proporciona su bagaje cultural.

-A través de los códigos, valores, e ideologías relacionados con las posiciones y posesiones sociales específicas.” (Jodelet, 1984:473)

Y que ya nos dan una idea de la complejidad y múltiples perspectivas desde donde nuestro problema puede ser abordado.

Para esta escuela, las representaciones sociales serían el punto de intersección entre lo social y lo psicológico. Esto es, concierne a la manera en que percibimos los espacios donde actuamos y que a su vez resulta o tiene grados de determinación del tipo de actuación o ambiente que la propia acción social produce. Es un conocimiento que resulta de la interacción social y constituye estructuras referenciales o esquemas tipificadores (Berger y Luckmann, 1991) y que posibilitan los contactos interpersonales, son pues conocimientos compartidos colectivamente, pero que también transmitimos o recibimos por canales formalizados tales como el sistema educativo o los medios de comunicación. Esta dimensión social de la teoría de las representaciones sociales consideramos que le confiere el carácter de herramienta pertinente, en tanto que perspectiva para la presente investigación y es esa pretensión de incluirse en la intersección de lo objetivo y lo subjetivo (Bourdieu, 1991) lo que nos lo presenta como un concepto que responde a la exigencia, autoimpuesta, de escapar a todo determinismo posible de la acción social de aquel viejo debate entre la estructura y la acción sin

renunciar a las posibilidades explicativas que ambos enfoques pueden reportarnos. Por otro lado, deja en condiciones u ofrece pistas para aterrizar (Glaser y Strauss, 1967) propuestas teóricas que si bien apuntarían hacia la construcción de conceptos que den cuenta, por ejemplo, de la "dualidad de las estructuras" pero que sin embargo son elaborados a nivel de abstracción tal que cualquier intento de traducción empírica se vuelve problemática. Pensemos por ejemplo en los trabajos de Bourdieu(1991) que trata con desdén la construcción de una propuesta de alcance intermedio, en aras de una explicación que integre en su exposición la naturaleza compleja de la sociedad.

Para Moscovici, no existe frontera clara entre la psicología social y la sociología en sí misma, para el la psicología social puede ser definida como una suerte de sociopsicología cuyo objeto serían

"...todos los fenómenos relacionados con la ideología y la comunicación, ordenados según su génesis, estructura y función." (1984, tomo I)

... donde la ideología es definida como

"... sistemas de representación y actitudes... Su rasgo común es que expresan una representación social que individuos y grupos se forman para actuar y comunicar... son... las que dan forma a esta realidad mitad física y mitad imaginaria que es la realidad social." (Ibid)

y la comunicación es entendida como

"...intercambios de mensajes lingüísticos entre individuos. Se trata de medios empleados para transmitir una información determinada e influir en los demás." (Ibid)

Este objeto de estudio de la psicología social, encuentra su objetivación en comportamientos o conductas que resultan del tipo de percepción-asimilación

específica de la realidad o del ambiente pero que a su vez existe en función de la ocurrencia del comportamiento, con un carácter performativo (McLaren, 1994)<sup>2</sup> y que constituyen lo que Moscovici denomina un *estilo de comportamiento* y que define como

“... una composición intencional de señales verbales y no verbales que expresan el significado del estado presente y la evolución futura de aquellos que los manifiestan.” (1984)

Estilo de comportamiento que a su vez comporta un doble aspecto:

-*instrumental*; proporciona una información sobre el objeto que hay que juzgar.  
-*simbólico*; nos informa sobre la persona que adopta dicho comportamiento en particular. Al carecer de significado propio, *el estilo de comportamiento recibe su significado durante la interacción.*” (Ibid)

Resulta pertinente recordar aquí una definición particular que ofrece P. Schmitter (en Luna, 1992) sobre el corporativismo y que constituye uno de los elementos que acotan el trabajo, pese a que, como en el caso de la cultura política, que no constituye un objeto de discusión en sí misma para la investigación. En

---

<sup>2</sup> Tomamos la noción de performance de la obra de Peter McLaren (1984) que a su vez retoma del trabajo del antropólogo Victor Turner y que estaría haciendo referencia a comportamientos cuya ocurrencia explica o da sentido a otros comportamientos, por ejemplo, y muy especialmente, el ritual. Acciones que a fuerza de repetirse, aunque este detalle no es condición necesaria, se traducen en orientadores de la acción, pensemos por ejemplo los distintos momentos que constituyen la realización de una misa religiosa; cada momento del ritual debe ser repetido invariablemente en la celebración de las misas, su no ocurrencia conduciría a la alteración del evento ocasionando conflictos o por lo menos confusión en el rito. En el trabajo de McLaren referido a la función performativa de los rituales en el sistema de enseñanza canadiense hace referencia, entre otros, por ejemplo, a la posición que espacial que guarda el maestro dentro de la clase y que le confiere ese estatus. El deambular por el salón provocó, según relata, que un alumno le increpara, al regresar al frente del grupo ¿Ya eres maestro? Igualmente, pensando en el caso que nos ocupa, el trabajo de campo en le SUTINEA revela por ejemplo que existen en el imaginario de sus miembros ciertos patrones de entendimiento asociados con la figura del líder y sus potestades una vez entrado en funciones, por ejemplo, el necesario ajuste de cuentas con el representante anterior. La dilación en efectuar la purga casi ritual en esa organización revela, a los ojos de los agremiados debilidad en la dirección, característica no deseada en la persona de sus dirigentes.

todo caso, pensamos la definición de Schmitter en virtud de que refleja en gran medida el recorte que quiere dársele a la indagación, pensar por ejemplo *la representación social de la representación sindical*. Esta afirma, que entre otras formas de representación de intereses, el corporativismo supone la existencia de dos características complementarias que revelan su naturaleza específica. Por un lado, el corporativismo es siempre una forma de representación (gestión), esto es, que los miembros del sindicato perciben a la dirección como un canal legítimo de movilización de demandas hacia los patrones, en este caso, las instituciones y sus representantes. En sentido inverso, el corporativismo es siempre una forma de control, esto es, que el estado percibe a la representación sindical como una garantía del control de sus afiliados. Una no puede existir sin la otra, la mera representación no ofrece motivos para que el estado participe de la relación, la reducción de los representantes al nivel de controladores elimina la diferencia que pudieran percibir los agremiados entre sus dirigentes y el estado. Esto es, comportamientos o modos de hacer cuyo significado aparece de la interacción, pero que por sí mismos carecen de significado, de utilidad performativa. De lo anterior se debe anotar, sólo por si acaso, la necesidad de no confundir, para efectos de este trabajo la connotación distinta del concepto de representación política con el de la representación social que se espera haya quedado claro.

Ahora bien, las representaciones sociales siempre son representaciones de algo, no importa que este algo se refiera a formas de comportamiento, objetos, símbolos, creencias, etc., lo importante aquí es el hecho de que constituyen conocimientos compartidos que resultan de los procesos de interacción social, y solo allí se manifiestan

“...toda representación social es representación de algo y de alguien... no es un duplicado de lo real, ni el duplicado de lo ideal, ni la parte objetiva del sujeto, ni la parte subjetiva del objeto. Sino que constituye el proceso por el cual se instituye su relación... en el fondo de toda

representación debemos buscar la relación con el mundo y con las cosas." (Jodelet, 1984)

"A través de la representación social nos enfrentamos a objetos, no a conceptos, o sea, a objetivaciones". (Heri Pachelier, en Moscovici, 1984)<sup>3</sup>

o en palabras del propio Moscovici

"Las representaciones sociales son entidades casi tangibles. Circulan, se cruzan y cristalizan sin cesar en nuestro universo cotidiano a través de la palabra, un gesto, un encuentro. La mayor parte de las relaciones estrechas, de los objetos producidos o consumidos, de las comunicaciones intercambiadas están impregnadas en ellas." (1984)

En este punto resulta importante recoger una distinción que puntualiza el Dr. Rom Harré(1984) en su polémica con Moscovici referida a la naturaleza diferenciada entre lo que él denomina agrupaciones nucleadas por cualidades distributivas y las que su organización o cohesión está referida a características de tipo colectivo. Las primeras suponen un tipo de organización donde todos los miembros del grupo comparten un rasgo común y se identifican por la semejanza, como en la clásica definición durkheimniana acerca de la solidaridad mecánica. La segunda se refiere a la cohesión que resulta del compartimiento de una creencia, saber, comportamiento, etc., que sólo aparece por la interacción del grupo y que sin su concurso deja de existir, por ejemplo el ejército, cuya acción depende de la acción colectiva sin que algún miembro posea en sí mismo alguna cualidad distintiva de la organización. Esta última es la que nos interesa en virtud de que el objeto de estudio que nos ocupa se caracteriza por la existencia de individuos en posiciones asimétricas que, sin embargo, comparten valoraciones, comportamientos o rutinas que sólo en función de su ocurrencia confieren sentido a la acción.

---

<sup>3</sup>Esta noción de objetivación es deudora de la recomendación durkheimniana del tratamiento de los hechos sociales como cosas y del carácter externo de estos eventos respecto de los individuos..

El otro rasgo importante de la organización es el que se refiere a su aspecto simbólico, su naturaleza de representación de algo, a la capacidad de la representación de algo, a la capacidad de la representación de re-presentar en la conciencia de los sujetos un hecho o evento que es restituido mentalmente, esto es, a la capacidad de acercar lo lejano, de reaparecer lo ausente, de presentizar lo pasado o lo futuro. Los comportamientos aparecen así como re-presentaciones de conocimientos o informaciones compartidos de manera colectiva.

Sin duda, la teoría de las representaciones presenta nudos problemáticos, pasajes oscuros, espacios de indefinición que están a debate (Rosa, 1994; Wagner, 1994). Sin embargo, la propuesta de la representación social, como desde luego otras (Maffesoli, 1993; McLaren, 1994), plantea rutas coincidentes con nuestras preocupaciones. En este sentido retomamos dos conceptos fundamentales para la comprensión de la génesis y ubicación de las representaciones, tales nociones se refieren a los procesos de objetivación y anclaje de las propias representaciones.

La primera se refiere a la forma en que la dinámica de la acción social asigna significaciones específicas a los eventos que enfrenta, a como la interacción social significa y resignifica el mundo. La segunda se refiere a los procesos mediante los cuales tales asignaciones de sentido toman carta de naturalización en los esquemas de pensamiento, nuevamente siguiendo a Jodelet (1984) se definirán tales procesos. Entonces se tiene que la objetivación sería un proceso donde:

“...la intervención de lo social se traduce en el agenciamiento y la forma de los conocimientos relativos al objeto de una representación, articulándose con una característica del pensamiento social, la propiedad de hacer concreto lo abstracto, de materializar la palabra. De esta forma la objetivación puede definirse como una operación formadora de imagen y estructurante... La representación social permite intercambiar percepción y concepto. Al poner en imágenes las nociones

abstractas, da una textura material a las ideas, hace corresponder cosas con palabras, da cuerpo a esquemas conceptuales. Objetivizar es reabsorber un exceso de significados materializándolos.”

Dicho proceso se da a través de tres acciones específicas que son tipificadas por la autora como una construcción selectiva, una esquematización estructurante y una naturalización.

La primera hace referencia a la forma en que la realidad es desmontada de manera analítica por los actores. Sin embargo los esquemas o referencias que guían a los individuos en este proceso de construcción selectiva, dependen en gran medida de la constitución cultural del sujeto que le lleva a privilegiar ciertas informaciones relegando y olvidando otras, pero este proceso de apropiación también incluye un proceso de transformación de significados a fin de hacer posible su encajamiento en la estructura de pensamiento de los actores.

La esquematización estructurante estaría referida a las formas en que los distintos conocimientos seleccionados son ordenados de manera coherente a fin de que sean asimilados por los integrantes del grupo y que dan como resultado un esquema figurativo, esto es, un esquema de interpretación, la similitud de percepciones, es este su sentido estructurante, capaz no sólo de asignar significaciones, sino de proporcionar el instrumento para su percepción.

La naturalización consiste en el hecho de que tal esquema figurativo es percibido como un reflejo natural de eventos reales, esto es, que pese al carácter construido del esquema figurativo, su significación es percibida como una cualidad “que ya estaba allí”, de tal suerte que la representación viene a ser percibida como el reflejo real y natural de situaciones igualmente reales y naturales. Mediante este proceso se anula, o se elimina, la posibilidad de percibir la naturaleza artificial de la representación y los actores no la perciben ya como resultado de sus

interacciones o acuerdos compartidos, sino como una característica propia de la realidad. Piense, por ejemplo, en el racismo en tanto que representación social construida y compartida por ciertos sectores de la sociedad y que no se refiere a una característica específica, por ejemplo de la población negra, judía o indígena, sino que resulta de la elevación de un prejuicio a nivel de generalidad. Sin embargo esta figuración es percibida por los sujetos que la comparten como una realidad presente en la población estigmatizada. No es concebida la conducta racista como una actividad productora de sentido, sino como una reacción ante una realidad objetiva.

En nuestro caso, estaríamos pensando en los tipos de comportamiento que dentro de los sindicatos son considerados como legítimos o indicados para ser representados por la dirigencia que pueden ser razones profesionales o actitudes hacia los patrones, por ejemplo, y que definen estilos de comportamiento que son percibidos como cualidades consustanciales de los representantes y que aun cuando se convierten en patrones de comportamiento que el líder asume o representa, son percibidos como cualidades naturales por los representados y les permiten explicar sus adhesiones o sus fobias.

El segundo gran proceso de inclusión de estas representaciones en los esquemas de referencia de los actores está constituido por los procesos de anclaje, proceso que es definido por Tomás Ibañez (1988) como el proceso de

“... integrar la información sobre un objeto, dentro de un sistema de pensamiento tal y como está ya constituido... el anclaje es el mecanismo que permite afrontar las innovaciones o la toma de contacto con los objetos que no nos son familiares. Utilizamos las categorías que nos son ya conocidas para interpretar y dar sentido a los nuevos objetos... esto no significa que se produzca una neutralización estricta de la innovación. El proceso de asimilación está acompañado de un proceso de acomodación... si bien es cierto que nuestros esquemas preestablecidos deforman las innovaciones, también es verdad que, aún

deformada, la integración de la novedad modifica nuestros esquemas para hacerlos compatibles con sus características.”

o en palabras de Jodelet(1984) el anclaje se refiere

“... a la integración cognitiva del objeto representado dentro del sistema de pensamiento preexistente y a las transformaciones derivadas de este sistema, tanto de una parte como de otra. Ya no se trata, como en el caso de la objetivación, de la constitución formal del conocimiento, sino de su inserción orgánica dentro de un sistema de pensamiento constituido.

Más complejo y fundamental de lo que ha podido parecer...()...articula las tres funciones básicas de la representación: función cognitiva de integración de la novedad, función de interpretación de la realidad y función de orientación de las conductas y las relaciones sociales”(1984:p.486)

El anclaje permite entonces integrar en nuestros esquemas de pensamiento nuevas significaciones que desde luego se refieren a objetos o comportamientos concretos (representaciones siempre de algo o de alguien). En nuestro caso por ejemplo, podemos hablar de ciertos comportamientos que identifican a los potenciales líderes, comportamientos que son etiquetados como lo de los “intelectuales”, “los duros”, “los conciliadores” o por el contrario los que descalifican al aspirante. Estos comportamientos no solo encarnan significaciones sino que se convierten en esquemas de interpretación para el grupo y desde el punto de vista del aspirante se constituyen el guión a seguir, la pauta de comportamiento, que constituyen finalmente el estilo a que hace referencia Moscovici(1984) cuya ocurrencia otorga sentido a las interacciones.(McLaren,1994)

Con todo, la teoría de las representaciones sociales, discutida, polemizada etc., es ya un referente, aun cuando sólo sea en el plano polémico de la moderna

ciencia social, importante en la discusión acerca de la explicación de los comportamientos sociales. Este carácter de formación o conformación significativa de los eventos condujo al acercamiento al problema en la perspectiva de los procesos cognitivos que dan sentido a la realidad que percibe el sujeto. Aquí cabe destacar la vertiente de la cognición social.

Por el lado de la psicología cognitiva, se acudió a la revisión del trabajo de Jerome Bruner (1988) que igualmente ofrece pistas sobre ese carácter del comportamiento sin significado que Moscovici (1984) atribuye a los estilos de comportamiento y que se resuelve en y sólo en la interacción social.

Aun cuando relacionado más con los análisis literarios desde la perspectiva psicológica nos parece útil la distinción que Bruner establece sobre los tipos de conocimiento y que se expresan en dos tipos particulares de lenguaje.

Por un lado, está el conocimiento científico que se expresa en un tipo de lenguaje que el autor denomina argumentativo, el cual persigue ser explícito en sí mismo; por ejemplo, la afirmación  $2 + 2 = 4$  es una proposición que no acepta matices de ningún tipo y que se explica por sí misma, su construcción se mueve en la lógica de construcción de conocimientos verdaderos que se distinguen o pretenden alejarse del error. Por otro lado, existe una suerte de conocimiento profano que no se mueve entre los parámetros de la verdad y el error y que sólo aspira a ser creíble y para serlo no basta la revisión del propio enunciado, sino que se requiere el acuerdo o la disposición del receptor en torno a la pertinencia del contenido; por ejemplo, "la novela es interesante", por sí misma no transmite información verificable, su pertinencia resulta de la interacción, en este caso con el autor a través del texto, del conocimiento de la novela por parte del interlocutor que en este caso es el lector, por la coincidencia de sus esquemas de referencia, o por

otro tipo de mediaciones como la influencia de la autoridad, el prestigio, la fama, la moda, por ejemplo.

Este tipo de lenguaje es definido por Bruner como narrativo y su característica radica precisamente en el hecho de que es necesario que el lector complete el ciclo de significación del mismo produciendo una suerte de texto virtual que no es de suyo estrictamente el que el escritor realizó. No interesa aquí el criterio de verdad propio del lenguaje científico, sino la disposición de los miembros del grupo para compartir la significación y para compartir los elementos de apreciación semejantes que permitan que la noción de belleza o de horror que pretende despertar el autor sea compartida por sus lectores, esto es, que tengan esquemas referenciales comunes.

Así, un discurso discutible desde la óptica epistemológica o insuficientemente sustentado en la teoría puede ser asimilado en virtud de sus cualidades pragmáticas y de la utilidad que los sujetos puedan conferirle sin importar su validez o falsedad.

Las representaciones sociales de los comportamientos de los sujetos no son percibidos o aceptados en virtud de su capacidad de captar la realidad de los eventos, sino como posibilidad de ordenación/orientación de sus actuaciones a través de esquemas interpretativos compartidos de manera colectiva. Un rasgo importante de estos sistemas referenciales lo encuentra Bruner (y Moscovici, 1994) en la función de las prenociones o de los conocimientos dados por hecho, donde la comunicación se hace efectiva en virtud del contenido implícito de la misma, la cual resulta de un saber compartido y que por ende exige la posesión de dicha información por parte del receptor. En el mundo de las significaciones cotidianas caben sólo las certezas, la realidad está dada por supuesta. (Berger y Luckmann, 1991)

## Representación social/determinación social: la teoría del *habitus* y los *campos de fuerza*

La obra de Bourdieu, presenta igualmente un punto de vista del trabajo de las ciencias sociales que renuncia de principio a colocarse dentro de los límites del dilema del objetivismo o el subjetivismo (1991) que de tiempo en tiempo adopta manifestaciones metamorfoseadas.

La teoría y conceptos de *habitus* y *campos de fuerzas* propuestas por el autor, parece que pueden reportar gran utilidad para el trabajo. La noción de *habitus* alude al proceso por medio del cual los sujetos introyectan en sus conciencias, su ambiente, las normas, las estructuras, etc., que posibilitan su acción. Sin embargo, este proceso -para Bourdieu- no es totalmente conciente y aun cuando se le ha señalado que su teoría de las distintas clases de capitales alude a un comportamiento racional, su interés está en señalar que los intereses de los actores están determinados por sus esquemas de referencia que dependen del entramado de relaciones trabadas en su actuar y de los posicionamientos específicos que ocupen dentro de la estructura social. Esto significa que los intereses de los actores también resultan de esas interacciones y constituyen una realidad mitad objetiva, mitad construida a la que en muchas ocasiones se refiere como *illusio*. De este modo el *habitus* expresa a un tiempo la acción del individuo respecto de su entorno y a la acción misma como resultado de esa interacción con el ambiente (social y físico) de tal suerte que es presentado como un proceso

“Estructura-estructurante que organiza las prácticas y la percepción de las prácticas, el *habitus* es también estructura estructurada: el principio de división en ciertas clases lógicas que organiza la percepción del mundo social es a su vez producto de la incorporación de la división de clases sociales...” (Bourdieu,LD)

El otro concepto que resulta útil, es la caracterización que hace el autor de la sociedad como un *campo de fuerzas* que crea realidades provisionales, performativas, las cuales varían en función de la posición de los actores y que define

“...como una red o configuración de relaciones objetivas entre posiciones. Estas posiciones se definen objetivamente en su existencia y en las determinaciones que imponen a sus ocupantes, ya sean agentes o instituciones, por su situación (*situ*) actual y potencial en la estructura de distribución de diferentes especies de poder (o de capital) -cuya posesión implica el acceso a las ganancias específicas que están en juego dentro del campo- y, de paso, con sus relaciones objetivas con las demás posiciones (dominación, subordinación, homología, etc.). En las sociedades altamente diferenciadas el cosmos social está constituido por el conjunto de estos microcosmos sociales relativamente autónomos, espacios de relaciones subjetivas que forman la base de una lógica y una necesidad específicas, que son irreductibles a las que rigen a los demás campos.” (1995)

El campo entonces, no es un espacio físico particular del entorno social sino el resultado de las interacciones de los individuos que conforman un campo de fuerzas (de relaciones generalmente asimétricas), cuya ocurrencia, posición y dirección depende de la manera en que llegan a él los actores. Así, por ejemplo, la noción de clase social sólo cobra sentido si se le traduce a la serie de interrelaciones entre sujetos que comparten posiciones o posesiones coincidentes en el tiempo y en el espacio creando un campo de fuerza “tan real como el geográfico”. En el caso de las interrelaciones sindicales vistas desde esta perspectiva pensamos en los campos de fuerza distintos que se pueden establecer, por ejemplo, en un espacio arquetípico de interrelaciones de los trabajadores como son las asambleas (Sierra, 1992) sindicales cuya naturaleza no es inmutable sino que depende de las actuaciones de los actores mismos y de las múltiples combinaciones posibles de interrelaciones que se pueden producir en sus seno, aun en los ambientes más ferreamente controlados, ninguna asamblea es idéntica a otra.

Con toda esta maraña de perspectivas teóricas, pero sin la intención de verificarlas es que se tratará de hilvanar los acontecimientos a investigar, se espera que no con un hilo inexistente. En todo caso, pensamos la teoría como un momento de la reflexión y no como un corsé para observar la realidad. A continuación se recurre a la recomendación de Maffesoli (1993).

“El olvido es una fuerza que permite tener la mirada fresca. Olvidar las teorías y los ‘préstamos del pensamiento’ remite antes que nada a esta ‘materia prima’ que es el orden de lo común y corriente. Olvidar lo aprendido puede ser prueba de fecundidad en una investigación al mismo tiempo desengañada y exigente.”

## ACERCA DEL UNIVERSO DE ESTUDIO

### Características, evolución y representaciones compartidas.

Este capítulo se refiere expresamente a la descripción del espacio específico en que se desenvuelven los actores del trabajo que presentamos, un poco al propio Instituto Nacional de Educación para los Adultos (INEA) y en gran parte a la evolución del Sindicato Unico de Trabajadores del Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (SUTINEA) y que nos permita arribar a una caracterización de nuestro objeto de estudio, particularmente de una caracterización en los términos que nos interesan referida a la naturaleza peculiar del tipo de relaciones intrasindicales que se establecen entre los actores colectivos en cuestión y fundamentalmente a tratar de acercarnos a la forma o formas en que estos dan sentido a sus comportamientos, legitimándolos, reproduciéndolos, modificándolos, etc.

En este sentido apuntamos hacia el descubrimiento de las nociones que vuelven razonables estos comportamientos, aun cuando no podamos encontrar un referente concreto a la realidad aludida por los actores y que sin embargo se convierte en un estructurador de sus acciones( Bruner, 1988; Berger y Luckmann, 1994; Luckmann 1996), nos interesa más urgir en el estilo narrativo del lenguaje propuesto por Bruner donde no interesa conocer la veracidad del relato tanto como su verosimilitud. Coincidimos con Bruner igualmente en la necesidad de abordar la comprensión de estos relatos desde abajo, esto es, no armados de una hipótesis que encontrará validación o refutación en estos, sino a concebir las narraciones como porciones de realidad susceptibles de ser analizadas como tales.

Conocer la naturaleza y objeto de su espacio de trabajo, las restricciones o posibilidades legales que permiten establecer las relaciones entre el sindicato y el instituto y que posibilitan y constriñen en intensidad variable<sup>4</sup>, la actividad cotidiana de los representantes sindicales y de los propios trabajadores, esto nos permitirá, como se verá más adelante, comprender como los individuos en situación orientan sus prácticas en alguna medida referidas a estas características, sea esto por la afirmación positiva de tales reglamentaciones o por el contrario por su omisión, ya sea esta de carácter intencional o no. O para decirlo en palabras de Luckmann (1996)...

“Aquellas ciencias que quieran interpretar y explicar la acción humana deben empezar por una descripción de la realidad diaria comprensible para nosotros los hombres. La realidad en que el hombre participa en un intercambio inevitable y regular. La realidad en que el hombre puede penetrar y transformar, en tanto que actúa en ella. Al mismo tiempo, las realidades y los sucesos que se hallan en ese espacio, incluida la acción y los resultados de la acción de los demás, limitan su posibilidad de actos libres. El hombre sólo puede comprenderse con su prójimo dentro de este espacio y sólo en él puede co-actuar con ellos”(1996:p.9)

Con todo, lo que podremos constatar es cómo la lectura superficial de las condiciones que prevalecen en ciertos sectores de la sociedad, en este caso entre los trabajadores y sindicatos insertos dentro de relaciones laborales donde el Estado aparece como la parte empleadora y su peculiar reglamentación, puede conducir a la elaboración de opiniones *a priori* que difícilmente encuentran un correlato con lo

---

<sup>4</sup> Aquí pensamos desde luego en el trabajo de Crozier y Friedberg “El actor y el sistema” acerca de las zonas de incertidumbre que son consustanciales a todo ordenamiento y cuya cobertura depende de la habilidad de los actores para desarrollar sus estrategias dentro de los espacios de acción que permiten las reglamentaciones, entendemos a estas como posibilidad, antes que mero constreñimientos de la acción. Por otro lado el trabajo de David Knights acerca de las formas variables que adoptan las relaciones de control-obediencia-resistencia en las distintas organizaciones nos parece un texto importante para apreciar los distintos matices que puede adoptar la función de la representación sindical, donde el logro del objetivo colectivo, por ejemplo las reivindicaciones económicas, se puede traducir casi de manera inercial, en la instalación de lo que el autor denomina un círculo vicioso donde la representación se vuelve agente involuntario de la estrategia gerencial.

que realmente ocurre dentro de tales organizaciones o por lo menos con la percepción que los actores tienen de tales situaciones. En este sentido podemos pensar, por ejemplo, en los alegatos que juristas y políticos, con tendencias un tanto cargadas a la izquierda o identificados con posturas "democráticas"<sup>5</sup>, para quienes un reclamo sustancial de los trabajadores mexicanos adscritos al régimen del apartado "B" del artículo 123 de la Constitución Política Mexicana, *debería* referirse a la eliminación de controles de carácter corporativo que limitan derechos de afiliación, sindicato único, o de coalición, central única. Cabe aquí la pregunta ¿El reclamo es de los trabajadores o es por el contrario un forma de prescripción del deber ser de estos por parte de esos juristas de vocación pretendidamente democrática?

En todo caso las distintas experiencias nacionales, por ejemplo Inglaterra, revelan como el carácter estratégico de ciertos sectores para la administración pública exige controles específicos, desde luego en la perspectiva de las estrategias estatales, que una vez establecidos posibilitan, de forma variable, la actividad de los actores (Biagi, 1988) que han de realizar sus acciones no en los ambientes deseables sino en las realidades posibles.

La discusión acerca de la necesidad insoslayable de la democratización de las organizaciones sindicales, libre afiliación, inclusión en los beneficios o en la toma de decisiones de los trabajadores de confianza, se torna problemática nuevamente cuando tratamos de aterrizarla en el terreno concreto de las distintas experiencias nacionales. A este respecto, el artículo de Biagi(1988) nos permite apreciar como las tendencias hacia la democratización de los sindicatos no significan lo mismo en realidades distintas, con actores distintos. Por ejemplo,

---

<sup>5</sup> Veanse particularmente los debates que ha generado la emisión del dictamen de la Suprema Corte de Justicia de la Nación con respecto a la inconstitucionalidad de la fracción primera del primer artículo de la Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado, especialmente los artículos de Arturo Alcalde Justiniani y detractores, aparecidos en el diario *La Jornada* a partir de esa fecha.

distingue tal orientación entre los trabajadores italianos, de profunda tradición obrerista y la democratización desde arriba impulsada por el gobierno de Thatcher, que se puede presumir con fundamento, apunta a la desarticulación y debilitamiento de los sindicatos.

Esto es, una disposición reglamentaria, como la libre sindicación, no conduce por necesidad al mejoramiento de las condiciones en que se desenvuelven las organizaciones de trabajadores. Su eficacia, si damos por sentada la utilidad que deba reportarle a los trabajadores, depende de la forma en que esta demanda y su ulterior formalización en ley sean impulsados; depende de las correlaciones de fuerza específicas que se establecen entre los distintos actores que funcionan dentro de un sistema de relaciones industriales particular y del tejido político-social específico que pueda darle sustento a reformas de este tipo; depende de las tradiciones políticas de los sindicatos, pero también de las tradiciones políticas de la sociedad y sus organizaciones en sentido amplio. En otras palabras el alegato jurídico por sí mismo, se queda en la superficie del problema y uno puede encontrarse con amplios márgenes de negociación real en estos espacios donde esta no tiene existencia formal. Y esto nos conduce a discutir sobre el terreno de otra demanda, sentida por los juristas, que estriba en la necesidad de reconocer jurídicamente la bilateralidad de las relaciones laborales en el apartado "B".

La experiencia, por lo menos en el sindicato de referencia nos habla de grados variables de posibilidades de negociación, que varían precisamente en función de factores extralegales que van desde las condiciones económicas y su expresión en la contracción/ampliación presupuestal a que están sujetas las oficinas de la Administración Pública, hasta de elementos mucho más sutiles que tienen que ver con la forma en que se establecen las relaciones entre los representantes del sindicato y las autoridades del instituto, con las personalidades de estos, el trato, etc. Tenemos entonces que en situaciones donde la posibilidad

legal de negociación es inexistente esta se da en la práctica; podemos presumir, y solo eso, que en sentido opuesto y por razones extralegales, allí donde aquella está reglamentada puede ser anulada en la práctica en virtud de la eficacia de las estrategias de los patrones, de los intereses personales de las representaciones, de la incapacidad o ignorancia de estas, de la identificación del estilo de vida gerencial como propio por parte de las dirigencias<sup>6</sup>, o por situaciones donde la representatividad de los líderes se encuentra disminuida, y en tal sentido su capacidad de negociación, por toda otra suerte de factores, como por ejemplo la desagregación de intereses. (Hyman, 1996) En todo caso, antes que adelantar juicios sobre el carácter restrictivo o no del espacio de actuación a que nos estaremos refiriendo, preferimos iniciar conociéndolo antes que etiquetándolo.

## DE LAS CARACTERISTICAS DEL INSTITUTO

El Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA en lo sucesivo) es un organismo descentralizado de la Administración Pública Federal, con personalidad y patrimonio propios. El instituto fue creado a instancias del decreto presidencial publicado en Diario Oficial de la Federación del 31 de agosto de 1981 durante el gobierno de José López Portillo con el objeto expreso de atender a la población mayor de quince años que carecía de educación básica. Es importante destacar que dentro de la estructura organizativa del INEA no están integrados los alfabetizadores, estos se integran de manera voluntaria o a través de programas de cooperación con instituciones específicas, escuelas, empresas y recientemente con el ejército mexicano. Invariablemente, el INEA no establece relación laboral alguna con los alfabetizadores.

---

<sup>6</sup> David Knights ofrece un interesante tipología para interpretar estos comportamientos que son mucho menos que ocasionales.

Las funciones del instituto en el área de la alfabetización tiene un carácter marcadamente administrativo y muy probablemente su objeto no es precisamente erradicar esa situación sino, y esto no es aventurado, presentar una imagen de combate a la ignorancia para "salir del paso".(Lindblom,1996)<sup>7</sup>. Quizá esto explique los magros logros, si los hay, del desempeño que nos coloca entre los nueve gigantes ... del analfabetismo, según datos de la Unesco.<sup>8</sup>

Las funciones del instituto, relativas a la operación, supervisión, evaluación, administración y planeación, se llevan a cabo a nivel central, estatal y regional.

El nivel central tiene un carácter técnico-normativo y en él se desarrollan las funciones de planeación, evaluación supervisión y control de las actividades a nivel nacional. Tiene también una orientación globalizadora e integradora de los resultados alcanzados por la operación de sus distintos servicios educativos a nivel nacional.

La estructura organizativa del instituto tiene en la cúspide la figura del Director General cuya designación corre por cuenta del presidente de la república. De aquel depende la designación de sus directores de Alfabetización; Educación Básica; Educación Comunitaria; y del Area Administrativa respectivamente. Directamente ligadas al director general se encuentran las áreas de Participación

---

<sup>7</sup> Charles Linblom (1996), incluido en la compilación *La hechura de las políticas públicas*. Miguel Angel Porrua Editor. México., se refiere con este concepto a una suerte de carácter estratégico de la actuación estatal que estaría encaminada no a la solución de los problemas sino de su contención, de tal manera que su objetivo no es el de dar salida a las demandas o requerimientos de la población en sentido amplio, sino que alargar los problemas, institucionalizarlos bajo la óptica de que los "problemas ocurren sólo cuando se vuelven problema" esto es, cuando adquieren un aconnotación de movimiento social, político, etc., cuando suponen un problema de imagen pública del Estado, por ejemplo en este caso de la ineludible responsabilidad moral de los gobiernos, sobre todo de los de los países en vías de desarrollo de enfrentar el analfabetismo. Una buena pregunta resultaría el hecho de que el propio instituto no este ligado a la Secretaria de Educación Pública, pero este es un problema en sí mismo que sólo queremos anotar.

<sup>8</sup> Ver *La Jornada* 16 de mayo de 1997.

Social, Proyectos Específicos y las Delegaciones Estatales. Sumadas a estas direcciones se ubican tres unidades de apoyo que son las de Comunicación Social, Servicios jurídicos y Contraloría Interna. Es necesario señalar que en los 15 años de existencia del instituto han existido 7 directores generales y tan solo uno de ellos duró en la dirección cuatro años. Los restantes, se desempeñaron durante periodos de entre uno y dos años, por lo que la estructura del organigrama varia de administración en administración, dependiendo del o de los programas específicos que son sustentados por el director en turno o por la tónica de la política social de presidente de la república en funciones.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL INEA



Este carácter siempre azaroso de la integración de los cuadros administrativos le imprime un sesgo particular a las relaciones laborales que se establecen entre el instituto y las igualmente cambiantes representaciones

sindicales. Es común escuchar de estos referencias a periodos de su vida sindical con alusiones tales como "cuando estaba en el jurídico el Lic. tal..." las cosas ocurrían de esta u otra manera o "cuando el administrador era fulano..." la obtención de beneficios (viáticos, permisos, etc) era mucho más ágil, "estabamos mejor o peor", por ejemplo. En este sentido más que encontrar un estilo particular de establecer las relaciones laborales entre INEA y SUTINEA lo que encontramos son estilos cambiantes que varían dependiendo de la actitud de los administradores en turno y de la actitud y habilidades de los representantes en situación.

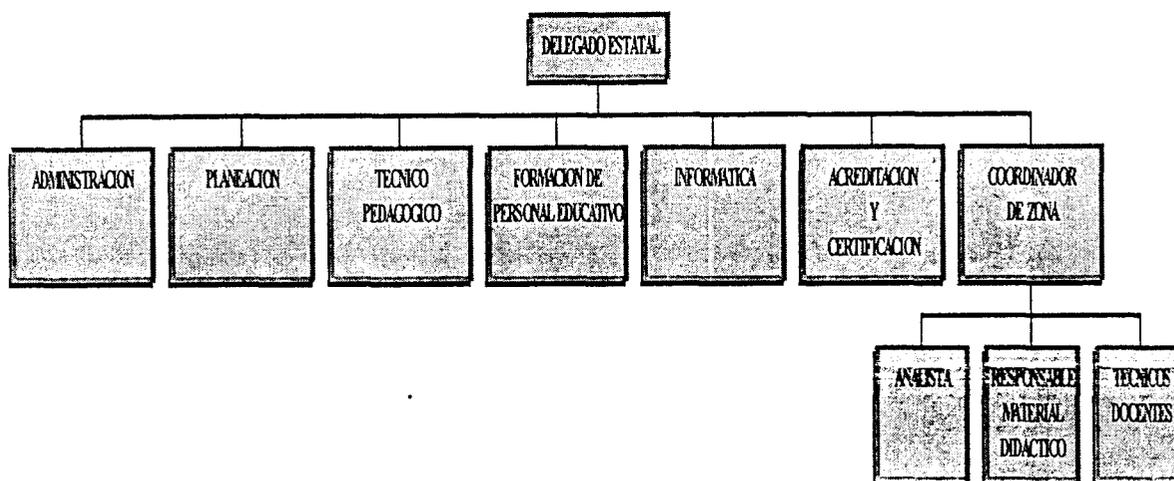
En el nivel estatal el instituto está dividido en 31 delegaciones incluyendo al Distrito Federal<sup>9</sup>. A este nivel se realizan funciones de programación, presupuestación, coordinación, supervisión y operación de los servicios educativos que se promueven en el ámbito de su competencia. La estructura organizativa a este nivel tiene a la figura del Delegado estatal en la cima e inmediatamente a los subdelegados de Administración; Planeación; Técnico pedagógico; Formación de Personal Educativo; Informática; y Acreditación y Certificación. En relación directa con el Delegado estatal funcionan las unidades regionales que se denominan Coordinaciones de Zona que incluyen uno o más municipios, dependiendo de las condiciones económicas, geográficas, demográficas o culturales de la zona. La funciones específicas de tales coordinaciones son la: operación de los servicios; capacitación, supervisión, evaluación del conocimiento, concertación de acciones, recopilación de información y control de los servicios. Las coordinaciones zonales se integran por un Coordinador de Zona, que depende directamente del Delegado Estatal y de quien dependen el Responsable de Acreditación Y un Responsable de

---

<sup>9</sup> No aparece el estado de Quintana Roo en virtud de que este establece relaciones directamente con el Gobierno de aquel estado bajo la figura de un Instituto Estatal. Por esta razón aun cuando participa en lo administrativo normativo de las políticas nacionales del INEA, en cuanto a su relación laboral, esta regido por las leyes estatales y en consecuencia no forman parte del SUTINEA los trabajadores de aquel estado.

sede permanente para la aplicación de exámenes, un Analista, un Responsable de material didáctico y los Técnicos Docentes.

#### ESTRUCTURA OPERATIVA DEL INEA



Los Técnicos Docentes son el último eslabón de la cadena administrativa del INEA y el contacto directo con el exterior del instituto y son en los hechos, toda vez de que el instituto no alfabetiza directamente, los prestadores directos del servicio que presta el instituto. Estos trabajadores, pese a constituir la infantería propiamente dicha de la organización, son concebidos como empleados de confianza en virtud de un artilugio retórico que sostiene que al ser portadores de materiales o bienes del instituto, en ocasiones recursos financieros, por ejemplo, apoyos (magros) a los alfabetizadores y de información considerada confidencial para el instituto, derivada de sus funciones, pueden ser tipificados como trabajadores de confianza. Esta situación constituye un nudo no totalmente resuelto por la organización que provoca que de tiempo en tiempo los Técnicos Docentes se movilen en pos de alcanzar la sindicalización y la consecuente basificación en sus puestos de trabajo. Probablemente sea el número de técnicos,

3000 (que iguala al de los sindicalizados en este momento), uno de los factores que expliquen el prurito que le causa al instituto su basificación. Otra posible razón de carácter más cualitativo estaría referida al perfil de los propios Técnicos que regularmente tienen un alto nivel educativo, una gran capacidad para relacionarse con grupos de personas, derivado en gran medida de su propio trabajo y un significativo contacto con núcleos de población en situaciones de extrema pobreza o por lo menos difíciles donde regularmente se concentra el problema de la falta de educación básica. En total el instituto, incluyendo base y confianza, se integra por 7,500 trabajadores de los cuales alrededor de 3,000 son sindicalizados.

## DEL GOBIERNO DEL INSTITUTO

En el propio decreto de creación del INEA se establecen sus criterios normativos y que le imprimieran un sesgo particular a las relaciones laborales generadas por su funcionamiento. Por encima de la figura del Director General está ubicada la Junta Directiva, con funciones no especificadas, pero que escamotean a la dirección la posibilidad de tener un carácter pleno en la toma de decisiones, fundamentalmente en lo que se refiere a decisiones que resultan de la modificación de, por ejemplo, las Condiciones Generales de Trabajo (CGT en adelante) y que son las que competen a la relación laboral. Esta Junta Directiva esta integrada por el Secretario de Gobernación, el Secretario de Trabajo y Previsión Social, el Jefe del Departamento del Distrito Federal y tres notables designados por el Presidente de la República, salta a la vista la incongruencia de la integración de tal junta. Por lo menos resulta evidente que los criterios que orientan su integración no se relacionan con el ámbito educativo. Por ejemplo la figura del regente, cuya inminente desaparición obligará a la reformulación del decreto de 1981. Sin

embargo aquí no termina el laberinto administrativo que aleja del ámbito del propio INEA el espacio específico de la toma de decisiones, los resultados de la evaluación de la Junta Directiva son sancionados en última instancia por la Secretaría de Hacienda. Esta situación igualmente le imprime características especiales a las formas de negociación que desarrolla el SUTINEA y coadyuva a la creación de representaciones específicas en la conciencia de los trabajadores acerca de la naturaleza de las negociaciones entabladas entre su representación y las autoridades.

Así las cosas, la decisión final sobre los términos en que quedan las labores de gestión entre el Instituto y el Sindicato conllevan siempre una carga de incertidumbre que ambos actores tratan de acotar movilizándolo sus respectivas estrategias, que por ejemplo en el caso de la autoridad llega a convertirlo en auténtico gestor del sindicato en virtud de que la solución de las demandas de este puede constituir un requisito para el logro del compromiso con el objetivo institucional de los trabajadores; en sentido inverso el logro de los objetivos de la representación sindical puede exigir igualmente la obtención por parte de la dirigencia de tal compromiso de sus allegados, convirtiéndose entonces en agente del control del instituto, en una suerte de relación muy semejante a la que Knights(en prensa) denomina el círculo vicioso de la resistencia y el control.

Tenemos entonces que pese a que el instituto tiene la facultad de imponer las CGT, tomando en cuenta la opinión del sindicato, la práctica le impone ciertos candados donde tal autoridad se vuelve relativa. En todo caso la modificación final, total o parcial, de los paquetes acordados en la cuasinegociación de hecho constituyen una amenaza permanente que le imprime un alto componente de incertidumbre a la negociación y a las expectativas de los trabajadores con respecto a esta. Esta relación entre lo visible y lo invisible de la negociación construye y obstruye los imaginarios que los trabajadores se representan del

proceso y marca de manera fundamental los niveles de adhesión y credibilidad hacia su representación sindical, en el mejor de los casos; en el peor, determina el aumento de la indiferencia hacia la gestión de aquellos o la franca desconfianza acerca de la probidad de los líderes.

Vale la pena recordar aquí esa connotación bidireccional que da el propio Schmitter de la naturaleza de las relaciones corporativas donde el lazo que une o articula a las bases con las dirigencias es precisamente la existencia de los dos polos de la relación: representación y control.(en Luna,1992) Perdida la imagen de representación la dirigencia es percibida como parte de la administración; perdida la capacidad del control de la dirigencia sindical, la eficacia de esta para el logro institucional se anula.

## **DEL MARCO JURIDICO DE LAS RELACIONES LABORALES**

Como señalamos antes, las relaciones laborales de nuestro objeto de estudio se encuentran inscritas en de la reglamentación del apartado "B" del artículo 123 de la Constitución Mexicana. Este apartado norma las relaciones entre el estado y sus trabajadores. Sin embargo, su espectro de actuación no alcanza a cubrir las relaciones laborales de organismos descentralizados, para lograrlo se ha cometido un desliz, por decir lo menos, legislativo que consiste en que la ley federal del ramo, ampliando, contraviniendo el estatuto constitucional, la capacidad de acción de la mencionada ley hasta tales organismos. ¿Cuáles son las peculiaridades de esta reglamentación y que desde luego interesan para nuestra exposición? No siendo el objeto de este trabajo una disquisición de orden jurídico, sino un apoyo de orden contextual destacaremos los elementos que serán relevantes en nuestro trabajo.

El primero de ellos se refiere a la inexistencia de la Contratación Colectiva para los inscritos en este apartado, en lugar de esta existe la figura de las Condiciones Generales de Trabajo (CGT) que son fijadas por el Instituto escuchando, sin ningun compromiso, la opinión del sindicato y que una vez formuladas cumple el periplo que ya hemos reseñado y que culmina con la revisión y en su caso aprobación de parte del titular de la secretaría de Hacienda y Crédito Público. Pese a esto la ejecución práctica de tal ordenamiento varía sustancialmente, como ya expusimos, de tiempo en tiempo y que definimos como la inexistencia formal de la bilateralidad de las relaciones de trabajo, que no excluye la aparición de formas de negociación no formalizadas, pero existentes de hecho que mueven o vuelven elásticas las fronteras del control que pueda ejercer la administración sobre la negociación y en sentido inverso, la posibilidad que tiene el sindicato de influir en esta pese a su inexistencia formal.<sup>10</sup>

La segunda característica que debemos destacar es la que se refiere al control de los puestos de trabajo y la movilidad intrainstitucional a través de un sistema de escalafón y su reglamento correspondiente, situación que consituye igualmente un espacio de negociación y conflicto que brinda márgenes de actuación específicos a la representación sindical.

La tercera esta referida al hecho de que en este apartado los trabajadores de base no tienen libertad de afiliación al sindicato de su elección, sino que por el contrario existe la disposición del reconocimiento del sindicato único. En tal sentido la reglamentación respectiva reconoce como autentico representante de los

---

<sup>10</sup> Ver especialmente Hyman, Richard. *Relaciones industriales. Una introducción marxista*. H. Blume Ediciones. Madrid 1981. "...la forma característica del contrato de trabajo contribuye a asegurar la dominación del empresario, su derecho a ejercer control sobre los trabajadores durante el proceso productivo." ... "aunque los poderes del empresario son enormes es a su vez dependiente de una fuerza de trabajo."... "La frontera de control en un momento determinado representa un compromiso insatisfactorio para *ambas* partes, y podemos esperar que se realicen intentos para modificar esta frontera siempre que una de las dos partes piense que las circunstancias están a su favor." pp. 34, 36, 38.

trabajadores al sindicato que primero se registra, sólo en situaciones de doble concurrencia, la asignación de la titularidad de la representación se somete a la determinación de mayoría. Este candado por un lado le imprime ciertas características a la formación de las organizaciones sindicales en este apartado, se presta flagrantemente al madrugete o al oportunismo, como parece ser el caso del SUTINEA. Sin embargo esta misma situación acota la arena de lucha intersindical a una sola organización, a un solo espacio, cuando se da como es este caso, la disputa entre los distintos grupos y corrientes se tiene que dar necesariamente al seno de la organización.

Sumado a lo anterior, encontramos otro candado, la imposibilidad de la reelección de las dirigencias, por lo menos en el mismo cargo. Esta situación matiza igualmente los procesos sucesorios que se convierten en momentos de tensión-distensión entre las pretensiones de continuidad del que se va y la necesidad de afirmar la autoridad del representante nuevo.

La cuarta característica de la reglamentación "burocrática" estriba en la obligatoriedad a pertenecer a una sola central sindical mediante otro artilugio retórico que no prohíbe la afiliación a ninguna central, pero que en contraparte reconoce exclusivamente a la FSTSE como la única central legítima a los ojos del Estado. Este canal o corsé involucra a los sindicatos afiliados a la central burocrática directamente con el partido de estado y contribuye en gran medida a la representación que los agremiados se forman de la actuación sindical y sus fidelidades con el PRI. Desde luego tal representación varía con los actores, desde auténticos activistas del partido al seno de la organización hasta actitudes instrumentales donde el representante y/o sus agremiados tienen plena conciencia del carácter estratégico de la relación corporativa escindiendola del comportamiento político personal, por lo menos en sentido mentado.

Desde luego no son los únicos puntos de distancia entre las dos grandes áreas de la legislación laboral mexicana, sin embargo de momento son las que nos interesan, toda vez que es en este marco de relaciones laborales donde se desarrolla actuación del SUTINEA y que a continuación abordamos.

## **DE LAS CARACTERISTICAS DEL SINDICATO**

### **Origen, evolución y estructura actual**

El INEA está integrado por cerca de 3000 trabajadores de base y en consecuencia sindicalizados. En general la naturaleza administrativa de las funciones que allí se realizan prefigura un perfil de trabajador con altos niveles de instrucción formal, generalmente secundaria o más. Esto desde luego no quiere decir que la totalidad de los trabajadores cubra este perfil, sin embargo existen por ejemplo muchos trabajadores con carreras universitarias, algunas completas, otras truncas, especialmente las relacionadas con la actividad educativa, normalistas, pedagogos, etc. En tal sentido podemos afirmar que el trabajador de INEA posee un perfil profesional acusado.

Este carácter administrativo de las funciones en la institución provoca específicos movimientos en la plantilla de personal. Una puerta de acceso al Instituto es el puesto de secretaria, donde podemos presumir mayor movilidad. A partir del ingreso la trabajadora empieza a tener contacto con el funcionamiento de la organización, capacitarse y empezar a ascender en la piramide escalafonaria. Esta cualidad le imprime a la estructura del Instituto y cada vez más a la del sindicato un contenido altamente feminizado.

Dentro de la estructura de puestos del instituto encontramos en el Analisisatay el Jefe de Programa los puestos de más alta jerarquía y que se convierten en la plataforma materal de acceso a los puestos de dirección sindical.

En este punto, en la mayoría de los casos, se cruzan las trayectorias laborales con las sindicales.

Con todo, la naturaleza nacional del INEA ofrece igualmente un mosaico cultural a la hora de encontrar un punto de definición del trabajador INEA en una perspectiva más subjetiva.

### **Madrugete y control: los orígenes.**

Este sindicato, como seguramente muchos de los que ahora existen bajo el marco jurídico del apartado "B", lo que es una sospecha fundada, nace bajo el estigma del oportunismo y el madrugete. En este caso la formación específicamente del sindicato formalmente reconocido no resulta de una demanda o movilización de los propios trabajadores, aun cuando en última instancia resulta un movimiento reactivo del propio instituto frente a la inminente movilización de ciertos sectores de los trabajadores en pos de conseguir la posibilidad de coaligarse colectivamente. Para todos los actuales integrantes de la mesa directiva del SUTINEA y para algunos no dirigentes y exdirigentes con los que fue posible establecer comunicación, la formación de su sindicato estuvo alentada por las propias autoridades del INEA. Constituido el instituto a finales de 1981, para 1982 ya tenía una plantilla de trabajadores considerable si tomamos en cuenta, aun cuando no podamos precisar la cifra, que los trabajadores que sí reconocía la institución como de base al momento de iniciar la disputa por la conformación del sindicato era de cuatrocientos. Sin embargo la estrategia institucional para contener la posibilidad de un movimiento de sindicalización se basó en el reconocimiento exclusivo de los trabajadores de intendencia y las secretarías como de base, el resto fue catalogado arbitraria, pero estratégicamente, como de confianza.

El INEA nace con un esquema donde prevalece el criterio de empleados de confianza, a todos se les paga por honorarios, no hay recibos, no hay contrataciones, llevan gente de la SEP a integrar el trabajo, las delegaciones estatales aun en febrero de 1982 apenas se estan conformando. Sin embargo esta táctica solo surtió efecto durante algunos meses. Fueron particularmente los Técnicos Docentes, que a la sazón se denominaban Coordinadores Técnicos de Zona quienes en el Estado de México iniciaron un movimiento hacia la constitución del sindicato.

Un hecho significativo que muy probablemente catalizó las inquietudes de los trabajadores hacia la formación de su sindicato fue la aparición en la escena de la Coordinadora de Trabajadores al Servicio de la Educación (COTRASE), que según algunos trabajadores le estaba haciendo la vida pesada a la FSTSE. La Cotrase era una organización que no se limitaba al ámbito urbano sino que estaba vinculada a organizaciones campesinas igualmente, y el Técnico Docente, por la naturaleza de su trabajo, trabó relación fácilmente con esta organización. Aunado a esto se producen demoras en los pagos de los salarios para trabajadores que contratados desde octubre de 1981 ven llegar diciembre sin recibir sus percepciones, llega enero y entonces se produce la chispa que desata la movilización. Los Técnicos Docentes, junto con los promotores tomaron la oficina que entonces servía de delegación, seguramente la incipiente formación del instituto y su endeble aun estructura regional, quizá la novatez igualmente de los responsables regionales hicieron que a la toma de las instalaciones no se le concediera la más elemental importancia.

Esta respuesta precipitó aun más los acontecimientos y los trabajadores del estado de México deciden emprender la marcha hacia el D.F., y lo que encuentran es a sus compañeros de la Delegación del D.F. en la misma situación que ellos, quienes se suman de inmediato a la movilización, incorporándose posteriormente

los estados de Puebla e Hidalgo obteniendo ya una considerable fuerza que les permitió autonombrarse Coordinadora Nacional y la movilización que originalmente era realizada por la exigencia del pago de los salarios devengados se convierte en un movimiento para el logro de la sindicalización.

Para algunos miembros del sindicato, el viraje del objetivo de la movilización de la demanda salarial a la demanda de constitución sindical se explica por el momento en que traban contacto con la COTRASE. Esta no sólo les ofrece apoyo y asesoría para efectuar su movilización en pos de la obtención de los salarios impagados, sino que además, los impulsa a la formación de sus agrupación.

En este momento el Instituto se ve obligado a emprender una estrategia de contención para lo cual los huecos o ambigüedades de la legislación respectiva ofrecían un canal idóneo. Por esto la formación del sindicato formalmente reconocido, aunque indirectamente responde a la movilización de los trabajadores mexiquenses, resulta de la promoción de la propia autoridad. La estrategia utilizada es la de buscar a personas con experiencia en la vida sindical burocrática en otras organizaciones. Es por ello que encuentran en la figura del profesor Raúl Alvarado, quien al momento de ser reclutado por la institución funge como secretario de trabajo y conflictos en el sindicato de la secretaria de Pesca, al profesional del sindicalismo requerido para la tarea de conformar el SUTINEA. Posteriormente la integración del comité ejecutivo nacional se concreta a través de la coordinación de los delegados estatales que prácticamente se encargan de nombrar a los delegados sindicales que asistirán a la Asamblea Constitutiva del sindicato. Otros, por ejemplo, Manuel Cruz N., que será el segundo secretario general, después de liderar el movimiento de la fugaz Coordinadora Nacional, abandonan el movimiento a cambio de una posición en el naciente sindicato. De tal suerte que para cuando la Coordinadora intenta registrarse como sindicato, se encuentra con que este ya existe y está legalmente reconocido. Aquí el corsé legal

que hemos referido anteriormente cumple de manera, digamos impecable, su función y es así como el 9 de julio de 1982 se celebra la Asamblea que da constitución al actual SUTINEA, con fecha de resolución del 11 de agosto y fecha de notificación del 19 del mismo mes, lo que revela la oportunidad con que se desempeña el Tribunal Federal de Conciliación, por lo menos para este particular.

El sindicato queda integrado con nueve carteras, la Comisión de Honor y Justicia y dos personas en la Comisión de Asuntos Técnico-Administrativos en los términos siguientes.

<b>COMITE EJECUTIVO NACIONAL PERIODO 1983-86</b>
1.- Srio. General.- Raúl Alvarado Acevedo.
2.- Srio. de Trabajo, Conflictos y Escalafón.- Manuel Cruz Nazario.
3.- Srio. de Organización.- Alfonso Garcia Miranda.
4.- Srio. de Finanzas.- Rigoberto Arce Mora.
5.- Srio. de Habitación y Previsión Social.- Rosa Ma. Rodriguez Garcia.
6.- Srio. de Pensiones y Jubilaciones.- Ricardo Pelayo Cervantes.
7.- Srio. de Fomento Dep. Juvenil y Cult.- Francisco Mendoza Avendaño.
8.- Srio. de Acción Femenil.- Mercedes Robledo Montes.
9.- Secretaria de Actas y Acuerdos.- Irma Jamaica Rodriguez.

<b>COMISION DE HONOR Y JUSTICIA.</b>
Presidente.- Bernabe Jhonson Delgado.
Secretario.- Victor Ahumada Abraham.
Vocal.- Rosa Graciela Pantoja A.

<b>ASUNTOS TÉCNICO ADMINISTRATIVOS.</b>
Rebeca Hernández Cataño.*
Bertha Sánchez Orozco.*

\*no tienen función asignada.

La gestión del profesor Alvarado se caracteriza por el ejercicio de funciones de un carácter casi estrictamente de control administrativo, aquí pensando en el

esquema interpretativo de Schmitter(en Luna,1992) que hemos referido anteriormente, el desempeño de Alvarado no permite encontrar la línea divisoria entre la representación y la administración. Es el control de los trabajadores para los fines de la institución el sino de la gestión del "profesor". Control no solo ejercido en nombre del instituto que lo impulsó (que no quiere ser eufemismo) a la dirigencia nacional sino que incluye en sus actividades el fortalecimiento de la conciencia corporativa de sus agremiados, con reiteradas referencias en sus documentos e intervenciones a su compromiso con el PRI y la FSTSE. Un sindicato de hecho y de derecho pero que jamás alcanzaría el estatuto de legitimidad entre los trabajadores, situación que a la postre le cuesta el abandono y su remoción. Con todo, este es el origen del sindicato, el resultado de una estrategia administrativa para contener la insurgencia de los trabajadores que no solo no consiguieron la formación de su sindicato, sino que fueron estigmatizados y condenados a nunca, hasta ahora, ser basificados.

En este ambiente se da el primer Congreso Nacional Ordinario, celebrado los días 7 y 8 de Junio de 1985 en la La Trinidad, Tlaxcala. Donde destacan la presencia de las autoridades del INEA y el representante de FSTSE. El director general Dr. Fernando Rosenzweig H., es quien inaugura el *congreso sindical*, la que ya nos indica la manera en que es percibida la relación de la dirigencia con la autoridad y del papel de esta en los actos de la organización en su conjunto. Acto seguido toca al representante de la FSTSE dirigir el mensaje respectivo. El desempeño de los congresistas a través de las mesas de trabajo respectivas se orienta hacia la búsqueda de mejoras de carácter económico y con excepción de la demanda de crear un sistema de información del SUTINEA hacia las representaciones estatales, la totalidad de los puntos discutidos en aquel momento se centra en reivindicaciones de carácter pecuniario o prestaciones; seguros, salarios, primas, premios, etc.

Para el dos de julio de 1985 se depositan las Condiciones Generales de Trabajo en el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje, situación que si consideramos el tortuoso periplo que recorren hasta ser aprobadas o deshechadas, resulta improbable que hayan incluido entre sus puntos las resoluciones del 1er. congreso ordinario.

Con pocos sobresaltos transcurre esta primera gestión y se acerca el momento del relevo en la dirigencia. La imposibilidad de reelegirse coloca al secretario general ante la inminencia de confiar en gente cercana a él la máxima responsabilidad sindical. Detrás de esto en realidad se oculta la intención de seguir manteniendo el control desde las sombras, y encuentra en la figura de Manuel Cruz Nazario, reclutado *quid pro quo* de las filas de la Coordinadora Nacional, el candidato idóneo para prolongar su mandato que goza del apoyo irrestricto de las autoridades del sindicato, que según los actuales dirigentes le permitía disponer del vehículo de la institución para servicio particular.

En esta dirección es que se da el relevo de dirigentes durante el Primer Congreso Electoral celebrado los días 22, 23 y 24 de junio de 1986 en La Trinidad, Tlaxcala para el Período 86-89 y según consta en el Oficio 507/86 que se se envía al tribunal con 15 carteras, la Comisión Nacional de Honor y Justicia y se crea la Comisión Nacional de Vigilancia anulando la de Asuntos Técnico-Administrativos.

Durante este congreso podemos destacar dos cosas; la primera es el hecho de que el relevo se da de manera tranquila, sin sobresaltos, sin embargo, y esta es la segunda, en las mesas de discusión aparecen temas no discutidos durante la gestión de Alvarado, particularmente destaca la participación de la delegación de Nuevo León que presenta propuestas sobre temáticas que están en el centro de la discusión actual y no solo al interior del SUTINEA, como:

1. La solicitud al C.E.N de la elaboración de un programa de trabajo nacional.
2. -La indexación del salario a la inflación.
3. -La basificación de los Coordinadores Técnicos de Zona (ahora técnicos docentes).
4. -Intervención plena del sindicato en la formulación, revisión y actualización permanente de los tabuladores y catálogos de puestos.
5. -Ganar para el sindicato la posibilidad de proponer la totalidad de los aspirantes a los puestos de base.
6. -Bilateralidad en cuanto a:
  - Formulación, aplicación y revisión de los reglamentos de escalafon.
  - Formulación y calificación de los estímulos y recompensas.
  - Evaluación del desempeño de los trabajadores.
  - Intervención sindical en los procesos de despido, juicio previo.
  - Formulación y diseño de los programas de capacitación.

El comité electo queda como sigue:

<b>COMITE EJECUTIVO PERIODO 1986-1989</b>
1. Srio. General.- Manuel Cruz Nazario.
2.- Srio. De Trabajo y Conflictos.- Agustín Chávez Morales.
3.- Srio. de Organización .- Adrian Mendez Muñoz.
4.- Srio. de Asuntos Foraneos.- José Prisco Arciga A.
5.- Srio. Finanzas.- Maria de las Nieves Santiago.*
6.- Srio. de Escalafon.- Rosendo Mancilla Arreola.
7.- Sria. de Previsión Social.- Leticia Uribe Garcia.

8.- Sria. De Pensiones y Jubilaciones.- Irma Jamaica Rodriguez.
9.- Sria. de Habitación. Cruz Miguel Martinez González.
10.- Sria. de Fomento Deportivo y Cultural.- Julio Duran Arenas.**
11.- Srio. de Fomento Turístico.- Francisco Mendoza Avendaño.
12.- Srio. de Acción Política y Educación Sindical.- Delfino Osornio Cruz.
13.- Sria de acción Femenil.- Rosa Ma. Rodriguez García.
14.- Sria. de Prensa y Propaganda.- Ernesto Gonzalez Peralta.
15.- Sria. de Actas y Acuerdos.- Rosa Graciela Pantoja A.

\*solicita licencia por tiempo indefinido el 1ro. de septiembre de 1987 y no se notifica al tribunal.

\*\* Renuncia al SUTINEA el 16 de septiembre y no se notifica al tribunal.

<b>COMISION NACIONAL DE VIGILANCIA</b>
Presidente.- Raul Alvarado Acevedo.
Secretario.- Juan Manuel Solís.
Vocal.- Angel Rangel Arenas.*

\*se pasa a Secretario de Fomento Deportivo Juvenil y Cultural el 16 de septiembre de 1986.

<b>COMISION NACIONAL DE HONOR Y JUSTICIA</b>
Presidente.- Alfonso Garcia Miranda.
Secretario.- Héctor Ramirez Matínez.*
Vocal.- Eduardo Olvera Manzanilla.**

\*solicita licencia y pasa a finanzas en septiembre de 1987.

\*\* renuncia el 15 de ocatubre de 1987, no se notifica al tribunal.

## **Continuidad vs discontinuidad: la rebelión contra el centro I.**

No obstante la aparente tranquilidad en se se sucedió la transmisión de poderes, la gestión de Manuel Cruz Nazario se empieza a ver obstaculizada con la presencia del profesor Alvarado, quien se convierte en una figura que opaca la del secretrio en funciones. Es tal la influencia del dirigente anterior que resulta común la especie en torno a que la solución de los problemas cotidianos encontraban canales mucho más ágiles a través de la gestión de Alvarado que de las del propio

secretario general. Según versiones de los propios trabajadores, cuando Nazario se dirigía a las autoridades, estas, entre la sorna y la indicación de donde radicaba verdaderamente el poder, le decían "Dile a Alvarado".

Si bien hasta aquí, matices más, matices menos, el control de los sindicatos por parte del instituto había resultado en una existosa estrategia de control, la exacerbación de esta situación y la nulificación de la personalidad del líder en funciones precipitó un movimiento que no sólo desembocaría en la ruptura con el profesor Alvarado sino que desencadena una serie de situaciones que se van dando en el tiempo y que alejan al sindicato del control, a veces grosero del instituto, y lo colocan como un interlocutor cuya legitimidad ante sus agremiados le permite amplios márgenes de negociación. Es aquí donde las características personales del líder se dejan sentir pese a la situación de desinterés de la masa, no conformado de manera gratuita. Al respecto vale recordar los platamientos que sobre el particular elabora un clásico del análisis del carácter de los líderes:

"La apatía de las masas y su necesidad de guía tienen como contraparte, en los líderes un apetito natural por el poder...el ejercicio permanente del liderazgo ejerce sobre el carácter moral de los líderes es esencialmente pernicioso. Pero esto, desde cierto punto de vista quizá sea bueno... La conciencia de poder produce siempre vanidad : una convicción indebida de grandeza personal. El deseo de dominar, para bien o para mal es universal." (Mchels,1972)

De este modo, una vanidad herida, un líder colocado en la cúspide de la institución que cumple, en el mejor de los casos, un papel de testaferrero y ve coludidas a las autoridades y al *ancient regimen* en su contra, solo tiene dos alternativas, el sometimiento, una de cuyas manifestaciones es la renuncia al cargo, o la masa. Manuel Cruz Nazario opta por esta última y en esa medida signó el destino ulterior, por lo menos el actual, de su organización. Esto es, una disputa en la cúspide precipita el debilitamiento de los controles que hasta el momento

funcionaban con amplios márgenes de efectividad. Sin embargo, seguramente Cruz Nazario no previó la posibilidad de que la irrupción de las masas en la toma de las decisiones traería consigo su propia legalidad. Su victoria contra su antecesor se revertirá a la postre como la derrota frente a su sucesor, proceso que escapará de sus manos desatada la participación de los estados.

En este sentido, Manuel Cruz logrará explotar un sentimiento arraigado entre los representantes estatales y encauzarlo contra sus enemigos: el sentimiento antichilango o quizá el celo simplemente de que las decisiones se tomen en el centro.

Así, la política tradicional de decidir en el centro sufre un importante viraje cuya orientación ahora encuentra su destino en los Secretarios Generales de los Estados, ambos encuentran canales que permiten su actuación: Nazario el respaldo y la legitimidad de las dirigencias estatales; estos la posibilidad de participar en la determinación de la política sindical, produciéndose de este modo una relación instrumental de doble vía. El 2º Congreso Nacional Ordinario se convierte en el escenario donde se librará esta lucha el 24 de agosto de 1987 nuevamente en la Trinidad, Tlaxcala.

El congreso transcurre sin contratiempos, mesas orientadas a demandas económicas, presencia de representantes de la FSTSE, del INEA, del Sindicato de Gobernación, etc. Sin embargo el ataque se inicia cuando el representante de Durango acusa y presenta pruebas de que el presidente de la Comisión Nacional de Vigilancia, Raúl Alvarado tiene al mismo tiempo un puesto de representante sindical en el sindicato nacional de la SECOFI ...

“proponiendo al congreso que el propio acusado defina su posición para servir a cualesquiera de las dos representaciones sindicales.- El c. profesor. Raúl Alvarado Acevedo en uso de la palabra determina que acepta la acusación siempre y cuando se le demuestre el fundamento

jurídico para ser sancionado por formar parte de dos comités sindicales distintos, por otra parte expresa que si a él lo desconocen o destituyen él buscará los canales adecuados para corregir esta decisión tomada en el congreso.-... Cruz Nazario en su calidad de presidente de la mesa de debates y en su carácter de secretario general del SUTINEA expresa que las organizaciones deben ser reforzadas y enriquecidas con la experiencia siempre y cuando sean canalizadas en forma positiva... decidiendo el ...(Cruz Nazario)... brindarle el apoyo del CEN del SUTINEA al prof. Raúl Alvarado para que continúe en el comité en el cargo que ostenta..."<sup>11</sup>

Se somete a votación y gana la propuesta del secretario general, Alvarado es ratificado en su cargo. ¿Intentona fallida de emancipación del testaferrero? No, probablemente un movimiento de distracción. El verdadero golpe asestado al profesor se perpetra en las mesas de trabajo donde se aprueba una reforma al estatuto que prohíbe desde entonces la posibilidad de ostentar dos cargos de representación sindical en sindicatos diferentes. El trabajo estaba hecho: ha muerto el rey, viva el rey. La pugna de las élites era por fin zanjada con el concurso de las bases mimetizadas en los trabajos del congreso.

Sin embargo esa ingenuidad, por parte de Alvarado, que permitió estrategias tan obvias revela el carácter novicial de los implicados, por ejemplo la ampliación de carteras anunciada en el congreso que eligió la planilla de Cruz Nazario no fue registrada ante el tribunal en tiempo y el 14 de febrero de 1989 el tribunal solicita se aclaren las designaciones de las personas que ocupan los cargos de finanzas, secretario de fomento deportivo, juvenil y cultural y Srio. Vocal de la comisión de Honor y Justicia ya que en el acta del primer congreso aparecen electos para dichas carteras otras personas. Este momento marca la ruptura con Alvarado, pero también la llegada de nuevos actores con peso específico en la dirigencia nacional.

---

<sup>11</sup>Acta del segundo Congreso General Ordinario celebrado el 24 de agosto de 1987.

Sin embargo esta suerte de candidez que permitió una jugada al parecer tan obvia para la liquidación del secretario anterior explica por qué al no haber dado a conocer la estructura sindical en tiempo ante el tribunal, para algunos hubo mano negra, este no reconoce la ampliación de las carteras por lo que el comité se ve reducido otra vez a las nueve carteras originales que reconoce el tribunal el 14 de marzo de 1989 quedando integrados como sigue.

<b>Comité reconocido por el tribunal para el período 86-89</b>
1.- Srio. General.- Manuel Cruz Nazario.
2.- Srio. De Trabajo y Conflictos.- Agustín Chávez Morales.
3.- Srio. de Organización.- Adrián Méndez Muñoz.
4.- Srio. de Asuntos Finanzas.- Héctor Ramírez Martínez.
5.- Srio. de Habitación y previsión social.- Leticia Uribe Garcia.
6.- Srio. de Pensiones y jubilaciones.- Irma Jamaica Rodriguez.
7.- Srio. de Fomento deportivo, juvenil y cultural.- Angel Rangel Arenas.
8.- Sria de acción Femenil.- Rosa Ma. Rodriguez García.
9.- Sria. de Actas y acuerdos.- Rosa G. Pantoja Alvarado.

<b>NACIONAL DE COMISION HONOR Y JUSTICIA</b>
Presidente.- Alfonso Garcia Miranda.
Secretario.- Delfino Osornio Cruz.
Vocal.- Ernesto González Peralta.

<b>COMISION DE ASUNTOS TECNICO-ADMINISTRATIVOS.</b>
Presidente.- Rosendo Mancilla Arreola.
Vocal.- José Prisco Arciga Alcantara.

## **Cambio y vacío de poder: la rebelión contra el centro II**

El proceso electoral que siguió a estos acontecimientos fue, según opinión generalizada, el más candente y que convocó a formas de movilización inéditas hasta el momento.

El secretario saliente no escapó a la tentación de trascender la limitación temporal de su mandato y aspira nuevamente a controlar el proceso y la designación del sustituto. Oaxaqueño de origen, Manuel Cruz Nazario busca insertar a su paisano Ernesto González Peralta, sin embargo las simpatías se centran en el secretario de Trabajo y Conflictos, Agustín Chavez, en quien deposita la responsabilidad de integrar la planilla, no obstante en su constitución se procede de manera velada. Esta situación provoca el malestar de los convalidados de piedra que se sienten utilizados y pese, por lo menos así lo manifiestan frecuentemente, a que en la mayoría de los casos no tienen pretensiones en la representación nacional realizan una movilización con el fin expreso de hacer manifiesta su inconformidad, una movilización que busca conformar una planilla opositora, debilitar a la ya conformada, auspiciada tanto por el dirigente saliente como por el propio instituto.

Este pasaje revela, en boca de un dirigente nacional, los cercanos lazos que unen a la administración con el sindicato, en un ambiente que concibe como legítima la actitud vigilante de la administración, dejemos en boca de un actor relevante la narración de los acontecimientos donde se revelan con nitidez los entretelones donde transcurren y gestan acciones decisivas para la vida de la organización ...

“...Manuel Cruz Nazario convocó a una reunión de secretarios de los estados o los representantes de las secciones, 31 representantes seccionales, nos reunimos en la sede del sindicato para seleccionar a un candidato que encabezara también una planilla única. Agustín Chavez fue el que obtuvo la mayoría de votos de los secretarios estatales para encabezar una planilla de unidad, pareciera que Manuel Cruz Nazario tenía la intención de conducir un proceso en que saliera seleccionado

Ernesto González Peralta que era el secretario de prensa y propaganda y que se decía era su compadre. Los dos son originarios del estado de Oaxaca.... pero en esa misma reunión se le fue un poco de las manos el proceso, y ahí mismo se empezó a nombrar una planilla cuando le notificaron al resto de los integrantes del comité ejecutivo nacional que había sido seleccionado el compañero Agustín Chávez para encabezar una planilla única, este le pidió a Manuel Cruz Nazario y al resto de los compañeros del comité ejecutivo nacional, algunos que lo apoyaban y otros que estaban en contra de él, expresó lo siguiente “déjenme hablar con mi gente”, y hablar con su gente le empezó a sembrar muchas dudas tanto a los integrantes del comité ejecutivo nacional como a los secretarios estatales porque esto lo dijo ante una reunión plenaria, “déjenme hablar con mi gente” porque nosotros no sabíamos quien era su gente, ya luego se nos notificó, se filtró la información de que Agustín Chávez Morales ya había estado organizando reuniones previamente en su casa donde había invitado a compañeros del comité ejecutivo nacional y a secretarios estatales, y esas son cosas normales que se dan en todos los procesos pero que para nosotros resultaban novedosas, nuevas, nosotros estábamos muy ajenos a ellos, quizá éramos muy ingenuos y muy disciplinados, manteníamos una conducta, una actitud de línea hacia el comité ejecutivo nacional, siempre esperábamos la línea del comité ejecutivo nacional para actuar y cuando el compañero Chávez Morales pidió que se le permitiera hablar con su gente hizo una reunión a la que después se nos convocó a todos los secretarios estatales y ahí en esa reunión, ya esta misma coordinada por Agustín Chávez Morales, se empezaron a ofrecer posiciones, se invitó a los secretarios estatales a proponer candidatos para ocupar las diferentes carteras. Resulta que ya las carteras ya estaban arregladas y ahí se empezaron a repartir posiciones, a mí me ofrecieron una vocalía de una de las comisiones nacionales la cual no acepté, no estuve de acuerdo, y otros compañeros también rechazaron las posiciones que se les ofrecieron porque consideraron que eran posiciones que no correspondían al desempeño que ellos habían realizado a nivel de grupo, a nivel sindical.

Eso hizo sentir muy mal a las personas, a los que participamos ahí, a la mayoría así considero yo; muchos del comité ejecutivo nacional, o sea que también aspiraban se sintieron defraudados, sorprendidos, esa fue la expresión que se utilizó finalmente, que ya esa reunión había estado preparada con anticipación y se sorprendió a todo el mundo y únicamente se quiso aprovechar la presencia de los secretarios estatales para legitimar acuerdos tomados previamente. Resulta que se fue ante el director general a presentar al compañero Agustín Chávez Morales que era quien había sido designado como candidato para encabezar una planilla única y al grupo que iba a conformar básicamente esa planilla, a

nosotros nos invitaron, estuvimos presentes en esa presentación que se hizo ante la autoridad, pero saliendo de esa reunión muchos venían todavía con resentimientos, molestias, muchas dudas y mucho malestar y el secretario general Manuel Cruz Nazario nos invitó a algunos secretarios estatales a tomarnos un café, a reunirnos para platicar y hacer una evaluación de que había pasado y decidir, bueno, ya no decidir, porque ya las cosas estaban hechas, pero sí a hacer un balance y sacar conclusiones, y sí a decidir sobre que íbamos a hacer nosotros ya en lo futuro puesto que ya, sobre todo compañeros que ya no teníamos ninguna oferta, no se nos había ofrecido ya nada que respondiera al menos a nuestras exigencias o a nuestras expectativas. Ahí Manuel Cruz Nazario empezó a filtrar la inquietud de que se nos había sorprendido, de que la intención no era esa, de que se pretendía que fuera un proceso equilibrado, de que se compitiera de manera equilibrada. Yo creo que estábamos presentes los secretarios de Campeche, Yucatán, Nayarit, Oaxaca, nuestro propio presidente y no sé quiénes más, éramos un grupo como de seis u ocho, y ahí se tomó el acuerdo, bueno, se manifestó la inquietud de que si valdría la pena hacer un movimiento opositor a la planilla que ya se había constituido, se conformó una estrategia de empezar a visitar los estados, se conformó una red en la que estuvieron los secretarios de Nayarit, de San Luis Potosí, Campeche, de Oaxaca, de Tabasco y no recuerdo seguramente a otros compañeros que no sé exactamente quiénes eran porque nunca coincidimos, a mí me tocó junto con el secretario de Nayarit visitar al secretario general de Guanajuato para convencerlo para que retirara su apoyo a la planilla encabezada por Agustín Chávez Morales y que renunciara a la posición que le habían ofrecido y que nosotros mismos analizáramos de nueva cuenta que había pasado y que se podía hacer al respecto y que iban a haber oportunidades de participación para quienes hicieramos este trabajo. Compañeros secretarios estatales recorrieron otros estados con el mismo objetivo de convencer a los representantes en los estados para que retiraran, para que reconsideraran su decisión de apoyo al compañero Agustín Chávez por la forma en que se había dado el proceso, que en sí no se estaba en desacuerdo con el compañero pero sí con la forma en que se había dado el proceso y con la gente con la que se había hecho acompañar para conformar planilla puesto que ahí confluían compañeros del estado de Michoacán, de Puebla, de Tlaxcala, de Aguascalientes, de Jalisco probablemente, no estoy seguro, de Guerrero, no de Guerrero no, o sea estados que se habían considerado como disidentes de manera sistemática de las anteriores dirigencias nacionales, estados con los que nosotros siempre chocábamos en nuestras posturas con respecto al quehacer sindical, en cuestiones ideológicas muchas veces y también cuestiones partidistas. A raíz de las visitas que empezamos a hacer a los estados y de las cuales

manteniamos informados permanentemente a Manuel Cruz Nazario, secretario general, se habia tomado ese acuerdo tanto como con el comité ejecutivo general y los estados estados inconformes de que toda la informacion se iba a manejar por conducto del compañero Manuel Cruz Nazario, el nos habia estado financiando para que hicieramos el recorrido a los estados, este, posteriormente ya que se tenía toda la información aqui en el comité ejecutivo nacional, el compañero Manuel Cruz Nazario nos convocó a una reunión que se realizó en el hotel Cibeles, debió haber sido en junio de 1989. en esa reunión estuvieron presentes tanto miembros del comité ejecutivo nacional como secretarios estatales que no habían, desde un principio, aceptado o no habian recibido ninguna oferta para formar parte de la planilla de Agustín Chávez Morales y algunos compañeros que si estaban dentro de la planilla de este pero que tampoco les habia parecido la forma en que se condujo el proceso ni estaban de acuerdo con aquellos compañeros con los que iban a hacer equipo, o sea, básicamente no estaban de acuerdo con los compañeros de Michoacan, Puebla, Tlaxcala y de Aguascalientes y el Distrito Federal que era el otro, y esos compañeros, aunque tenian una cartera dentro de la planilla de Agustín Chávez Morales posteriormente le retiraron, renunciaron a esa planilla, le retiraron el apoyo, que fueron los compañeros Jaime Alvarez que tenía, creo, la cartera de deportes, Juan Montejano, que tenía la de vivienda, Jorge Gómez que tenía la de organización, era la secretaria de organizacion, son de los que recuerdo y ahí ya se acordó nombrar a un nuevo compañero que encabezara otra planilla porque ya el proceso estaba bastante avanzado, ya el compañero Agustín Chávez nos habia manifestado su decisión de participar en el proceso con esa gente puesto que habia expresado que el queria hablar con su gente y nosotros no sabiamos quien era su gente y en esa reunion en el hotel Cibeles se designó al compañero Adrián Méndez Muñoz para encabezar una planilla opositora y ahí mismo se fueron asignando posiciones. Fue un congreso bastante encendido, de mucha confrontacion, de mucho desgaste dicen los compañeros, pero tambien de mucha experiencia, o sea un congreso aleccionador un congreso que bueno, se distinguía porque las sesiones empezaban a las 9 de la mañana y concluian en la madrugada del día siguiente, a veces muy avanzada la madrugada del día siguiente, en una ocasión nada mas concluimos a las 6 de la mañana y todo mundo fue a descansar una hora a darse un baño , a desayunar y a reiniciar los trabajos a las 9 de la mañana nuevamente, entonces fueron jornadas muy agotadoras, muy prolongadas, pero de mucho aprendizaje, todos los que vivimos esos congresos, yo creo que ahorita si hacen un análisis concluiran que ahí nos capacitamos, ahí aprendimos y lo que ahorita estamos haciendo y lo que ahorita estamos aportando es

producto de la experiencia adquirida en esos congresos. no se si se me escape algun detalle que valga la pena ampliar.<sup>12</sup>

Este relato ilustra con gran nitidez la forma en que los acontecimientos y las distintas percepciones puestas en juego en las interacciones de los sujetos van conformando la acción por rumbos no necesariamente previstos por los actores y cuya definición final depende de la forma en que se establecen estos cruzamientos de las actuaciones particulares de los sujetos y el nuevo tejido que resulta de los distintos arreglos que se perpetran al interior.

Un proceso que escapa de las manos de su promotor lo lleva a a posibilitar la constitución de una red de relaciones que configuran el actual grupo dirigente del sindicato y donde sin embargo, la influencia del promotor no existe más. Su pretensión de promover un candidato cercano a él se traduce de manera involuntaria en la promoción de un miembro de la organización que para algunos jamás hubiese tenido alguna posibilidad en la contienda. Adrian Méndez, es considerado un funcionario anodino que sin embargo colocado en la Secretaria de Organización mantenía un contacto mucho más estrecho con los miembros del sindicato de los estados que se acercaban al centro y eran recibidos por la indiferencia de la cúpula y encontraban en Méndez acogida momentánea. Lo que ocurrió en el interior del hotel Cibeles, según un entrevistado, no fue sino resultado de lo anterior.

“Había cuatro candidatos, entonces decidimos elegirlos por medio de papelitos, uno era el candidato de Manuel Cruz Nazario, el mismo señaló que dos de ellos eran secretarios de delegaciones estatales y que no tenían la experiencia necesaria para ocupar la cabeza. Entonces sólo quedaban su candidato y el candidato de relleno, Adrián Méndez y los

---

<sup>12</sup> Entrevista con un testigo y actual miembro del CEN del SUTINEA.

electores eramos secretarios estatales y el mismo Méndez. Hemos experimentado en carne propia el desprecio del centro y votamos por Adrián, pese a que sabíamos que no servía para nada”

Otra faceta importante del proceso radica en el papel que jugó la autoridad institucional en él. Aquí destaquemos el hecho de que los actores sindicales perciben como correcta, o “natural”(Jodelet,1984) la intervención de la administración en los asuntos del sindicato. No podemos afirmar, pero tampoco se puede descartar su participación en carácter de patrocinador. De cualquier modo, parte de las costumbres que se practican en esta organización para acceder a los puestos de representación sindical consiste en el logro del reconocimiento de la autoridad. Una justificación a este respecto se expresa como la necesidad de que quien represente a los sindicalizados no ofrezca un peligro para la oferta del servicio institucional. Knights(en prensa) por ejemplo, se refiere a organizaciones fuertemente reglamentadas, como el ejército, donde la adhesión a las normas es mucho más fuerte que en ambientes de baja reglamentación. Aquí podemos especular acerca de la percepción que tienen los actores sobre el papel del trabajador del INEA y la importancia de su funcionamiento, este puede ser un convencimiento verdadero que norme su acción en virtud de un alto sentido de responsabilidad de la función pública o por el contrario puede tan sólo encubrir una suerte de conformidad que justifica su actuación y reduce la ansiedad que pudiese generar el reconocimiento explícito del sometimiento a la autoridad.

Veamos como esto es descrito por los actores:

*“La autoridad tenía conocimiento, lógicamente la autoridad tenía conocimiento de lo que estábamos haciendo, o sea, siempre han habido reglas no escritas, son valores entendidos, eso solo lo sabe el secretario general y a nosotros nos lo manejan, no sabemos si exactamente a como se lo dice la autoridad o como el lo interpreta o como el prefiere manejarlo, pero siempre han habido valores entendidos en el que*

“la autoridad ha dicho”, o “la postura de la autoridad es que” no interviene siempre y cuando el proceso en el que no se ponga en riesgo la disciplina institucional, que sea un proceso en el que no se altere el servicio, de que bueno, la autoridad no mete las manos, no decide quien es, siempre y cuando nosotros seamos capaces de ponernos de acuerdo e inclusive no hay, esta conciente de que pueden haber dos o más planillas y a lo mejor intervienen y patrocinan a alguna de las planillas pero siempre nos ha dejado a nosotros que decidamos, si no somos capaces de ponernos de acuerdo siempre ha estado latente tambien la posibilidad de que la autoridad intervenga de que tome el control del proceso, y en el que ya nosotros nada mas legitimemos algo que ya esta inducido. entonces lo que nosotros hicimos para conformar un grupo opositor a la planilla de Chavez era algo de lo que la autoridad tenia conocimiento y probablemente de ahí, eso no lo podría demostrar, probablemente de ahí hallan surgido recursos para apoyar a los que se desplazaron al interior de la república.”

Este pasaje revela con gran nitidez, tanto las sutilezas del proceso, su carácter relativamente inducido, toda vez que no podemos decir que la rebelión estuviera estrictamente dirigida por la autoridad o el secretario saliente, sino más bien de una combinación compleja de intereses donde hay una suerte de aprovechamientos mutuos; del dirigente saliente, para vengar su nuevo desplazamiento; de los nóveles líderes, para vengar su exclusión y garantizar sus posiciones; y del propio instituto para garantizar el control. Quizá no resulte aventurado afirmar que el fin les impidió tener conciencia de los medios, de tal suerte que la elección allí lograda, en medio de gran tensión y de una disputa sin precedentes dio a luz una dirigencia incapaz de asumir su responsabilidad.

### **Una dirigencia que no pudo ser**

El vacío generado por la gestión de este comité ejecutivo es llenado por la administración, quien ante la falta de capacidad para la representación del

dirigente aprovecha la posibilidad de a través de la dotación de viáticos y otras prestaciones de convertirse en el interlocutor directo de los funcionarios sindicales. Dirección anodina al fin, convierte el periodo en pachanga, al decir de algunos, la gestión es caracterizada por los propios trabajadores como la época de los "tours", el sindicato viajaba; el instituto se prodigaba en atenciones como boletos de avión, etc., y todos contentos. Con todo, el resultado del 2º Congreso Electoral Ordinario se notifica al tribunal con el oficio 125/89.- Fecha de resolución 20 de junio de 1989, celebrado los días 6 y 7 de julio de 1989 en Oaxtepec, Morelos. Adrian Mendez Muñoz 89-92, con 17 carteras, Comisión de vigilancia, de Honor y justicia y de Asuntos Jurídicos-26 en total- con limitaciones también en el registro de las modificaciones de tal suerte que con fecha de resolución 29 de agosto de 1989, se acepta la creación de la secretarías de acción social, préstamos a corto y mediano plazo y la creación de la comisión nacional de asuntos jurídicos, las demás carteras no se aceptan por no actualizar los estatutos. Esta tendencia siempre creciente del número de carteras es explicada por los miembros del sindicato como resultado de la propia dinámica de involucramiento de los representantes estatales que exige al apertura de espacios de participación y consecuente control del grupo que se va gestando y depurando a lo largo de estos acontecimientos. Quedando el comité en los siguientes términos.

<b>PERIODO 89-92</b> Comité elegido por el congreso.
1.- Secretario Gral. Adrián Méndez Muñoz.*
2.- Srio. de Trab. y Conflictos. Lino Gavilanes Osuna.*
3.- Srio. de Organización. Jorge Gómez Ochoa.*
4.- Srio de Asuntos Foraneos. Julio C. Alvarez.
5.- Srio. de Finanzas. Leticia Uribe Garcia.*
6.- Srio. de escalafon. José Prisco Arciga Alcantara.
7.- Srio. de Previsión, Seguridad e Higiene. Leopoldo Gordillo M.
8.- Srio de Pensiones y Jubilaciones. Cruz Miguel Martinez González.*
9.- Srio. de Habitación. Juan Montejano de la Torre.*
10.- Srio. de Fomento Dep. Juvenil y Cultural. Jaime Alvarez Jimenez .
11.- Srio. de Préstamos corto/med. plazo. Ricardo Hernandez Hernandez.*

12.- Srio. de Acción Sociql. Arturo Alvarado Cruz.*
13.-Sria. de Acción Política y Acción Sindical. Marcelino Reyes Santos.
14.- Secretaria de Acción Femenil. Mónica Zimbrón Guadarrama.*
15.- Secretaria de Prensa y Propaganda. Gabriel Alcala Sucedo.
16.- Sria. de Actas y Acuerdos. Manuel de J. Robles Burguete.*
17.- Sria. de Fomento Turístico. Cesar José Valencia Gómez.

<b>COMISION NACIONAL DE VIGILANCIA.</b>
Presidente. Manuel Cruz Nazario.
Srio. Rosendo Mancilla (de agosto 91 a 92 interino en el D.F..)
Vocal. Rosa Ma. Rodriguez Garcia.

<b>COMISION NACIONAL DE HONOR Y JUSTICIA .*</b>
Presidente. Ernesto González Peralta.
Srio. Efren Zagal Alcantara.
Vocal. Leonor Ortega

<b>COMISION NACIONAL DE ASUNTOS JURIDICOS.*</b>
Presidente. Delfino Osornio Cruz.
Srio. J. Honorio Hernández R.
Vocal. José Luis Betancourt.

\*carteras aceptadas por el tribunal.

Mediante oficio 362/89 6 de nov. 89 se solicita al tribunal reconozca las carteras restantes y la comisión de vigilancia, no hay resolución. La errática carrera que lleva el secretario general hasta el momento encuentra su punto de máxima ebullición al realizarse el tercer congreso nacional ordinario, congreso que en la memoria de los trabajadores es recordado como...

**“El congreso negro”**

La memoria acerca de los acontecimientos que se dieron en lo que denominaremos el congreso negro, varía dependiendo de la posición que haya ocupado el actor respecto de los acontecimientos, para algunos resulta una conjura de grupos interesados en apoderarse de la dirección general; otros cuya participación se dió con cierto grado de distancia, sospechan la existencia de negociaciones turbias y en el mejor de los casos se sienten traicionados, para ellos el desenlace de aquel conflicto sigue significando una herida abierta que aun tendrán que sanar; otros, críticos o hipercríticos del dirigente de ese período, consideran lógico el comportamiento del grupo en aquella ocasión.

El Tercer ccongreso Nacional ordinario celebrado los días 11, 12, 13 de julio de 1990 en el Puerto de Veracruz constituye, en la memoria colectiva de la dirigencia actual del SUTINEA el punto más álgido de la vida sindical. Pareciera que esa rutina de contención del conflicto cotidianamente, no sólo del conflicto con las autoridades, sino incluso de los conflictos intrasindicales, sea por ganar el favor de la autoridad o el de la base, encubre una inclinación hacia la beligerancia, un deseo de participar en las acciones putativas del sindicalismo, los paros, las marchas y desde luego, en el desmadre. Pensemos por ejemplo, en el deseo siempre presente de los trabajadores de este sector de tener los derechos de huelga que poseen los adscritos al apartado "A", no importa aquí a la razón constatar si tales derechos, hoy día, son más formales que de hecho. Desde luego de un modo aún especulativo quizá este deseo oculto, hasta ese momento, de sentido a la actuación de la dirigencia durante el congreso de Veracruz.

El congreso se desarrolla normalmente, no parece que existan conflictos importantes, campea en el ambiente la exigencia de modificar el horario de trabajo a siete horas, el horario de 8 a 3; el secretario general en entrevista con el director general Fernando Pérez Correa, logra el compromiso de este de entregar la autorización de la modificación del horario durante el congreso. Amén de ser

recordado por algunos trabajadores como profundamente represor, recordemos que la relación de Pérez Correa con el dirigente en turno es la de la exacerbación de su ineficacia y la sustantivación de la figura de la administración proveedora de todos los satisfactores que la secretaria general no puede lograr. Lo que ocurre es que se llega el fin del congreso y la autorización no aparece. No resulta aventurado pensar que esta dilación tuvo una intención más bien estratégica. La masa encuentra el motivo para el amotinamiento, los oportunistas con intenciones políticas advierten la fractura por la que pueden colarse a la dirigencia. A río revuelto ganancia de detractores. La presión es tal sobre el secretario general y nulo el respaldo a este de su comité ejecutivo que decide renunciar ante el congreso, renuncia que es aceptada mayoritariamente sin ninguna objeción siquiera de sus compañeros de gestión. Por el contrario como en cualquier transmisión normal de poderes, el congreso vierte palabras de agradecimiento/despida al depuesto (en los hechos) dirigente. Sin embargo los acontecimientos aún no satisfacen el deseo de la masa de incendiar la ciudad, la demanda insatisfecha de la reducción de horario los mueve a declararse en congreso permanente. En este momento la autoridad se da cuenta de que ha promovido el desorden y llegan apuradamente al congreso con la autorización exigida, sin embargo los ánimos desatados hacen que el congreso aún no se dé por satisfecho y entonces dicen..."si ya está el horario, entonces por salarios". La cuestión es que la movilización no se detiene con la autorización. La autoridad, como si se tratara de un empleado de confianza avisa al secretario general que no acepta su renuncia y pide al congreso se busquen cauces para resolver el problema.

Quizá, esta petición precipita comportamientos estratégicos, de quienes insisten en mantener la destitución, aunque en documentos dice renuncia, y otro grupo que en ese momento encabeza la defensa del dirigente impugnado. El acuerdo de la destitución se rompe, quienes apoyan al dirigente cuentan con el apoyo institucional. La destitución/renuncia, sin que medie ninguna corrección de

carácter formal o legal deja de surtir efecto, el secretario general cumplirá su periodo aun cuando el acta respectiva jamás fue corregida, ni explicitada de manera formal esta sinrazón. Los recursos empiezan a menguar y el congreso permanente debe trasladarse a la ciudad de México. Llegados a esa ciudad se les informa que la figura de congreso permanente no esta contemplada en la legislación y por ende deben levantarlo. Así lo hacen y los representantes estatales regresan a sus lugares de origen dejando detrás a un secretario general depuesto y un congreso permanente abortado. Quince días despues regresan a conocer del curso de los acontecimientos y se encuentran con el dirigente reinstalado, no hay información, nadie sabe nada, en algunas concinecias se quedará la duda hasta la fecha. Hubo mano negra, se compraron voluntades. Del grupo de detractores, que ya no laboran en el Instituto, se dice que “movieron el agua” con el fin expreso de obtener beneficios materiales, beneficios que una vez obtenidos les permitió retirarse del instituto; Lupillo, Ochoa, La guerrillera; nombres de personajes que la memoria de los trabajadores recuerda como los radicales “ de Michoacán” o “del PRD”. Para bien o para mal el motín fue conjurado y Adrián Muñoz terminó su periodo sin pena, sin gloria, pero con muchos paseos, estableciendo un estilo de vida entre los dirigentes que ya no seria fácil cambiar. Es en este panorama que se presenta la nueva sucesión.

El congreso negro nos ofrece un excelente referente para observar la manera en que la acción estretégica adopta cursos diversos dependiendo de la forma en en que distintos factores se van dearrollando.

1. **La élite:** ante la presión del congreso y la evidente debilidad de la gestión de Méndez el comité ejecutivo nacional (1a)valida, con el silencio la exigencia de la renuncia del dirigente; la evidente capitalización de los acontecimientos por el grupo de los “radicales” y la manifestación de la autoridad con respecto a la renuncia propicia un viraje en el comportamiento del grupo dirigente (1b) y

respalda la permanencia del depuesto líder que no ha sido defendido en la tribuna y forzando un acuerdo extralegal, en el sentido de contravenir en la práctica el acuerdo del congreso(1c).

2. **La masa:** Ante la insatisfacción por la fallida gestión en la modificación del horario, la masa exige la cabeza del líder(2a) y encuentra el motivo suficiente para participar en una movilización inédita en la historia de su organización; la presentación de la autorización del horario, exacerbados los ánimos, reorienta el motín(2b) hacia la demanda salarial, comportamiento que revela igualmente desconocimiento de los cauces legal/institucionales para tales efectos; (2c) pasado el calor del congreso, las cosas regresan a su cauce, no hay más movilización, ni siquiera una impugnación acerca de la retracción en el acuerdo de la renuncia del dirigente.
3. **La disidencia una minoría activa:** Partícipe de la demanda del horario(3a) este grupo encuentra la oportunidad de colarse a los puestos de dirección; la intervención de la autoridad(3b) potencia su participación y le permite establecer una negociación que les permite abandonar el instituto en virtud de un arreglo, desde luego esta es la percepción del grupo contrario a ellos y no podemos precisar las condiciones de la salida.
4. **La dirección:** La dirección encuentra en el congreso negro un momento más de mostrar que tiene en un puño a la dirigencia(4a), sin embargo no calcula las consecuencias de su acción y concede la modificación horaria(4b). Al encontrarse con la renuncia del dirigente interviene abiertamente en los acontecimientos del congreso(4c) rechazando la renuncia. Conjura la presión de la disidencia (4d) llegando a arreglos que neutralizan los efectos del congreso.

Lo que observamos es un proceso de elección de las alternativas para la acción relativamente abierto donde los caminos elegidos se explican por la manera en que interactúan diversos elementos y sus múltiples combinaciones, donde las estrategias de los actores se recomponen a la par que el escenario va presentando o construyendo nuevas rutas de actuación.

- Abandono del líder(1a)--- Congraciarse con la administración respaldando al líder(1b)--- Transgredir la legalidad, como disciplina(1c).

Pero que pudo cubrir otras rutas posibles.

- Respaldo al líder(1a')--- Enfrentamiento de la disidencia en el congreso(1b')--- Enfrentamiento con la autoridad(1c').
- Abandono del líder(1a'')--- Negociación con la disidencia(1b'')--- Garantizar la autonomía de la organización (1c'')
- Abandono del líder(1a''')--- Enfrentamiento con la disidencia(1b''')--- Negociación con la autoridad(1c''')

U otras rutas posibles tanto para este caso como para los otros actores, lo que queremos destacar el carácter abierto y un tanto azaroso que revisten estos procesos.

### **El líder que se autocultiva; la masa que se deja quererlo**

Del periodo anterior debemos destacar una cosa: casi la totalidad de la actual dirigencia fue reclutada para esa gestión. Desde luego recordemos que tal

proceso de reclutamiento se produce en la campaña contra el centro y no durante la gestión propiamente dicha. Con todo, resulta, digamos el momento de la conformación de la clase dirigente actual, consolidada, después de dos periodos más bien azarosos en virtud de los eventos ya referidos. Aquí ya se empiezan a perfilar figuras nitidamente reconocidas como “los dirigentes”. A diferencia del proceso de selección anterior donde la ingenuidad o la sincera indiferencia hacia la ostentación de cargos de representación hizo que los activistas del procesos prefirieran carteras menores y en cambio ofrecieran posiciones importantes a los miembros cooptados de la otra planilla, en este proceso existe una más clara conciencia de los fines y de los elementos con que se cuenta para lograrlo. Dos figuras despuntan *el conciliador*, y unido a él la imagen de la austeridad, y *el viajero*, el de las relaciones públicas que garantiza la continuidad del tren de vida que llevaba ya la dirigencia. Sin duda vence la segunda opción.

Bajo este tenor transcurre el Tercer Congreso Electoral celebrado los días 2,3 y 4 de de julio en Acapulco Gro., con 17 carteras y tres comisiones electas. Con fecha de resolución 11 de mayo del 94 donde el tribunal acepta por fin las carteras; el cambio de nombre de la secretaris de Trabajo, Conflictos y Escalafón; Fomento Deportivo, Juvenil y Cultural y acepta las tres comisiones, quedando integrado como sigue:

<b>COMITE EJECUTIVO PERIODO 1992-1995</b>
1.- Srio. Gral. Jaime Alvarez Jiménez.
2.- Srio. de Trabajo y Conflictos. Julio César Alvarez.
3.- Srio. de Org. Cesar José Valencia.
4.- Srio. de Asuntos Foraneos. Evencio Pacheco Gómez.(desde agosto del 94 cubre esa cartera Araceli Hernandez Sánchez)
5.- Srio. de Finanzas. Carlos Morales Díaz.
6.- Srio. de Escalafon. Antonio Muñoz Tizcareño.
7.- Secretario de Previsión, Seguridad e Higiene. Yssai Gutiérrez Bernal.
8.- Srio. de Pensiones y Jubilación. Mario Héctor Delgado Sánchez.
9.- Srio. de habitación. Gabrielfñ alcalá saucedo.

10.- Srio. de Fomento Deportivo y Cultural. José Jorge Gómez Ochoa.(desde agosto del 94 lo cubre Marco Antonio de la O Zavala)
11.- Srio. de Fomento Turístico. Victor M. Hernández Sánchez.
12.-Srio de Prestamos a Corto y M. Plazo. Rosa Maria Rodríguez Garcia.
13.- Srio. de Accion Social. Francisco Castillo Cauich.
14.- Srio de Acción Política y Educación Sindical. José Prisco Arciga Alcantara. (desde agosto del 94 lo cubre Mónica Zimbrón Guadarrama)
15.- Srio. de Accion Femenil. Cleotilde Bustamante Zepeda.
16.- Srio de Prensa y Propaganda. Raúl Macias Maldonado.
17.-Srio de Actas y Acuerdos. Mario Juárez Espinoza.

<b>COMISION NACIONAL DE VIGILANCIA.</b>
Presidente. José Luis Betancourt Ayala.
Srio. Manuel de Jesús Robles Burguete.
Vocal. Marco Antonio de O Zavala. (desde agosto del 94 cubre Evencio Pacheco G)

<b>COMISION NACIONAL DE HONOR Y JUSTICIA.</b>
Presidente. Efren Zagal Alcantara.
Srio. Juan Manuel Partida Medel. (desde agosto del 94 Patricia Arreola S)
Vocal. Manuel Rosas Aguilar. (desde agosto del 94 Rosendo Mancilla A.)

<b>COMISION NACIONAL DE ASUNTOS JURIDICOS</b>
Presidente. José Honorio Hernández.
Srio. Joaquina del Carmen Maldonado Pérez.
Vocal. Manuel Rosas Aguilar.

La gestión de Jaime Alvarez puede ser catalogada como la del culto a la personalidad. Durante este período el centro de atención para todos, real o fingido, es la figura del secretario general. Como ninguno antes, el secretario en funciones se preocupa por su imagen y moviliza a parte de su comité a darle sustento a dicha imagen, por ejemplo en todos los eventos hay una cámara de video dando cuenta de las actividades del líder, fotos, etc., que no van a ningún lado, que no serán publicados en ningún lado, que no serán vistos por nadie, excepto por sus más allegados que tendrán que verlos de cuando en cuando, como público cautivo. La

vanidad del dirigente no conoce limite y en sus excesos alcanza niveles grotescos. Pródigo realiza donaciones, juguetes por ejemplo, que envia con su gente a la que instruye como llegar al evento, con indicaciones precisas de como dirigirse a él, que preguntarle en público para el estar listo con una rancia lista de proverbios y lugares comunes que hara pasar por propios.

El líder ha sido periodista en su estado natal, ha entrevistado a personalidades como Vicente Fernández, ha hecho crónica deportiva, es ... un intelectual.

El líder es una persona sensible a las letras, un bardo en medio de cerdos. Su paso por el comité nacional le permite aprovechar la ocasión para auto publicarse un libro, que en un arranque de humildad es presentado a nombre de una escritora que difícilmente escribe dos cuartillas; ¿el resto? artículos del periodista, oficios del político, poemas del poeta y alabanzas que se prodiga, alabanzas que patrocina, alabanzas que son su sino.

A Jaime Alvarez no le interesa el funcionamiento del comité, reduce los espacios de participación, probablemente por que puedan convertirse en foros donde destaquen figuras cuyo fulgor opaque su endeble oropel. La función de los organos de discusión y decisión máximos del sindicato, los congresos, el consejo nacional de secretarios generales, ven disminuida su función a mero acto protocolario. Para neutralizarlos crea una instancia, el RIADE; que son reuniones institucionales de análisis, discusión e investigación. Allí se discuten en corto los problemas, en público se alaba la figura. La polémica se evita con el funcionamiento de una gran número de informadores que lo tienen al tanto de las opiniones que se vierten a su alrededor, antes de los plenos intercepta a los posibles impugnadores; negocia, proporciona viáticos y neutraliza el peligro. Algunos añoran su estilo. Su gestión continua la política de los tours. La primera

negociación de su administración signa el resto de su desempeño. Al concluir los trabajos del tercer congreso electoral en Acapulco, Gro., consigue para los congresistas un día más con gastos pagados. Nuevamente se produce el alejamiento con los secretarios nacionales; la rebelión contra el centro se ha revertido, el secretario general, chihuahuense de origen, trabaja en el centro y para el centro. La autoridad esta encantada, no hay conflictos, nadie se mueve. Basta tener ocupado al líder en una agitada vida social para mantenerlo contento. Para el líder en turno la actividad pública de la vida sindical solo es un ...

### *PROTOCOLO*

Vuelven las máscaras  
otra vez todos en la ceremonia  
de vanidad  
a sacar  
los viejos trajes de fiesta.

Loas al rey en turno  
¿reconocimiento al líder?  
¿gratitud al buen patrón?  
comparsa de grupo pero  
así es.

Juego al sistema y  
tengo que seguir  
todos esperamos ganar.<sup>13</sup>

¿Confesión, exorsismo de fantasmas recurrentes, cinismo..?

Desde luego esta situación genera el malestar, contenido o disimulado, de la mayoría de los integrantes del comité y en los estados de los secretarios generales. Paralelo a esto, no obstante, la vida sindical, las relaciones entre los trabajadores y

---

<sup>13</sup> Poema de Jaime Alvarez Jiménez incluido en el libro que sobre su persona firma Sol Escalona *Pensamiento de Jaime Alvarez*, no tiene editorial, es de 1994, pero da crédito a quienes capturaron el texto; secretarias del sindicato y revisores y correctores de estilo que cubrían carteras sindicales.

el instituto, con sus conflictos cotidianos derivados del desempeño del trabajo etc., no se detienen y desde luego alguien tiene que afrontarlos. Junto a esta abrumadora megalomanía y su séquito de aduladores, algunos por convicción otros por conveniencia, crece un grupo cuya identificación o imagen con la base es la de ser los que “solucionan los problemas”. Por virtudes especiales, reales o supuestas, lo cierto es que el vacío que el desprecio de la dirigencia nacional (del secretario general en particular) por lo asuntos sindicales va creando es llenado o capitalizado por la infantería del período. Las personas que están en la línea de fuego, apagándolo o conteniéndolo, adquieren un aura de eficacia, de mucho más compromiso con los objetivos de la gestión sindical, con mucho más contacto con las representaciones estatales y al parecer con un profundo deseo de aprender el quehacer sindical.

La sucesión en este momento, como es de esperarse, se convierte en espacio de rispideces. El que se va quiere ver prolongado su mandato pero difícilmente encontrará eco en una base que ha sido despreciada durante tres años. La imagen de idolatría que ha tejido a su alrededor revela su inconsistencia. Empieza a manejar, el secretario saliente, durante el período preelectoral, la especie de que los estados le piden su reelección después de constatar que es su gestión la época dorada del SUTINEA. Sin embargo esta estrategia no tiene apoyo en los estados y es necesario ir a una votación interna para elegir en el pleno del comité ejecutivo nacional a quien encabeze la planilla de “unidad”. Derrotado, exige el derecho de designar 13 posiciones en el nuevo comité. Derrotado nuevamente, consigue permanecer en la Comisión de Asuntos Jurídicos, prolongando tan sólo el momento en que el nuevo poder constituido encontrará la forma de deshacerse de él y de sus correligionarios que han logrado colocarse en posiciones menores. Por ejemplo, los más allegados al secretario saliente que hasta el momento han disfrutado de beneficios excepcionales, al ver reducida su participación a la de un mero servidor sindical,

en toda la extensión de la palabra, optan por mantener su comisión sin desempeñarla, esto volviendo a sus lugares de origen.

En este tenor se llega al Cuarto Congreso Electoral celebrado los días 13, 14 y 15 de julio de 1995 en Acapulco, Gro., y donde el comité queda integrado como sigue:

<b>COMITE ELECTO PERIODO 1995-1998</b>
1.- Srio. Gral. Julio César Alvarez Hernández.
2.- Srio. de Trabajo y Conflictos. Antonio Muñoz Tizcareño.
3.- Srio. de Org. Miguel A. Duke. (actualmente suspendido)
4.- Srio. de Asuntos Foraneos. Carlos Morales Diaz.
5.- Srio de Finanzas. Marco Antonio de la O Zavala.
6.- Srio. de Escalafón. Javier Salas Guerrero.
7.- Srio. de Prev. Seguridad e Higiene. Gabriel Alcalá Saucedo.
8.- Secretario de Pensiones y Jubilaciones. Ernesto Carrasco Godoy.
9.- Secretario de Habitación. Arnulfo Silva Hernández.
10.- Srio. de Fomento Deportivo y Cultural. César José Valencia Gómez.
11.- Srio. de Fomento Turístico. Yssai Gutiérrez Bernal.
12.- Srio. de Prestamos a C. y M. Plazo. Francisco castillo Cahuich.
13.- Srio de Acción Social. Rosendo Mancilla Arreola.
14.- Secretario de acción política y acción sindical. Efren Zagal Alcantara
15.- Sria. de Acción Femenil. Elvia Cristina Quezada Avila.
16.- Srio. de Prensa y propaganda. Marbel Cu Cerón.
17.- Srio. de Actas y Acuerdos. Luis Carlos Manjarrez Márquez.

<b>COMISION NACIONAL DE VIGILANCIA.</b>
---

Presidente. José Honorio Hernández Ramírez.
---

Srio. Juan Torres López.
--------------------------

Vocal. Raul Alba López.
-------------------------

<b>COMISION NACIONAL DE HONOR Y JUSTICIA.</b>
---

Presidente. Manuel de Jesús Burguete. (actualmente suspendido)
--

Srio. David Nicolás Moreno.
-----------------------------

Vocal. Maria Isabel Arellano Enriquez.
--

COMISION NACIONAL DE ASUNTOS JURIDICOS.
Presidente. Jaime Alvarez Jiménez.
Srio. Juan Montejano de la Torre.
Vocal. Ma. Idalia Intriago Moreno.

Se crean durante esta gestión las comisiones nacionales de apoyo de.

1. - Editorial y estadística.
2. - Eventos deportivos.
3. - De investigación política.
4. - De asesoría.

Durante el congreso se presenta una situación de amotinamiento del grupo ligado al secretario saliente que promueve la creación de otra planilla. Nuevamente es necesario entrar en procedimientos conciliatorios para impedir la ruptura del orden. La autoridad les pide que se pongan de acuerdo sin romper la armonía institucional y sin poner en riesgo la dotación del servicio del instituto. El congreso se torna tenso, pero finalmente la disidencia acepta el mantenimiento de las licencias para sumarse a la planilla de "unidad". El choque se da en los entretelones del congreso, las actas del congreso no dan cuenta de algo que no se ventila públicamente.

Entrado en funciones el nuevo comité, que hasta el momento funge como tal, arranca generando grandes expectativas. Expectativas de una masa ávida de cobrarle la factura a los dirigentes anteriores y su exceso de privilegios. Sin embargo, no hay cacería de brujas, no cae ninguna cabeza. Lejos de esto, el nuevo comité, por lo menos el secretario general, apunta a la inclusión de esos miembros que sobrevivieron la transición. Probablemente en virtud de una actitud instrumental hacia la representación sindical de estos últimos, que ven en esta una posibilidad de acceder a beneficios económicos extralegales, la posibilidad de

realizar trabajo sin privilegios tiene un débil atractivo, deciden emigrar o por lo menos manejarse alejados del centro. Sin embargo el deseo de venganza aún no está satisfecho, la base del comité empieza a percibir débil su dirigencia y se producen fracturas. Esta nueva disidencia al interior del comité es tratada con el mismo rasero que la anterior; la inclusión, ante el asombro de núcleo cercano a la dirección. Esta actitud nuevamente provoca el celo o la frustración de quienes esperan la mano dura, la purga natural de los resabios del pasado, profundizando aun más la división. Independientemente de esto, estas personas radicalizan su posición (como lo veremos en el último capítulo) al verse acorralados, de algún modo, y al no encontrar espacio ni eco para desarrollar su acción, abandonan (no precisamente por su voluntad) la nave.

Aires de renovación o la seducción por la novedad de la tarea iniciada pero el comportamiento de la nueva dirigencia pareciera ofrecer la posibilidad de conformar una organización sindical con alto grado de profesionalidad en la gestión.

Una preocupación manifiesta de la actual dirección radica en la necesidad de la capacitación de sus cuadros dirigentes de frente a las discusiones cada vez más cotidianas en que se ven envueltas las organizaciones sindicales hoy día. No es infrecuente encontrar a miembros del comité ejecutivo asistiendo a los múltiples foros de debate sobre estas problemáticas; a mujeres del sindicato involucradas en talleres donde se discuten los temas del sindicalismo desde la perspectiva del género; al establecimiento de convenios con instituciones cuyo fin expreso es la capacitación de cuadros dirigentes. Esto se evidencia aun más en la celebración del Consejo Nacional de Secretarios Generales, realizado en el mes de julio de 1996, donde aun cuando las mesas de trabajo en lo general se refieren a aquellas temáticas de corte reivindicatorio en lo económico o del análisis de los documentos básicos de la organización, encontramos ya mesas donde se discute de manera amplia la pertinencia o no de la permanencia de la organización en el

apartado "B", la discusión acerca de problemas tales como la libre sindicación. El objetivo expreso de la dirigencia sobre el particular es el de estar preparado y bien informado para enfrentar tal situación en el momento en que se presente. Con esto tambien se avanza hacia la realización del cuarto congreso ordinario que el proximo mes de julio debe tener efecto y donde estas temáticas tendran una foro de discusión aun mayor y de donde puede partir una toma de posición de la organización sobre el particular<sup>14</sup>.

### **Una caracterización de la organización**

Debemos a esta altura intentar una caracterización de los rasgos particulares de nuestro objeto de estudio y que deberan estar presentes en el desarrollo, más biográfico-descriptivo del capítulo posterior.

-Encontramos una organización sindical de alrededor de 3000 agremiados, donde el rasgo típico en cuanto a los integrantes de la dirigencia estriba en un alto nivel académico; esto es posible por la naturaleza de las actividades que realizan en el instituto que demanda formaciones profesionales específicas, pero tambien en virtud del status de que gozan dentro de la estructura de puestos en la institutción. Generalmente, quizá con la excepción de la incorporación a la vida sindical en la etapa formativa, que como veremos es más azarosa, el tránsito hacia las instancias de representación sindical esta concentrado en los más altos niveles de la escala de puestos del propio INEA como son los jefes de oficina y los analistas. Estos trabajadores tienen en común tanto el alto grado de formación académica como el

---

<sup>14</sup> La agenda de las discusiones que se dearrollaran en el congreso incluye mesas sobre la descentralización y sobre las limitaciones y posibiulidades que ofrece la legislación burocrática del país.

nivel alto en el escalafón aunado al hecho de que generalmente tienen personal a su cargo.

-La carrera sindical es percibida, en muchos casos, como una continuación de la carrera laboral. Llegados a los puestos arriba señalados, quedan sólo dos alternativas; optar por los puestos de confianza y aceptar el riesgo inminente de abandonar la institución junto con la dirección en turno, cuyos cambios como señalamos son frecuentes, o por el contrario abrazar la carrera sindical que les proporciona a un tiempo status y estabilidad en el trabajo.

-Un rasgo que es importante destacar es el paulatino proceso de feminización tanto del instituto, como de la organización sindical. Esta situación encuentra su explicación en una razón de orden estructural. Siendo la función del instituto de carácter específicamente administrativa, gran parte de la plantilla de personal está integrada por mujeres. Tomando prestada la noción de puerto de entrada de los teóricos del mercado de trabajo, podríamos ubicar a este en esta institución, justamente en el puesto de secretaria, que sólo en contadas ocasiones es cubierto por personal masculino, aquí influye la representación social que se tiene de esa actividad, que identifica las labores de secretaria con lo femenino, limita de manera natural el acceso de hombres a estos puestos. Sin embargo una vez instaladas en esas posiciones, las trabajadoras empiezan a moverse dentro del escalafón ocupando finalmente los puestos que las colocan como aspirantes naturales a los cargos de representación sindical.

Si la tendencia se mantiene, y ante la renuncia de secretarios de varios estados de la república donde los candidatos visibles a la sustitución son mujeres, el cuarto congreso nacional ordinario será un congreso marcado por una presencia mayoritaria de mujeres funcionarios representantes.

-Las relaciones que se establecen entre el sindicato y la institución podemos tipificarlas como fuertemente corporativizadas. Corporativizadas en el sentido de que estamos hablando de un sistema de intermediación de intereses (Schmitter 1992, Luna *et al*, 1992) donde la organización sindical cumple ese doble papel de representación, legítima, de los intereses de la base de trabajadores afiliados al sindicato, en este sentido moviliza demandas sentidas por estos y en sentido opuesto, pero integral, representa para la institución un canal de control de los propios trabajadores. Sin este último requisito la relación pierde su carácter instrumental para la autoridad.

De este modo la lucha de la élite por lograr el derecho a representar a la base de trabajadores debe librarse en dos frentes que igualmente se corresponden con los dos polos de la relación corporativa en los términos de la definición de Schmitter(Ibid), la representación y el control. Por un lado deben lograr el reconocimiento de la base compitiendo por el voto según los usos de la organización y cuya evolución podemos apreciar, aunque sucintamente en la descripción anterior; en el otro polo, deben competir entre sí por obtener el reconocimiento de la autoridad que en este medio se constituye en el gran reclutador. Este reconocimiento del director en turno como la máxima instancia de calificación de credenciales para ejercer la representación sindical constituye una acuerdo tácito entre los actores que no se encuentra formalizado en ningún lado pero que tiene una presencia de objetividad tal que se convierte en condición estructurante de las prácticas sindicales del SUTINEA. En tal sentido nos encontramos no ante una entidad concreta, formalizada, que acote los movimientos de la organización sindical sino por el contrario, lo que encontramos es una representación compartida, un dar por hecho una situación de la cual ni siquiera tienen alguna evidencia empírica que sustente la creencia, se da por hecho y punto. Esto, es se supone que alterar el orden, provocar la ira del reclutador (poniendo en riesgo, por ejemplo, la prestación del servicio) redundaría en la

cancelación de la posibilidad de ocupar cargos sindicales. Empero, no existe ninguna experiencia previa que justifique tal concepción, sin que con esto pensemos invalidarla, en todo caso funciona y funciona aun cuando los actores tengan la percepción del carácter de imaginario de la idea compartida, como evidencia la siguiente declaración de un representante del comité ejecutivo en funciones, por ejemplo cuando se le inaguere sobre la existencia de mecanismos de negociación o presión durante tales eventos...

“ Ninguno, los documentos... nos documentamos. Los que forman la comisión que se encarga de negociar las condiciones tienen que estar constantemente preparándose, estudiando para poder llevarla a cabo. Nos exigen, las representaciones estatales están preguntando, en este momento están preguntando a cada rato ¿cual es el avance? y nuestra respuesta simplemente es que esta en proceso. Pero hemos contenido esa presión o más bien, la presión que a ellos les ejercen los trabajadores, pero no, así un mecanismo yo no me atrevería...

Y sobre la inexistencia de tal mecanismo...

*“... nosotros mismos lo hemos evitado, no hemos querido que se creen, no hemos querido llegar a una, una actitud radical, o sea ejercer un paro, ejercer una manifestación o sacar un manifiesto en la prensa, no, nosotros mismos hemos opinado que no, que continuemos en la negociación. Por que al menos yo si he notado en las autoridades una actitud así... como se le podrá llamar... muy autoritaria... pero muy represora en un momento dado... en otros tiempos. Fernando Pérez Correa tenía la fama de ser represor y ellos cuando veían que se podía armar una movilización sindical se movilizaban inmediatamente con los delgados, con gobernación, con las instancias que fuera necesario con la FSTSE para que ella aplacara, pero esas son percepciones, nunca llegó a pasar<sup>15</sup>.”*

Este pasaje ilustra con extraordinaria la claridad con que es percibida, por un dirigente sindical, la doble naturaleza del liderazgo sindical en condiciones

---

<sup>15</sup> Entrevista con un funcionario sindical en funciones.

corporativas; negociar con la autoridad, en tanto que representantes de la base trabajadora, y contener a tal base, en tanto que instrumento del control institucional.

Objetiva o no, la amenaza de una eventual intervención institucional para reestablecer el orden roto es concebida como real y, sobre todo, como legítima. La intervención mencionada no es percibida en términos de una extralimitación de las funciones de la autoridad, supone una defensa ante la eventual puesta en riesgo del servicio que presta el instituto. Este reconocimiento otorga un sentido específico a la posibilidad de la intervención y se constituye, a un tiempo, en el referente de lo que significan las prácticas correctas o incorrectas en esta relación.

Es un marco que acota los movimientos de los actores en este espacio, pero también es un marco que acota las significaciones y adquiere un rango normativo. Pensamos esta suerte de legitimación en los términos que lo proponen Peter Berger y Thomas Luckmann (1991) donde la legitimación...

“... constituye una objetivación de significado de “segundo orden”. La legitimación produce nuevos significados que sirven para integrar los ya atribuidos a procesos institucionales dispares. La función de la legitimación consiste en lograr que las objetivaciones de “primer orden” ya institucionalizadas lleguen a ser objetivamente disponibles y subjetivamente plausibles... La legitimación “explica” el orden institucional atribuyendo validez cognoscitiva a sus significados objetivados. La legitimación justifica el orden institucional adjudicando dignidad normativa a sus imperativos prácticos. Es importante comprender que la legitimación tiene tanto un elemento cognoscitivo como normativo.<sup>16</sup>”

Este estatuto de naturalidad (Moscovici,1984;Jodelet,1984;Ibañez,1988) o la necesidad de dar por hecho estas significaciones (Berger y Luckmann op. cit), no es cuestionada en ninguna de las entrevistas realizadas, acaso se ve como un

---

<sup>16</sup> Berger, Peter y Luckmann, Thomas. (1991) pp. 120-122.

evento deplorable en términos éticos la creación de un sindicato promovido por la institución (el periodo de Alvarado), pero por lo demás la virtual capacidad del instituto para intervenir, y no digamos para validar el reclutamiento, no esta a discusión. En la agenda del sindicato por ejemplo, como vimos más arriba, se encuentran discusiones tan candentes como la que se deriva del acatamiento de la recomendación 89 de la OIT referida a la libre sindicación coartada por la legislación burocrática y que de alguna manera tienen el atenuante de ser percibidas como problemáticas que transcurren en un escenario ajeno al de su relación con el instituto. El enemigo aquí, en todo caso, es el estado en abstracto y el hecho de que el problema abarca a todo un conjunto de organizaciones le brinda el anonimato o la impersonalidad suficiente para poder pensarlo fuera del esquema de referencia que acota su relación corporativa.

Estas formas de legitimación tienen sin embargo que encontrar su materialización en algún referente concreto, existente o construido, que permita fijar las significaciones, anclarlas, si pensamos en el discurso de la psicología social francesa u objetivarlas si pensamos en el trabajo citado de Berger y Luckmann. Para estos últimos estas suertes de legitimaciones son objetivadas por el lenguaje y lo que pudimos observar durante nuestros contactos con los miembros del sindicato es precisamente la existencia de formas discursivas recurrentes y compartidas que permiten concretar la representación o la significación ordenadora de prácticas al tiempo que permite mantenerla viva, esto es, reproducirla. “no alterar el orden institucional”, “no poner en riesgo la prestación del servicio”, son explicaciones recurrentes de las formas en que transcurre la vida del sindicato. Así no queda ningún espacio para sospechar la estrecha relación de la autoridad con la dirigencia como algo turbio o desviado, es el interés impersonal y supremo del objetivo institucional. Por ejemplo, al revisar los documentos básicos del sindicato encontramos ponderado como objeto primordial la prestación del servicio, el compromiso con la población...

“PRIMERO. El avance del país hasta el punto de lograr su independencia tecnológica del exterior, requiere como requisito primario la educación básica de todos y cada uno de los mexicanos.”  
o por ejemplo en el punto séptimo de este mismo documento, su “Declaración de Principios”, que establece...

“SÉPTIMO. El prestigio del Movimiento Sindical de los Trabajadores al Servicio del Estado , *debe descansar no sólo en el esfuerzo de conservar los derechos y prestaciones que el asisten, sino en su co-participación favorable sobre los quehaceres de la Administración Pública para hacerla eficiente y limpia.*” <sup>17</sup>

## Un corporativismo inestable

Sin embargo estamos en presencia de una suerte de relación corporativa que no ha terminado de adoptar un rostro particular. Lejos de la visión superficial, que desechamos al principio de este trabajo, y que encuentra en la relación corporativa asimetrías donde el sindicato se encuentra sometido tiránicamente a las veleidades de un Estado/Patrón opresor que se vale de una reglamentación asfixiante para someter a la organización. Lo que encontramos es una relación dinámica, cambiante, inestable, donde regularmente los espacios de negociación y control se mueven en función de las acciones y estrategias de los actores (Hyman, *Ibid*; Knights, *Ibid*; Crozier, *Ibid*). Si existe un rasgo que defina esta relación es el de la inestabilidad, un **corporativismo inestable**.

---

<sup>17</sup> Estatutos del SUTINEA vigentes, “Declaración de principios” puntos primero y séptimo.

Inestable desde la perspectiva de que aun dentro de la organización sindical no encontramos una constitución acabada, sino que las distintas composiciones que se presentan de comité en comité imprimen un sesgo a las relaciones que se tejen tanto al interior como con la institución. Un ejemplo de esta inestabilidad se refiere a los reiterados intentos de prolongación de las dirigencias en el mandato del sindicato. Esto provoca una suerte de proceso de renovación periódica que impide o ha impedido a la fecha la constitución de un grupo dirigente específico que signe el perfil de la organización. Este se constituye y reconstituye de tiempo en tiempo, de situación en situación.

La inestabilidad de las autoridades institucionales, su continua rotación, la modificación de las políticas del INEA, el cambio del peso específico del mismo de acuerdo al contexto político y económico, nos presenta, por la contraparte, un actor igualmente inestable, igualmente cambiante. de tal suerte que aun cuando desde el punto formal/legal estamos en presencia de los mismos actores, en la práctica lo que encontramos relaciones siempre inéditas o por lo menos con un grado marcado de variabilidad. Esta variabilidad se mueve en ocasiones a potenciar el grado de control que la institución puede ejercer sobre los agremiados. En otras por el contrario, puede resultar de la ampliación de los espacios de negociación que resultan favorables al sindicato.

Un ejemplo de esta múltiple direccionalidad de las relaciones corporativas que aquí hemos descrito lo representa el pasaje del congreso negro. Allí los diversos actores participantes, unos reconocidos formalmente, otros no, delinenan trayectorias a sus comportamientos en función de sus aspiraciones y objetivos, en un primer momento, peor que se recomponen y reorientan en función del curso que toman los acontecimientos.

De esto podemos desprender una conclusión provisoria; no se puede afirmar el sometimiento o control exacerbado de las organizaciones sindicales que mantienen relaciones corporativas con el estado. Existen relaciones de conformidad y obediencia gradual que coinciden y se explican con los intereses particulares de la organización en general y de los líderes en particular; actitudes de complicidad donde no sólo media el interés del Estado sino los intereses y percepciones de los actores en cuestión. Lejos de pensar en una situación de sojuzgamiento de los derechos de los sindicalizados, podemos hablar de una relación instrumental específica, con una legalidad informal particular, que confiere sentido y legitima sus prácticas.

## ESTRUCTURAS DE RECLUTAMIENTO Y BIOGRAFIAS SINDICALES

Después de conocer la naturaleza del sindicato en que realizamos nuestra investigación podemos intentar un acarakterización de los procesos de reclutamiento de sus dirigencias y que conforman en gran medida el objeto de este trabajo. Para hacerlo acudimos a la obra de Roderic Ai Camp, que como hemos señalado en la parte teórica recupera diversos aportes de la tradición anglosajona de los estudios de movilidad de élites y que consideramos que constituye un instrumento de utilidad heurística para nuestro trabajo.

En cuanto a los procesos específicos de reclutamiento podemos distinguir dos grandes momentos para el caso del SUTINEA. Podemos afirmar sobre la existencia de orígenes diversos y azarosos de los primeros procesos de reclutamiento o de simple transito hacia las esferas de decisión sindical.

Fundamentalmente cuando nos estamos refiriendo a las etapas formativas aun del sindicato. En tales casos los mecanismos y sobre todo la carga significativa asociada a los sujetos de la representación sindical es diversa. En todo caso coincide en un aspecto; en el reconocimiento colectivo de capacidades, habilidades o rasgos de la personalidad distintos a los del grupo que colocan al individuo en cuestión en una posición preferencial para ocupar los cargos sindicales.

Por ejemplo encontramos a funcionarios sindicales cuyo ingreso a la representación sindical en el SUTINEA opera en virtud del conocimiento público de antecedentes de corte sindicalista, aquí la experiencia se convierte en el valor o rasgo que posee diferencialmente el funcionario sindical en ciernes.

Otros por ejemplo acumulan una suerte de capital simbólico, producto de su desempeño en la propia cotidianeidad de la institución, en términos de valores reconocidos por la comunidad como extraordinarios como "este no le tiene miedo a la autoridad" o "se enfrenta a la autoridad y no lo han corrido" y que igualmente los coloca como aspirantes naturales a ocupar cargos sindicales.

Otros ocupan puestos de dirigencia en virtud de valores tales como " lo que pasa es que soy muy amigable... me llevo con todos y creo que eso..." o por ejemplo " soy ingeniero civil, y ademas era la persona de más edad en la delegación, creo que eso influyó,...".

Algunos más, incluso se involucran por primera vez en la representación sindical, digamos, como producto de una consecuencia inesperada de la acción, " ... firmamos un documento donde nos oponiamos a la basificación... despues nos propusieron para integrar el comité..<sup>18</sup>"

Aquí mas que un patrón encontramos un importante filón para arrancar con el seguimiento de diversas trayectorias sindicales que puedan ser indicativas del comportamiento general del sindicato y que intentaremos reseñar más adelante.

En cuanto a los procesos de reclutamiento actuales o las formas o canales por donde transitan las dirigencias hoy día, si tenemos más elementos para tratar de elaborar una caracterización. Para hacerla pensariamos, como ya señalamos, en

---

<sup>18</sup> Entrevistas con distintos dirigentes sindicales.

el esquema de ordenamiento de los procesos de reclutamiento político que propone Roderic Ai Camp en su sistematización de este fenómeno referido al sistema político mexicano<sup>19</sup>.(1996)

Camp define al reclutamiento político como...

“... el vehículo por el cual los individuos ingresan al proceso político a todos los niveles y por numerosos canales, tanto formales como informales.”

Retomando algunos elementos elaborados en la tradición norteamericana del análisis del reclutamiento político Camp reformula algunos esquemas que considera pertinentes para explicar el fenómeno en el contexto mexicano. Sin entrar en la discusión de la pertinencia de tal modelo, lo utilizamos para dar cierto sistema a nuestra exposición de las formas que adopta el reclutamiento de las dirigencias sindicales en el binomio INEA-SUTINEA, esto es al binomio trayectoria sindical/laboral. Particularmente propone la revisión de cuatro componentes que utilizaremos y que a continuación detallamos:

1. *Las estructuras de preselección*, que son los procesos que preseleccionan y canalizan al potencial recluta político. Por ejemplo los canales formalizados de reclutamiento y que se expresan en los estatutos de los sindicatos. Requerimientos formales, como relacionados con el perfil del aspirante, nivel educativo, etc.
2. *Las variables de oportunidad*, que son las características que acentúan el potencial de un individuo para llegar a ser un político. Estas características, más relacionadas con el trabajo que aquí

---

<sup>19</sup> Aquí nos referimos específicamente a la caracterización de Camp que presenta cuatro momentos definitorios del proceso de reclutamiento de las élites políticas y que distingue entre; estructuras de reclutamiento; las variables de oportunidad; los porteros de reclutamiento; y las variables de promoción(1996).

realizamos, se refieren a las cualidades del líder, que pueden tener que ver con elementos formales, grado de instrucción, origen, también pueden estar referidas a cualidades subjetivas colectivamente apreciadas como aquellas de “no le saca a la autoridad”.

3. *Los porteros de reclutamiento*, que son individuos, instituciones o procesos que determinan quién es seleccionado. Aquí se refiere a la forma en que individuos o instancias pueden contribuir a la movilidad del recluta, también a obstaculizarlo. Pensemos por ejemplo, la sucesión donde resulta electo Adrián Méndez, donde falla la estrategia del que parecía el gran reclutador.
4. *Las variables de promoción*, que se refieren a las condiciones que afectan el ascenso de un individuo a la cúspide del sistema político. Esta variable resulta de difícil comprensión y depende más como hemos visto de la manera en que se suceden los acontecimientos. Digamos que es un avariable más socialmente construida, casi aleatoria.

Pasemos ahora a tratar de sacar provecho de estas herramientas en la caracterización del proceso de reclutamiento de líderes en el SUTINEA-

### **Estructuras de preselección**

En cuanto a las estructuras que preseleccionan a los distintos reclutas podemos identificar dos tipos esencialmente:

1. *Estructuras de preselección de primera incorporación*. Que generalmente se refieren a procesos en los cuales se ven involucrados los potenciales líderes y que

tienen que ver con el desarrollo de los eventos cotidianos en sus espacios de trabajo y que los colocan en posición preferencial respecto de sus compañeros para ocupar cargos de representación, un enfrentamiento con la autoridad, la capacidad de liderazgo para enfrentar un eventualidad, hasta rasgos de la personalidad mucho más sutiles. Regularmente durante estos procesos se potencian los rasgos distintivos del líder, cuyo componente se instala en la conciencia de la colectividad como típico del comportamiento del sujeto en cuestión, "combativo", "que no le tiene miedo a la autoridad", "que es intelectual", "que es grillo", "que siempre todo lo sabe", etc. Aquí se generan ciertas conceptualizaciones en esta lógica narrativa (Bruner 1986) con que los actores atribuyen valores o capacidades a sus representantes y que les proporciona cierta certidumbre a la hora de inclinar sus preferencias electorales.

2. *Estructuras de preselección del funcionamiento regular.* Que son los canales formales o informales por donde transitan las élites o sus posibles integrantes hacia los espacios de decisión/representación sindical. En este sentido encontramos alguna diversidad a este respecto:

- La primera se refiere a la estructura formal de puestos dentro del instituto y que constituye un vehículo casi natural de tránsito hacia la representación sindical en virtud de que esta es concebida en gran medida como una prolongación de la trayectoria laboral. Particularmente cuando el sujeto o potencial recluta está instalado en los puestos más altos de la pirámide escalafonaria. Entonces se convierte en un aspirante preferencial a los cargos sindicales en virtud del estatus que le confiere su posición laboral. La gran mayoría de representantes transitan por esos puestos: Jefe de programa y Analista.

- La siguiente estructura de preselección formal de liderazgos del comité ejecutivo nacional esta constituida desde luego por la propia estructura organizativa del sindicato a nivel nacional. En primera instancia los integrantes del Comité Ejecutivo Nacional y de las Comisiones Nacionales estan colocados en posición preferencial para ocupar cargos de representación sindical a nivel nacional. Si observamos el comportamiento de la circulación de integrantes en el comité ejecutivo del SUTINEA veremos como dentro del propio CEN, se desarrollan una suerte de microcarreras sindicales antes de asumir responsabilidades mayores. Igualmente el ser electos como secretario general en los estados le otorga a estos una posición preferencial para acceder a puestos de dirigencia nacional. Casi la totalidad de los representantes nacionales, exceptuando el primer periodo desde luego, han fungido como representantes estatales.
- Otra estructura de preselección la constituyen las propias instancias de decisión y discusión de la organización sindical. Los Congresos Nacionales, por ejemplo, son eventos a los que asisten delegados efectivos que son electos por asamblea, elección que conlleva ya una fuerte carga significativa por el nombramiento y coloca al delegado en posición de distinción respecto de la masa. Esta estructura de preselección funciona en un doble sentido. En el caso, muy regularmente, de los secretarios generales de los estados que asisten a los congresos, los coloca como candidatos potenciales a integrarse al comité ejecutivo nacional, desde luego esto depende del desempeño del secretario durante el evento; aquí esta estructura se constituye en un canal del tránsito de las élites de la periferia hacia el centro, constituye también una auténtica pasarela, lugar para ver y ser visto, donde los dirigentes estatales ponen a prueba sus capacidades y talentos, es en gran medida un espacio de competencia simbólica y desde luego espacio también para tejer relaciones que se tejen de mejor manera, cuando más capital simbólico, capacidades, habilidades, etc., se pueden ofrecer y se demuestran en el escenario que brinda el evento. Pero también estos congresos en sentido

inverso, funcionan como canal de reclutamiento dentro de las demarcaciones estatales. Los delegados efectivos, elegidos en asamblea estatal y que no ocupan cargos de representación local adquieren igualmente un estatus de excepción y una serie de atributos, reales o imputados, que los convierten en aspirantes indiscutibles a puestos de representación local. Esto es, muchos de los delegados a los congresos nacionales quedan incluidos en los comités ejecutivos estatales en los procesos electivos inmediatos. Igualmente ocurre con la Instancia del Consejo Nacional de Secretarios Generales, instancia donde concurren evidentemente, solo secretarios estatales y opera como canal de reclutamiento tan solo en el primer sentido indicado para el Congreso Nacional. A nivel local, igualmente las instancias de discusión como la asamblea estatal, permiten a sus integrantes poner a prueba sus capacidades, mostrarse al público y potenciales electores en el futuro. Estos escenarios frecuentemente se convierten en espacios para el "tiroteo", donde los delegados asisten, en muchas ocasiones, con la finalidad de poner en "mal" a los dirigentes en funciones y al mismo tiempo demostrar las cualidades personales, quien asesta el golpe a la dirigencia en funciones capitaliza, en efecto inverso, la atribución de las capacidades que en su actuación demuestra que el dirigente de marras carece. Cuando lo logran potencian su capital simbólico y abonan sus posibilidades para aspirar con cierto grado de certidumbre a un puesto en el nivel al que se este aspirando. Las instancias de discusión y representación sindical se convierten así en verdaderas arenas de lucha (Bordieu 1990, 1991; Sierra1997) entre los propios miembros del sindicato donde se libran batallas con un fuerte contenido simbólico, donde lo que esta en juego es la destrucción, o por lo menos el debilitamiento, del prestigio ajeno y la potenciación o lucimiento del propio.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Para este punto resulta ilustrativo el trabajo de María Teresa Sierra. *Discurso, cultura y poder. El ejercicio de la autoridad en los pueblos hñähñús del Valle del Mezquital*. Editado por el gobierno del estado de Hidalgo. 1992, de donde tomamos la caracterización de la asamblea como espacio de constitución "... de prácticas sociales institucionales que condensan y reproducen la estructura de relaciones sociales... (en nuestro caso, institucionales y sindicales)...y, por lo tanto, la relación de fuerzas simbólicas que la atraviesan. En este sentido consideramos a las reuniones como un espacio de

- Otra estructura de reclutamiento, no formalizada esta constituida por la conformación o integración de redes de amistades que vinculadas con la dirección acercan a los posibles reclutas al mercado de liderazgos. El ejemplo paradigmático de esta lo encontramos en la constitución de la propia red de relaciones que se teje para contrarestar la candidatura de Chávez Morales, que decidida en instancias formales es desactivada conformando esta estructura informal pero de peso específico en la contienda. Estas redes se van constituyendo también a través de eventos, como los congresos, que ya hemos reseñado. Cabe también incluir las redes de amistades que se forman no alrededor de los liderazgos sino en los núcleos de opositores o críticos del *status quo* y que dependiendo del éxito de estos grupos minoritarios consiguen ampliar su cobertura, en virtud de estilos de comportamiento como por ejemplo la consistencia que termina por otorgar verosimilitud a sus actuaciones. Otra posibilidad de tramado de redes de relaciones es la de acercarse al propio instituto, relación que puede favorecer la inclusión de algún potencial dirigente.
- No podemos desdeñar la existencia de otro canal no formalizado de tránsito hacia la representación nacional en este sindicato y que tiene que ver con el lugar de origen y que está alimentado también por una representación colectiva que alimenta el sentimiento antichilango. Podemos decir que los oriundos del Distrito Federal, se encuentran en desventaja frente a la gente de provincia para obtener el respaldo electoral necesario para fungir como representante. Sin embargo esta situación tiende a ceder y ahora existe un franco acercamiento de la dirigencia nacional hacia los trabajadores de las oficinas centrales toda vez que en sentido inverso, la dirigencia sufre un proceso de chliangización. Si

---

estructuración de posiciones y oposiciones sociales que no pueden concebirse como simples interacciones lingüísticas. Tal es la dirección señalada por Bourdieu y Encrevé al proponer el concepto de mercado lingüístico, por medio del cual se refieren a la interacción verbal como el lugar de los intercambios lingüísticos donde la estructura social se encuentra presente." p. 83

entendemos por esto un comportamiento que se limita a decidir desde el centro sin consultar la periferia.

- Aun cuando incluida un tanto en la estructura de puestos, podemos identificar con cierto rango de autonomía, una estructura formalizada donde se reclutan aspirantes y que tiene que ver con la formación profesional. La gran mayoría de representantes sindicales como se puede constatar de la descripción inicial del capítulo, tienen carreras profesionales que nos permite afirmar igualmente, que en este sindicato se encuentran en situación preferencial para aspirar a puestos de dirigencia sindical las personas que poseen formación profesional, el “profesor”, el “licenciado”, el “ingeniero”, etc., respecto de los que no la tienen.

## **Variables de oportunidad**

Las variables de oportunidad están constituidas por las características particulares de los actores que les permiten igualmente colocarse dentro de los grupos con mayores posibilidades de acceso a la élite dirigente. Estas cualidades pueden ir desde aspectos muy objetivos, carrera profesional, lugar de origen, puesto, capacidad para hablar en público ( que es un valor muy apreciado en este sindicato), capacidad para establecer relaciones interpersonales, carisma, etc., hasta características que en realidad resultan de aquellas situaciones descritas por ejemplo, para el funcionamiento de las asambleas. Esto es, de rasgos distintivos del potencial recluta que se construyen en la interacción con los demás miembros en la vida cotidiana y específicamente en la cotidianeidad de la vida sindical. Así una conducta persistente (Moscovici, 1981), por ejemplo aquella de evidenciar las incapacidades de la dirigencia, puede redundar en la inclinación de los votantes en los procesos de selección de liderazgos. Resulta un poco más azaroso pensar en tipificar tales variables de oportunidad, una variable efectiva en algún momento puede no serlo tanto en otro periodo.

## Los porteros de reclutamiento

Con la noción de portero de reclutamiento, Camp se refiere a las personas o instituciones que validan los procesos de reclutamiento, a quien certifica o revisa las credenciales de los aspirantes. En este punto es importante destacar como para el autor este nivel resulta o combina variables institucionales y culturales. Esto es, aquí nos acercamos mucho a situaciones que tienen que ver por ejemplo, con la costumbre. En nuestro caso podemos igualmente identificar una diversidad, si no vasta, por lo menos lo suficientemente amplia para ofrecer múltiples posibilidades combinatorias.

- En primer lugar encontramos el portero por excelencia, en nuestro universo de estudio por supuesto, el gran reclutador que es la propia institución. Ante esta figura omnipotente, los distintos aspirantes a la dirigencia sindical tendrán que mostrar sus capacidades, habilidades y sobre todo, sus virtudes disciplinarias a fin de lograr el reconocimiento de la institución como garante del mantenimiento del orden. Y aquí estriba precisamente el componente cultural, de este microuniverso donde la legitimidad de la dirigencia radica en la posibilidad de mantener el binomio representación/control. Por ejemplo según pudimos recabar en nuestras entrevistas, la designación de un candidato a secretario general pasa por la necesaria aprobación de la autoridad; o en otros casos, pensando en el memorable congreso negro, una decisión colectiva, la destitución de un dirigente es neutralizada por la convocatoria institucional del restablecimiento del orden.
- Otros porteros del reclutamiento se encuentran personificados por los propios representantes que prodigan ciertas atenciones o brindan algunas posibilidades de aceleración de la movilidad sindical a algunos de sus integrantes. Por

ejemplo, el secretario nacional tiene la facultad de asignar comisiones de trabajo, cuya importancia puede influir en la conformación de un capital simbólico abultado del comisionado, la designación de la comisión opera como una suerte de carta de recomendación. Puede incluso, en caso de convertirse en una actitud sistemática, en un auténtico proceso de construcción deliberada de la imagen que se venderá en próximos comicios. Aquí debemos destacar el hecho de que el simple posicionamiento en la estructura nacional de la representación no garantiza el tránsito hacia el núcleo central del poder. Este tránsito se ve influido por diversos procesos de mediación que tienen que ver con el comportamiento del actor y de los demás actores para con este. Igual función de reclutadores cumplen las dirigencias nacionales al momento de seleccionar funcionarios entre los distintos representantes estatales. Aquí igualmente, debemos destacar el hecho de que este sindicato, y esta es otra regla no escrita, se plantea la necesidad de renovar su comité nacional en cincuenta por ciento cada tres años, la importancia del centro como reclutador es mayúscula, específicamente para explicar el tránsito de los estados hacia los puestos de representación a nivel nacional. No hay aún regla escrita y aparentemente ni informal, acerca de los períodos de permanencia en la dirigencia nacional en virtud de la rotación de puestos. Probablemente la accidentada vida sindical que hasta el momento han atravesado en la organización explique tal ausencia. Posiblemente la consolidación de un grupo que logre establecer ciertos márgenes de continuidad establezca tales criterios en el mejor de los casos, o en el peor, y este es un prejuicio, establezca el mecanismo de la perpetuación.

## **Variables de promoción**

Las variables de promoción tienen que ver con los elementos que permiten que una carrera sindical, en este caso, sea más o menos exitosa. Si embargo, por su propia naturaleza este género de variables es el más difícil de tipificar en virtud de

que resulta de una combinación o superposición en grado e intensidad variables entre los rasgos distintivos que se convierten en variables de oportunidad y los que se van construyendo en virtud del propio desempeño del actor en virtud de su interacción con los demás actores y con las estructuras institucionales que le brindan la posibilidad de desarrollar sus estrategias. Si difícil de tipificar, resulta también el ángulo por excelencia de la perspectiva que hemos adoptado y que se inclina por la explicación del éxito o no de las carreras sindicales, en este caso, en función de su carácter más bien construido que inmutable, más dinámico que expresado en alguna suerte de ruta necesaria de desarrollo.

Una primera conclusión que resulta de nuestro acercamiento a los procesos de reclutamiento y selección de liderazgos en el SUTINEA es la constatación de su naturaleza compleja. Donde existen tantas vías de reclutamiento como espacios de actuación tienen los sujetos de la acción. Donde canales formalizados tienen efectos múltiples, quizá más de los que hemos logrado en este intento reconocer, que le imprimen un carácter problemático a su funcionamiento y que sin duda no pueden ser explicados por una lectura formalista del particular. Encontramos por ejemplo estructuras plenamente formalizadas, que sin embargo permiten amplios márgenes de informalidad o por lo menos, que su eficacia depende en alto grado de las estrategias y actuaciones que los sujetos desarrollen en ellas o respecto a ellas. Existen igualmente estructuras no formalizadas que sin embargo ejercen efectos constreñidores, de intensidad variable según la correlación de fuerzas, que muy probablemente una visión superficial no puede recoger. Si bien una golondrina no hace verano, y no podemos extraer de este caso generalizaciones aplicables en todo tiempo y lugar, es plausible suponer que otras realidades del mundo del trabajo en general y del ámbito sindical en particular ofreceran esa rica gama de matices apenas entremos en contacto directo con los sujetos de la acción.

Siguiendo la lógica de exposición de este trabajo, en los apartados siguientes nos acercamos, con un espíritu un tanto más cercano a la etnografía, sin renunciar

a la tentación de la explicación, que por lo demás siempre esta implícita, ya sea en la discriminación de la información o en su mismo ordenamiento, a la descripción de algunas trayectorias sindicales que nos parecen relevantes por sus matices y ejemplificadoras de estos procesos. Seguramente más y más trabajo empírico sobre el particular nos permitirá poseer información suficiente para construir modelos de interpretación útiles como futuras herramientas para el análisis. Por el momento nos conformamos con la descripción, que quiere ser profunda, esperando a estar en condiciones para elaborar un trabajo mayor.

### **Nacidos para mandar: la estructura de la personalidad de la elite** **Algunos casos empíricos.**

El objeto de este trabajo, como lo hemos señalado en la introducción, estriba en la intención de desentrañar las representaciones colectivas o las ideas, estilos de comportamiento, actitudes, etc., que dan sentido a las actividades de esta organización sindical, particularmente de las que se derivan o se relacionan con los procesos de reclutamiento de liderazgos.

Representaciones y percepciones que resultan de la interacción de los individuos y sus características propias y sus peculiares estructuras de personalidad, con su medio y que le dan una connotación biográfica a sus trayectorias profesional/sindicales. Percepciones que integradas a esta estructura de la personalidad del individuo cumplen una importante función en la orientación de sus prácticas. Esto es, tienen un sentido por lo menos bidireccional.

Al mismo tiempo los ambientes específicos donde se desenvuelven y las múltiples combinaciones que resultan de la interacción conforma trayectorias o biografías, en este caso sindicales con matices particulares, donde no esta exento el

azar o la influencia de otros actores en el desempeño personal y que le dan una singularidad que los estudios macro no pueden captar.

Por esto recurrimos en esa parte al método de la Historia de Vida, que como señala Pujadas (19??), puede tener diversas variantes que se adecuen a los intereses del investigador. En este caso no nos interesa la reproducción puntual de la biografía de los actores. Nos interesa conocer las narraciones (Bruner, Ibid) de los sujetos que les permiten explicar y dar sentido a sus trayectorias sindicales específicamente, en tal virtud estamos optando por un uso del método biográfico en el sentido que Pujadas denomina historias parciales. Este recurso lo utilizamos con el fin de ilustrar, a partir de descripciones un tanto más cercanas a la etnografía, la hipótesis guía de nuestro trabajo, que no de verificar, como advertimos en la introducción. Tal hipótesis estaría referida al hecho de que las trayectorias de vida en general y en este caso particular, las trayectorias laboral/sindicales expresan la relación complejamente tejida entre los ambientes más o menos estructurados donde transita la acción de los sujetos y las propias biografías de estos que le dan giros particulares y en sentido inverso la influencia que estos ambientes ejercen sobre la propia acción. Concebimos estos espacios intersubjetivamente constituidos, como fundamentalmente espacios de representación simbólica.

“El universo simbólico se concibe como la matriz de *todos* los significados objetivados socialmente y subjetivamente reales; toda la sociedad histórica y la biografía de un individuo se ven como hechos que ocurren *dentro* de ese universo. Lo que tiene particular importancia es que las situaciones marginales de la vida del individuo ( marginales por que no se incluyen en la realidad de la existencia cotidiana de la sociedad) también entran dentro del universo simbólico.... El universo simbólico aporta el orden para la aprehensión subjetiva de la experiencia cotidiana.” (Berger y Luckmann, 1991: p.125,127)

Tal hipótesis desde luego no es resultado de nuestra invención sino que apunta más bien a una tradición, y es el espíritu que anima este trabajo, relativamente moderna, y diversa, de los estudios considerados como micro y que requiere, en el estado actual de la teoría, de la acumulación de información empírica en diversos campos y espacios pero que desde luego debemos reconocer que siempre será inabarcable en su totalidad toda vez que al propia naturaleza de la acción humana es infinitamente cambiante. En todo caso lo que desechamos de antemano es la tentación de caracterizar de manera estandarizada a nuestros sujetos; pensar por ejemplo que en la relación sindical de carácter corporativo se desarrollan meras estrategias instrumentales, racionales de actores acomodaticios, que sin duda existen en este y cualquier sindicato.

Nuestra revisión biográfica sin embargo, esta acotada por los conceptos analíticos que desarrollamos antes para explicar los procesos de reclutamiento a partir del trabajo de Roderic Ai Camp (1996) referido a las estructuras de reclutamiento, variables de oportunidad, variables de promoción y a los porteros de reclutamiento. Alrededor de estos, en este ejercicio, es que bordaremos la selección de pasajes de las trayectorias seleccionadas. Seleccionadas un tanto de manera arbitraria, y aquí existe el sesgo de la mirada del investigador, desde luego, pero pensando, sino en una tipología inconsistente si la hicieramos ahora y aun más arbitraria, en casos ilustrativos del carácter disímulo de las percepciones en torno a la función sindical y la forma como el azar y las estructuras se relacionan con estas, contingencias, situaciones imprevistas, consecuencias inesperadas de la acción, etc.

Aclarado lo anterior a continuación reconstruiremos algunas de ellas tratando de reconocer estas peculiaridades en el intento. Aun cuando en el capítulo anterior hemos descrito con cierta puntualidad la evolución del sindicato y sus actores, en esta parte no mencionaremos ni sus nombres, ni sus lugares de origen,

ni sus periodos de gestión, en virtud de que algunos de ellos aun estan en funciones y la información apunta a situaciones mucho más sutiles e incluso comprometidas, es pues un acto de elemental ética de nuestro trabajo. En todo caso tal información queda como estricta responsabilidad de quienes participamos en el trabajo de campo, el director de este trabajo y quien esto escribe.

## **Del rechazo al sindicalismo, a la dirigencia nacional**

*...y las causas le fueron cercando  
cotidianas, invisibles  
y el azar se le fue enredando  
poderoso, invencible...  
"Causas y azares"  
Silvio Rodríguez*

El actor a que nos referimos en esta reconstrucción tiene una característica especial, testigo involuntario de los procesos de formación inducida del sindicato, su primera reacción es de indiferencia al no tener lazos aun que le unan a la institución. Sin embargo esta red de relaciones con personas vinculadas al instituto lo iran arrastrando hacia una serie de acontecimientos que paradójicamente lo colocaran en la ola de la cresta y de un inicial, si no desprecio, rechazo a todo lo que huelga a la ineficacia e indolencia de los sindicatos se convertirá en un líder cuyas cualidades le permitiran moverse con digamos, una relativa facilidad a través de la carrera sindical.

*"... la primera experiencia que tuve de este sindicato fue en mi casa, se llevó a cabo una reunión por que un compañero, que estaba pensionado en la casa, que vivia en la casa, el trabajaba en el INEA y lo invitaron a que el conformara el sindicato, la sección y alli hicieron una primera reunión, vi que llegaron gente de México, pero como eran cuestiones ajenas a mí, yo estuve en la reunion y no puse atencion y no se a que pudo haber obedecido la formacion del sindicato."*

Esta red de relaciones de carácter digamos circunstancial, provoca de inicio que el sujeto en cuestión se involucre en el INEA, inicialmente ingresa como trabajador de confianza. De inmediato queda colocado en los puestos más altos del escalafón. Una razón del tal hecho es que posee uno de los requisitos específicos para cumplir tal función y que caracterizan esas estructuras de reclutamiento formalizadas y que describimos al inicio del capítulo: formación profesional. Sumado a esto se van generando una serie de acontecimientos donde este involuntario recluta empieza a ocupar un lugar central en el proceso de consolidación del sindicato; por ejemplo al verse amenazada la autonomía de la sección sindical donde ha sido involucrado el sujeto, adopta una actitud de reclamo airado del restablecimiento de la justicia, lo cual se logra; ante los embates de una delegada contra sus compañeros de trabajo adopta una actitud de liderazgo que nuevamente salva la integridad del grupo. Mejores credenciales no se pueden tener para recibir el aval del colectivo y quedar en la conciencia de la masa con toda una suerte de atributos que lo llegan a identificar como el líder natural sin discusión: se enfrenta a la autoridad con aplomo... "y no le pasa nada", rescata la independencia de la organización sindical.. "y ni siquiera le interesa esta". Capacidad y desinterés, seguridad para la organización.

"... al principio, fue circunstancial, vino, yo era trabajador de confianza, el sindicato en mi estado, lo conformaban aproximadamente 40 a 45 trabajadores, vino una basificación de aproximadamente 20 trabajadores, 25 trabajadores. El sindicato creció a 68 integrantes, de los nuevos que eramos 20 o 25, no tengo el dato exacto, hubieron dos compañeros que empezaron a promover un documento en el que quienes habíamos sido recientemente basificados renunciábamos al sindicato, no nos interesaba pertenecer al sindicato. Teníamos una idea así de los sindicatos, bueno que *para nosotros los sindicatos gozaban de mala fama y que no representaban nada bueno para las personas ni para las instituciones.*"

Sin embargo el rechazo inicial se ve mediatizado por distintas circunstancias, que colocan finalmente a nuestro actor en posición preferencial para ocupar puestos de elección y representación dentro del sindicato.

“Resulta que estos trabajadores hicieron circular un documento y empezaron a recabar firmas, y el documento en lugar de usarlo, de darle el uso que a nosotros se nos dijo, se presentaron aquí en la ciudad de México en la sede de la representación nacional le pidieron al dirigente nacional que convocara a una reunión puesto que el sindicato allá no existía, la dirigencia estaba desintegrada, no estaban trabajando y la dirigencia nacional rápidamente, en un par de semanas o quizá menos, dió respuesta y se hizo presente en el estado, convocó a una asamblea donde se pretendió reconstruir a la representación sindical.”

Esta situación precipita el involucramiento de este inicial detractor de la militancia sindical en la vida del sindicato, su participación frente al uso fraudulento de las firmas mencionadas, lo coloca a la cabeza de un movimiento que culminará con su inclusión en el comité estatal, pese a que su intención mentada no era esta. Sin embargo esta toma de posición provoca el tramado de nuevas relaciones que modifican la posición del actor en el escenario sindical y modifican su percepción incluso de la función de los sindicatos.

“A mi me empezaron a llamar a reuniones, me empezaron a invitar, me empezaron a instruir de cual debería ser mi participación, que debería yo de exponer en la asamblea y bueno, yo de antemano si compartía la idea puesto que me incomodó que se utilizara mi firma para otro fin distinto al que se me había dicho, entonces a la hora de la asamblea en que se presentó el dirigente nacional, Raúl Alvarado Acevedo, lo único que pedimos nosotros, *era que no era justo que los que acababan de llegar o acabábamos de llegar pretendieramos aprovechar el momento para reclamar ser los dirigentes del sindicato...* en mi caso yo manifesté un desacuerdo en que se pretendiera arribar inmediatamente a la dirigencia sindical, que acabábamos de llegar, que se nos había dicho que la firma era nuestro consentimiento para renunciar al sindicato y nos opusimos a que se quisiera remover al dirigente, se sometió a consideración de la asamblea, la mayoría ratificó al secretario general y en todo caso se dió entrada a la propuesta de reconstruir al sindicato en sus otras dos

carteras en la de trabajo y conflictos y en la de prevision social y fue de esa manera que fuimos electos dos compañeros que acababamos de incorporarnos al sindicato apenas unos meses, unas quincenas antes.”

Si intención original era no pertenecer al sindicato, su actuación pública lo consolidaba cada vez más como un miembro destacado de la institución, honrado a todas luces.

Si la inclusión en la vida sindical resulta de una suerte de equívoco, su consolidación como líder natural resulta de su involucramiento ya en conflictos de la organización sindical donde adopta un papel preponderante que a la postre le redituaria la secretaria general por aclamación.

Es tanto un resultado involuntario de la acción, que ni siquiera prepara una planilla o grupo de trabajo. Entre el noviciado, la sorpresa y la vorágine en medio de la que ocurren las cosas termina a la cabeza de una planilla conformada de manera plural, aun cuando en dicha integración no privan criterios ideológicos en este sentido, sino más bien una fuerte dosis de espontaneidad.

Un enfrentamiento con la autoridad del instituto viene a convertirse en el punto culminante de la consolidación de la imagen del futuro dirigente nacional. En este pasaje apreciamos tanto el involucramiento del actor en la defensa de derechos violados por la arbitrariedad de la delegada en cuestión como tambien del hecho de que la misma provenía de fuera del estado, sentimientos exhaltados que van de la dignidad laboral a la defensa del orgullo local.

“Resulta que en ese año de 1986, hubo cambio de delegados en el mes de febrero, llegó una delegada con la intención, al menos así lo manifestaban sus colaboradores y así nos lo manifestaron nuestros jefes inmediatos que habian tenido conocimiento en una reunión con la delegada, llegó manifestando que llevaba instrucciones de nivel central de cambiar, o sea de realizar cambios en la forma de trabajar de la delegación incluyendo cambios en el personal y pues al que no estuviera

funcionando lo iba a cambiar, o sea le iba a pedir su renuncia sin distinguir si eran de base o de confianza. Esto atemorizó mucho a la gente, había mucho control de parte de los jefes de departamento en su personal y se les notificó... se les transmitió este temor a la gente y se le dijo a los trabajadores, a todos base y confianza, que no se podía permitir esta actitud de la nueva delegada, tenía apenas una semana de haber llegado, y que bueno, si era necesario se iba a presentar una renuncia de todo el personal y todos los trabajadores firmamos nuestra renuncia y se les entregaron a nuestros jefes inmediatos, nuestros jefes inmediatos tenían el control de la renuncia, estoy hablando de siete figuras que eran de confianza. Las cosas se empezaron a tensar con la delegada, ya el personal de base empezó a resentir el trato de la delegada, el trato irrespetuoso menospreciando su trabajo y lo que la gente sintió mucho también fue el menosprecio a la gente local, el menosprecio de gente ajena al estado que llegaba a subestimar a los oriundos del lugar, eso derivó en un paro de actividades, la delegada no duró más de doce días al frente de la institución, y el paro, estuvimos tres días posesionados de las instalaciones de la delegación, y derivó en la separación de la delegada, al llegar el nuevo delegado empezó a cambiar a los jefes de departamento o coordinadores de área, así específicamente así se denominaban, y pues la gente se empezó a sentir dolida, yo en lo particular me empecé a sentir defraudado, teníamos un equipo de trabajo en el área donde yo estaba en promoción cultural, nos desintegraron, nos separaron, empezaron a cambiar a la gente de su lugar, de su adscripción. Todo esto sucedió tanto con el delegado interino como con el delegado que se nombro de forma definitiva en el mes de julio, a mi me ofrecieron un puesto de confianza el cual no acepte, y bueno considerando que ya en el mes de octubre iban a ser las elecciones *y a mi me siguieron motivando compañeros tanto de base como de confianza* y combinado esto con mi desacuerdo de como se estaban haciendo las cosas en la delegación eso fue lo que en la asamblea general de octubre de 1986 me motivó a participar, inclusive la participación debió haber sido por planilla, la misma gente no me permitió a mi conformar una planilla.

Entrado en funciones, con esta cauda de prestigio detrás, su desempeño es tomado en cuenta por la dirigencia de la sección de la FSTSE de su estado de origen. Un líder con tal capital simbólico se convierte en un activo importante para la macroorganización corporativa del sector, tanto que su inminente retiro de la secretaría general de la delegación es percibido por la federación como

problemático y resultado de acción estratégica, es prolongado de manera extralegal el período de gestión de nuestro actor. Resulta sintomático de la transformación de sus marcos de referencia iniciales, no juzgamos sólo damos cuenta de, una decidida actitud inicial de contrarestar acciones fuera del marco de la legalidad, oponerse a la injerencia externa en las decisiones de la delegación sindical; oponerse a la utilización de criterios subjetivos para remover el personal. Se torna ahora en una aceptación implícita de la transgresión de los tiempos de renovación del comité estatal en virtud de las necesidades de la federación. La modificación de la posición del actor en la arena de las relaciones sindicales, modifica su percepción y reordena "su pasado" (Berger y Luckmann, 1991)<sup>21</sup> de tal suerte que no le resulte un conflicto de valores que le impida la acción.

".. fui el secretario estatal por espacio de cinco años por que aunque se debió haber convocado a elecciones en mi estado en el año de 1991, el dirigente estatal de la FSTSE en el estado le pidió al dirigente nacional, al nuevo dirigente nacional, del SUTINEA que aguantara mi cambio en virtud de que el tenía ciertos proyectos para con mi persona, el le pidió textualmente al dirigente nacional que el quería que yo llegara junto con el al final de su gestión como dirigente estatal de la FSTSE, que el quería llegar como dirigente estatal de esta al final de su gestión siendo yo dirigente estatal del SUTINEA en ese mismo periodo."

Del primer amotinamiento contra una violentación del orden a la percepción de una situación semejante como legítima hay un largo trecho. Trecho que supone la acumulación de experiencias y de un posicionamiento particular que le permite resignificar su entorno y los marcos normativos que el dan sentido. Con

---

<sup>21</sup> Esta noción de reordenamiento del pasado, la tomamos de Berger y Luckmann (1991), para referirnos a la necesidad que tiene los sujetos de actualizar constantemente sus esquemas de referencia a fin de hacerlos coherentes, para ellos, con su actuación. Un momento extremo de esa adecuación se encuentra en el fenómeno de la conversión, donde la adecuación se da de manera abrupta y total, o por lo menos esa apariencia da. En el caso investigado y recordando el capítulo anterior encontramos en las finalidades impersonales de las instituciones, el referente más recurrente que permite a los sujetos en cuestión explicar valorativamente sus comportamientos.

este capital simbólico acumulado, el tránsito, no exento de mediaciones, hacia la representación nacional es casi de necesidad.

“... ya para entonces en el año de 1989, me incorpore como secretario de asuntos foráneos del comité ejecutivo nacional, cartera que ocupe por espacio de dos años, quizá un poco menos, en el que me designaron a raíz de un permiso que pidió la secretaria de finanzas, como responsable de la Secretaría de Finanzas en el comité ejecutivo nacional, esto fue a finales el 91 y primer semestre del 92.”

Igualmente esto puede explicar la vertiginosa carrera del funcionario que lo coloca de inmediato en la disputa por el máximo puesto de la organización, que consigue después de un intento fallido. Por el contrario encontramos trayectorias donde la premura por obtener puestos de representación de gran envergadura provocó la desesperación del agente, la exacerbación de conflictos o el sentimiento de haber roto las reglas de la sucesión o de la disciplina, aun cuando estas no existan explícitamente.

No obstante este momento del reclutamiento, del paso de la dirigencia del estado a la dirigencia nacional, no resulta de una suerte de efecto mágico del prestigio acumulado, sino que supone también una participación activa de los agentes posibilitando las situaciones, por ejemplo, el tejido de la red de relaciones que se van dando a partir de los distintos eventos en que participan los miembros del sindicato y cuyas características expusimos en el capítulo anterior. Una red que se va tejiendo a lo largo de los Congresos Nacionales, del trabajo en Comisiones y desde luego de los conflictos y la solución de estos. Pensemos por ejemplo en la red que se conforma durante el relevo del que saldría como líder A. Méndez. En general podemos ubicar ese como el momento fundamental de la consolidación del nuevo grupo dirigente en el SUTINEA.

“Resulta que yo ya había manifestado en alguna ocasión mi interés de venirme a trabajar a la ciudad de México por un par de años, sin señalar específicamente en que o en donde, no tenía puestas mis aspiraciones precisamente en el sindicato a nivel nacional, yo se lo comenté a un compañero, de un estado del centro de la república, que él también por razones circunstanciales se fue a trabajar por un par de meses al estado de donde soy originario, allá estrechamos nuestra amistad, esa misma amistad se había venido fortaleciendo en los congresos o en los eventos sindicales anteriores a 1989. Resulta que en el año de 1989, siendo el secretario general que concluía ese año su gestión, Manuel Cruz Nazario, el convocó a una reunión de secretarios de los estados... o los representantes de las secciones, 31 representantes seccionales, nos reunimos en la sede del sindicato para seleccionar a un candidato que encabezara también una planilla única, una planilla de unidad.”

En esta reunión, Cibeles 126, se decide su inclusión en la planilla de unidad contra la otra planilla. Sin embargo nuevamente no podemos entender las estrategias de los actores en abstracto, sino imbuidas dentro del esquema de relaciones formalizadas y no, que se tejen en la interacción de estos con su organización, de esta con la autoridad, con el estado y de las múltiples y muy probablemente infinitas combinaciones que podemos encontrar. El relato sólo puede ser entendido a condición de ser contextualizado. Este contexto que entrecruza a la administración con la representación sindical en formas diversas explica la naturaleza de las percepciones sobre los eventos legítimos, que en otra realidad podía no serlo tanto.

“... la autoridad tenía conocimiento, lógicamente la autoridad tenía conocimiento de lo que estábamos haciendo, o sea, siempre han habido reglas no escritas, son valores entendidos, pero siempre han habido valores entendidos en el que “la autoridad ha dicho”, o “la postura de la autoridad es” que no interviene siempre y cuando el proceso en el que no se ponga en riesgo la disciplina institucional, que sea un proceso en el que no se altere el servicio, de que bueno, la autoridad no mete las manos, no decide quien es siempre y cuando nosotros seamos capaces de ponernos de acuerdo e inclusive no hay, esta conciente de que pueden haber dos o más planillas y a lo mejor intervienen y patrocinan a alguna de las planillas pero siempre nos ha dejado a nosotros que decidamos, si no somos capaces de ponernos de acuerdo siempre ha

estado latente también la posibilidad de que la autoridad intervenga de que tome el control del proceso, y en el que bueno, ya nosotros nada más legitimemos algo que ya está inducido.”

La legítimo no coincide necesariamente con lo deseable, o con lo legal, como hemos venido reiterando a lo largo del trabajo, explican y dan sentido a los comportamientos.

### **La representación sindical como decisión estratégica: *yo tuve que aferrarme al comité nacional...***

En este caso, nos encontramos con un actor cuya trayectoria sindical está orientada siempre por una actitud, digamos más racionalmente estratégica. De principio su llegada al sindicato, siendo trabajador de confianza, resulta del enfrentamiento con la autoridad, donde su estrecho contacto, y prestigio ganado a pulso, con la comunidad le permite utilizar a esta como un recurso para enfrentar el embate de los representantes del instituto e indirectamente del propio gobernador del estado. Este conflicto, del que sale airoso, le proporciona un estatus de excepción entre los trabajadores que primero lo evitan por el temor de ser estigmatizados y después lo ungirán como el líder al constatar, asombrados, como del enfrentamiento no solo no resultó despedido sino que adquiere una suerte de “inmunidad diplomática” y que pese a su basificación forzada desempeña funciones que le dan un carácter de intelectual.

Condenado a la basificación y la subsecuente sindicalización, junto a una serie de acontecimientos que precipitan su posición de líder, el actor percibe la carrera sindical como el único espacio de superación personal toda vez que el ascenso en la escala de puestos institucional le ha sido truncado al incluirlo en el

escalafón de base. Sin ser fundador del sindicato, conoce los pormenores de su formación inducida...

“... cuando me di cuenta de que se estaba formando un sindicato allá en mi estado, me enteré que se estaba formando no a iniciativa propiamente de una base trabajadora... en términos generales.. ¿no?, sino a iniciativa de un grupo de gentes y sobre todo de alguien a quien habían mandado traer exprofeso.”

El sujeto entrevistado se desempeña como responsable de Casas de Cultura, un programa de promoción cultural impulsado por el INEA a través de personal de confianza exclusivamente. Su trabajo extramuros le permite establecer importantes vínculos con la comunidad. De este estrecho contacto resultarán los conflictos con la administración y que resultan del hecho de que en una obra de teatro popular presentada por la una de las Casas de Cultura por el asesorada, critica al gobernador del estado y él es asistente al evento. Esto desata un acacería en su contra donde se le tacha de instigador de la crítica señalada. Acorralado, acude al único elemento de fortaleza que puede esgrimir en su defensa y que es su prestigio con la comunidad. En este tensamiento de las fuerzas del actor y la institución, gana la presión de la comunidad y el actor no es despedido sino que se ve confinado a la basificación, su castigo es perder el estatus de confianza. Esta situación la percibe como una amenaza para la permanencia en su puesto de trabajo que aunada a la falta de expectativas de desarrollo dentro del ascalafon de la institución le permite visualizar la carrera sindical como espacio estratégico para protegerse de la persecución y al mismo tiempo como canal para continuar deasrollandose profesionalmente. Para el la gestión sindical le ofrece una posibilidad de desarrollo antes que la concreción de objetivos vinculados con ideales de representación/gestión generalmente asociados a estas actividades.

“Yo no me formé un patrón, yo no voy a tomar la defensa de los trabajadores como mi vocacion, no, la verdad es de que caí por circunstancias.

En el relato que sigue se percibe el carácter plenamente conciente del actor respecto a la utilización del capital simbólico de que goza entre la comunidad y entonces asume un papel activo en el proceso fomentando la movilización impulsada por la propia comunidad y capitalizandola para enfrentar a la autoridad del instituto. Aquí es más difícil de hablar de una víctima del flujo de los acontecimientos sino más bien de un sujeto activo que moviliza sus recursos, en este caso su capital simbólico, con un carácter totalmente estratégico.

“Y este... ah... fuí y pedí la ayuda a los comisarios ejidales, les dije bueno, “quiero saber si ustedes estan dispuestos a ir a la delegación a hablar con la delegada, porque ella tal parece que esta en un plan.. o sea ya llegamos al rompimiento ella y yo, porque yo le dije “sabe que... para terminar pronto...” porque me tachaba de irresponsable y de mil cosas... “sabe que para acabar pronto, porque no traemos a una persona de México y que nos diga quien esta mal... quien esta mal, si yo estoy tergiversando los propositos del programa o es usted y digo, porque no lo creo de usted, entonces lo que necesitamos es alguien imparcial que venga, le digo, en todo caso si yo la regue estoy dispuesto y regreso el salario que cobre si yo estoy mal, pero si es usted está mal, ¿que va a pasar? Entonces fue cuando rompimos por que no le pareció esa circunstancia, entonces ya que fuí a hablar con... o sea yo me moví, o sea yo tenia mi propio vehículo, me moví en friega ya por mi propia cuenta y hable con los comisarios y me dijeron “sí a la hora que quieras”, bueno, por lo pronto denme un escrito y le saque a los otros comisarios un escrito amparando mi trabajo, que yo estaba trabajando, y me lo lleve. Dije con esto por lo pronto y le dije a mi jefe inmediato que no era justo y le dije “hay una intencion de los comisarios ejidales de venir con gente aqui a la delegación a hablar con la maestra. Entonces pegan el grito en el cielo !no..no, no vayas a hacer eso por favor, a mi me vas a dar en la torre, va a decir la maestra que yo no, o sea que yo no puedo conciliar contigo...”, le digo yo no se, yo na”mas te digo, yo estoy protegiendo mi trabajo, a mi me quiere chingar a la mala y si a la mala nos vamos a la mala nos vamos a entender mejor. Y le dí copias de

los escritos y ya los vió la maestra y ya me propuso una negociacion y me quitó de ahí a un puesto de base”.

Pero si su imagen goza de gran solvencia moral entre la comunidad, en el trabajo se convierte en un apestado durante el desenlace de los acontecimientos, su salida del trabajo es percibida como inminente por sus compañeros que se alejan de él a fin de no verse estigmatizados por relacionarse con este.

“Para esto bueno ya toda la delegacion sabia que yo me andaba peleando con la maestra con la delegada y este... bueno pues ya mucha gente no me hablaba en los pasillos, yo pasaba parecia fantasma o sea la gente se volteaba... o sea era el poder encabronado del gobernador... o sea en ese momento, estaba en el climax...”

No obstante esta actitud no esta exenta, desde luego, de un sentido normativo, de una valoración ética que refuerza el comportamiento y le permite concebirla como legitima. Una representación de su propia persona, de su carácter de ciudadano normal, con familia y con un sentido de la justicia y de la equidad, que le permite justificar su aceptación de la negociación propuesta por el instituto.

“Entonces, o sea, yo acepté tambien, porque tambien tenia mi familia y en realidad yo tenia el compromiso con la comunidad pero bien, o sea yo no le habia hecho nada tenebroso o sea no había orquestado nada ni para dañar al instituto ni para dañar al gobierno del estado, o sea simplemente había hecho lo que ordenaba el manual, entonces por eso me sentía libre de toda culpa... cuando me encabroné fué cuando quisieron ver eso como que yo era una persona subversiva, ¿no?, o sea que me quisieran ver como subversivo si no lo era, si no habia tenido la intención era lo que me encabronaba, ya despues ya si me puse en un plan necio”

Sin embargo su inserción forzada en el escalafon le permite gozar de un estatus de excepción, los compañeros de trabajo perciben con asombro la presencia de un trabajador que se ha enfrentado a la autoridad de manera más que violenta y

que sin embargo mantiene no sólo inalterados sus derechos sino que del conflicto sale fortalecido colocado en un puesto donde, por la naturaleza especializada de sus funciones, se vuelve un intocable. La inserción en el sindicato es una consecuencia lógica para la base.

“Paso a ser trabajador de base en el 84, paso a elaborar material didáctico, porque a mi me había gustado escribir siempre, me ponen a hacer material didáctico para neolectores, le llamaban a un programa de postalfabetización, un programa para que los adultos que recién se alfabeticen no pierdan el contacto con la lectura y la escritura, pero había que hacerles materiales apropiados de acuerdo a la región con lenguaje sencillo y claro y todo ese rollo...no?, y entonces a los dos tres meses viene el cambio de comité estatal lógicamente me van a ver o sea me la van a ofrecer ahí a mi escritorio. Unos 10 o 12 compañeros fueron a verme...“oye te tienes que aventar, tú eres el único, que puede saber” y yo dije aquí ya no la voy a hacer, le pense o sea a nivel de confianza, a nivel de base ya no voy a subir más estoy estigmatizado, a nivel de confianza pues ya no la puedo hacer mientras ella esté, y ella va estar todo el tiempo que este el gobernador más los años que vienen, ento’s dije, me voy por la opción sindical o sea, mi superación personal. La única opción que tenía adentro de la institución era esa, entonces yo acepte, acepte la... la secretaria general, me la ofrecieron así, no tuve que hacer ni siquiera campaña, o sea me lleve una votación pero de calle, ella me puso un contrincante auxiliado, auspiciado por ella y este...”

...no fue posible derrotar la figura que la propia delegada, aun cuando inintencionalmente, había contribuido a construir. Un poco, digamos, la obstinación de la delegada de prolongar el enfrentamiento pese a conocer la capacidad de respuesta del actor y por el otro lado la conducta persistente de este, especialmente en los encuentros públicos que seguía abonando el capital simbólico del actor en cuestión. Más que el conflicto de la obra de teatro, el continuo enfrentamiento con la delegada potencia su figura.

“Más bien el conflicto que yo tuve con ella, abierto, porque yo o sea no nada más en lo privado le contestaba a ella sino enfrente de la gente. Si ella me provocaba... ¿verdad?, por ejemplo enfrente de la gente me decía “eres un irresponsable”, le digo “yo le refuto eso yo no soy

irresponsable, yo soy así y asá y usted esta equivocada". Eso era lo que le decia y para, o sea era imposible que alguien le dijera eso a una delegada, que era la ahijada del gobernador, entonces eso me ganó a mi el prestigio entre los trabajadores el... saber que tenian mucho miedo de hacerlo abiertamente a la hora de que se vinieron las votaciones me fueron a buscar y me dijeron no tu tienes que entrarle.."

Y entonces se produce la conversión(Berger y Luckmann,1991), la conversión de la perspectiva de la masa respecto a la imagen de este líder en ciernes. Y de ser percibido como fantasma al que hay que evitar, se convierte en el portador de las capacidades para representar al colectivo.

" Como que... como que se dieron... ellos estaban seguros que a mi me iban a correr cuando yo tenia los problemas mayores y nadie me hablaba o sea, bueno una que otra persona se detenía a platicar conmigo verdad, alguien por alli, yo sentia que ellos estaban seguros de que me iban a correr pero cuando vieron que me, no me reinstalaban, nunca me corrieron, sino que me reubicaban, en un lugar en el cual estaba por encima tambien de muchas gentes a nivel no solo de nivel... a nivel de nivel de puesto sino a nivel tambien de quehacer intelectual, yo no tenia que andar haciendo otras cosas más que estar escribiendo, o sea dedicarme a investigar, entonces cuando vieron eso, dijeron ¡a cabrón!, pienso yo que fue lo que pasó y que de alguna manera dijeron no... entonces si se puede, o sea si se puede hacersela de pedo a la delegada ¿no? es lo que vieron y fue que me fueron a buscar."

Sin embargo su transito hacia la representación nacional encuentra resistencia del propio agente, no le interesa, tiene otras exigencias en su lugar de origen y pese al carácter instrumental con que percibe su inclusión en la vida sindical, la coloca en un segundo plano, igualmente estratégico, que utilizará en el momento que lo considere adecuado.

"La verdad es que no me interesó mucho el nacional, no era muy interesante para mí el nacional. En ese tiempo yo todavia tenia la idea de permanecer allá, o sea de terminar mi periodo yo dije, pues se va a ir la delegada y en lo que se vaya yo me gano al otro delegado, yo confiaba mucho en mi trabajo y capacidad, yo confié en mi trabajo y en mi capacidad, entonces yo dije en lo que se va, en lo que se va aguanto

aquí como secretario general me la... me la mareo y a lo mejor puedo seguir asc..ascendiendo en el terreno de confianza ¿no? Como trabajador de confianza por que yo conocía mucho, o sea y conozco los programas del INEA bien, entonces es lo que de alguna manera yo sentía esa garantía para poder ir ascendiendo pero resulta que esta vieja siguió viviendo ahí como delegada hasta el 91, o sea ella siguió como delegada hasta el 91 y entonces *yo tuve que aferrarme al comité nacional*, porque yo dije saliendo de secretario general se va a querer agandallar, se me va a querer cobrar, o sea uno siempre deja...no siempre se hace todo el trabajo bien, siempre quedan cosas que no te salen bien, o sea dejas de hacer, cosas aunque no sea tu intención. Entonces yo dije se va a aprovechar de esto y me va a querer golpear me va a querer fregar, entonces fue cuando yo empecé a ver la posibilidad del comité general como posibilidad de defensa personal”

Al adquirir ese carácter de tabla de salvación la posibilidad de integrarse al comité nacional, la percepción de este proceso que tiene el sujeto se ve modificada. Se acerca a la dirigencia nacional, coquetea, no es entendido o integrado y entabla otra batalla, *La rebelión contra el centro*, donde juega un papel activo buscando el desagravio de la afrenta que constituye la indiferencia del centro, pero que su propio relato denota más bien una visión muy personal de los acontecimientos que se suma a la serie de acontecimientos que se suceden en el período y que arrastran a la organización en su totalidad.

“... o sea resulta que la tradición por así decirlo, la costumbre que *normalmente entendía yo* y que se seguía era que un poco antes de la sucesión te llaman... te presentabas con el secretario general nacional o te mandaba llamar y el mismo te planteaba por donde iba la línea ¿no?... o sea a quien apoyar, en ese tiempo yo la verdad es que había muy poca comunicación a como la que hay ahora entre un comité nacional y las representaciones estatales por lo tanto cuando ibas a determinar quien era el más idóneo para sucederlo, y lógicamente como tenías contacto con el secretario general nacional el mismo te daba su opinión ¿no?, y más si se portaba buena onda contigo y más si te apoyaba, te asesoraba, te sacaba de algún problema, pues le dabas toda la confianza, había esa forma de trabajo se podría decir. Y yo vine precisamente en esa ocasión en vísperas de eso y le dije que onda quien va a ser el bueno para apoyarlo y se hizo pendejo, y entonces yo adiviné

que el no se quería comprometer conmigo para nada y si de hecho, ya tenían armado un cuadro, verdad, para la sucesión y desde luego no quería que se metieran con sus secretarios, y la verdad es que yo en ese tiempo lo que quería saber era, para no errarle, pero no tanto para agarrar una cartera, porque la verdad es que en ese tiempo se manejaba que se tenían que venir a vivir aquí, era un desmadre, y yo nunca, nunca me imagine venir a vivir a México, entonces...”

... Entonces se desata la rebelión contra el centro, que conducirá al poder al actual grupo dirigente, donde como podemos ya ir apreciando, las percepciones de los actores varían en virtud de su posición, de sus intereses, de sus propias biografías que se van entretejiendo de manera compleja con la biografía de la organización, con la biografía de la institución, etc.

La biografía sindical anterior expresa ejemplarmente la naturaleza de un comportamiento estratégico, no existe ningún elemento para pensar en el peso de la casualidad. El actor transita hacia el sindicato y fuera de él de acuerdo a sus necesidades. Esta parte de la biografía del sindicato es manipulada en alto grado por el actor. Ni el estatus que puede brindarle su inclusión en el comité nacional o algún otro tipo posible de beneficio impele la conducta del sujeto. Hay al parecer un cálculo frío de las posibilidades, cálculo que se asienta en la confianza en las propias capacidades. Capacidades como trabajador, capacidades como dirigente de la comunidad, capacidades como representante sindical, capacidades como ser humano, con actuaciones inteligentes, capaz de mover las fronteras restrictivas que se le presentan en los distintos espacios de actuación donde se desempeña.

### **Del valor de la experiencia: las credenciales del sindicalismo**

Existen también biografías cuyos antecedentes ya están involucrados con la vida sindical en otras organizaciones. En este caso un exdirigente de un sindicato

de industria privada que había pasado por la experiencia de un proceso de independencia de su sindicato de la CTM.

Aquí este saber específico, convierte al agente en un actor de excepción en virtud de su experiencia. Igualmente la masa lo percibe como una persona dotada de capacidades especiales para la dirección. Su tránsito es menos difícil de atrapar, sus objetivos son claros, la vida sindical le es consustancial. Sus métodos son objetivos, o parecen serlo, sabe del tejido fino de relaciones que se van dando en el contacto cotidiano. No encabeza grandes movilizaciones, sino que va bordando cotidianamente, en la convivencia, en el tiempo libre, en los eventos deportivos, en el contacto estrecho con la base.

“lo que pasa es que yo ya tengo un poco de experiencia en el sindicato, yo trabajaba en la iniciativa privada en una fábrica y ahí estuve en el sindicato, yo era obrero mucho tiempo y formaba... era parte del comité, no, no fui líder del comité, entonces entre ahí por amigos... un amigo que venía de la fábrica... ¿verdad?, y él me conocía, y has de cuenta que él me promovió, “él tiene experiencia, ya estuvo allá”, y se regó y ahí anduvo y de allí me propusieron para representarlos en el estado...”

Aquí el portero de reclutamiento, digamos, cumple funciones de publicrelacionista. La trayectoria del actor es percibida por este, como despojada de alguna connotación épica o teleológica. No hay finalidades trascendentes, no se ve atrapado por corrientes sociales que no pueda controlar, quiere, está ahí y puede, tiene con que, la experiencia. Es sindicalista y punto, está ahí, por que ser trabajador significa estar en posición de ser sindicalista, no hay glamour en su descripción. Una lógica semejante a aquella que piensa que el hecho de estar sobre el tablero es lo importante, aun cuando sea de peón. Su trayectoria no es percibida por el actor como especial es...

“lo mismo ¿no? que la mayoría, o sea, primero, no es requisito, porque... cualquiera puede pertenecer al comité nacional, pero de preferencia se... como tiene mas participación y llena... viene más al comité y tiene mas contacto, pues son los secretarios estatales, y ahí empecé yo como secretario estatal, llegue al nacional a secretario de la comisión de honor y justicia y al otro tren me subí a presidente de la comisión. Y ahora ya no se si me bajaron o me subieron, pero ahora de la de acción política y educación sindical, ha de ser una cartera...esas son comisiones permanentes, pero de hecho estatutariamente, la... la comisión de honor y justicia, la de vigilancia, la de asuntos jurídicos, los presidentes tienen el mismo... deben tener el mismo nivel que el secretario general ¿no?, por eso te digo que no se si subí o baje.”

Su red de relaciones se teje exenta de momentos culminantes, es más mundana, pero no por eso menos efectiva.

“Si.. lo que pasa ... es que yo era radical pero ya tenia tiempo de trabajo, bueno algunos si se adhirieron en un momento, pero era un grupo como de diez, de 8 o diez gentes que coincidían, digo, eramos los mas cercanos, y bueno teniamos... como eramos cercanos, teniamos intercambios deportivos, llevamos el equipo de futbol a jugar allá y luego ellos pagaron la visita, entonces había comunicación, cosa que no se daba con los estados lejanos, no, no teniamos la posibilidad de tener contacto con estados lejanos, entonces ya habia de hecho, un trabajo y había una identificación de ese grupo, es lo que siento yo.”

Aun su percepción de movimientos como la rebelión contra el centro carece de matices que presenten su actuación como encarnando misiones de mayores significados. Unos ganan, otros pierden, todos quieren y tienen sus razones.

“Lo que pasa es que aquí cada quien habla de su propia verdad ¿no?, porque bueno, pues aquel grupo se consideraba con derechos, ¿por qué?, bueno pues porque habian apoyado, eran de los combativos se puede decir se puede decir, no porque yo haya estado ahí, pero si era gente que se consideraba con derechos y bueno por parte del otro grupo, se sintieron excluidos, se consideraban con derechos también porque habian sido leales y de cierta manera Manuel los engañó, bueno, por un lado era eso y por el otro pues la autoridad siempre ha metido la mano, no en señalar sino en ver la gente que le conviene que quede y

lógico apoya, pues apoya porque con una cantidad de dinero al menos así se utilizaba antes, por lo que inclusive para el sindicato... pues no tenía fondos ¿no?, les dió la autoridad un dinero para que de ese modo..."

Experiencia sindical más el contacto que se deriva de la posición en la escala de puestos es identificada como la razón del arraigo, nuevamente no hay glamour.

"Po's, la verdad que estar en el mismo lugar, yo creo que de eso depende mucho, porque estaba en recursos materiales y entonces tenía mucho contacto, llevaba lo de almacén, llevaba lo de compras, entonces tenía mucho contacto con la gente, que me tenía ubicado... y bueno pues yo lo de compras... en la fábrica siempre estuve en compras, bueno ahí nos preparaban para dar servicio, entonces nos pagaban por dar un servicio... a la propia... al propio personal de la empresa ¿no?, y dentro de eso, pues me iba bien, porque nunca me peleaba con nadie, iban y a veces me dijeron que de alguna manera los trate bien y aparte somos bien amigueros y..."

### **La disidencia como estrategia de vida: la mirada inversa**

Esta narración tiene un sesgo particular. Es realizada por un miembro disidente de tiempo completo y tal situación le imprime una óptica particular a la construcción de los procesos. Su exposición, a lo largo de la entrevista es sintomática...

"Al principio yo me encuentro decepcionado de la formación de mi sindicato..."

Sin embargo tal resentimiento poco a poco se centra menos en el proceso de constitución de la organización, y una eventual percepción de lazos corporativos

moralmente cuestionables, y más en los eventos que se desarrollan en el desenvolvimiento cotidiano del sindicato.

Es importante destacar como la narración del actor asigna rasgos épicos a su comportamiento. Su explicación del proceso que conduce a su ulterior reclutamiento no ocurre en lo inmediato, constuye su propia vida. Una suerte de predestinación que incluye la presencia de un secreto personaje, hado mágico, que reconoce en él capacidades y disposiciones especiales cuyo pulido, en su momento, el momento que tiene reservado para esto, podrá utilizar.

Es un iniciado en los secretos de la lucha política y destinado a dirigir las masas de manera natural. Quienes lo conocen, quizá de modo interesado, explotan esta convicción. El libro del dirigente poeta es un espacio de intercambio de caricias mutuas, nuestro narrador elabora un intricado e incomprensible retrato del poeta/líder/periodista... este regresando el favor presenta a aquel como "líder natural .." de su región.

Sin embargo el momento de ocupar los cargos de máxima representación no llega. No llega y a sus ojos, la evolución del sindicato es una larga lista de ineptitudes, de tibiezas, de traiciones (a la base, desde luego), dentro de una organización que no ha podido reconocer el diamante en bruto que tienen allí frente de sus narices. Desesperado busca encabezar movimientos en cualquier lado que se presenten.

Cada grieta, cada resquisio que se le presenta lo aprovecha para convertirlo en plataforma de lucha. La compra de juguetes de fin año, la fiesta, el congreso, etc., todos son espacios que le permiten desarrollar su estrategia política o de lucha intrasindical. El indicado se concibe a sí mismo como un intelectual, la gente percibe en él cierto carisma, que su modestia le impide reconocer, no obstante siempre que hay un problema que resolver, un punto oscuro que explicar ahí está la

masa afirmando “preguntele a él”, “el siempre sabe todo”. Por esto no puede entender por que con la transición de comité su papel de intelectual cercano al trono se ha visto desplazado por otros integrantes. No se cumple su destino...

“Yo siento... que desde que yo tengo conciencia de la organización, a los ocho años, ya empiezo a organizar un equipo, yo organizo un equipo de futbol. Yo siento que allí nace mi sentido de liderazgo, no de sindicato, entiendo que es ser líder. Soy muy quisquilloso, algo que quiero lograr te insisto que lo logres entonces eso me hace ser líder. Si vamos a limpiar la casa yo soy el primero que agarra la escoba, siento que las cosas... que las acciones son las que te hacen más el líder más que el lenguaje. Entonces cuando yo estuve en la secundaria yo era el más pequeño, yo siento que allí no hay mucho que hacer por mi edad. Pero cuando yo llego a la normal, que en primer lugar yo logro una beca para irme a estudiar fuera de mi estado, del grupo que va de nuestro estado, por que somos ocho, soy el mas joven de la edad pero soy el que liderea al grupo y siento que ahí empiezo a sentir que es ser líder, lo que es ser... por que incluso que vamos a hacer la votacion para el presidente de la cooperación para la comida, yo siempre... por que a lo mejor... bueno ahí una cuestion de honestidad que me la enseñaron bien metida, ¿no?. Entonces ese sentido de honestidad siempre lo he tenido. Me gustan las cuentas claras, no me gusta manejar mucho dinero pero me gustan las cuentas claras y casi me gusta ser así no , aquí estan las cuentas ¿eh? no me gusta contar aquí abajo, no se, me gusta que lo contemos entre los dos.”

El relato es conducido siempre por lugares donde el mnarrador es la pieza fundamental, yo, soy, la gente piensa que yo, son vocablos que se repiten hasta la saciedad.

Con estas credenciales, la imagen que el actor tiene de sí y la que cree que la gente tiene de él no puede ser menos que la una persona poseedora de capacidades extraordinarias, consustanciales a los dirigentes.

“Creen que soy, la palabra me queda muy grande, creen que soy un intelectual ¿no?, creen que soy muy inteligente, creen que tengo mucho

conocimiento de las cosas, que tengo un manejo claro de las cosas, más cuando hablo. Que soy muy preciso para hablar, que nunca he estado de acuerdo con la autoridad, que nunca me he vendido con la autoridad. Que tengo mucha firmeza, soy muy claro, muy evidente. Que la gente, que al interior de la gente mi carácter concilia mucho, porque soy un poco carismático, supuestamente, yo no lo acepto. Bueno porque no creo que sea, esa es la desventaja. *diria yo.*"

## conclusión

Más que conclusiones podemos aquí hablar de una serie de resultados provisionales del trabajo que ahora presentamos y que habrá de formar parte de una investigación mayor, so pena de quedar inconcluso. Más que elaborar conclusiones creo que estamos en condiciones de establecer muchas más preguntas de las que podríamos formular antes de realizar el trabajo donde todo era supuestos.

Ahora podemos reconocer con cierta claridad como el estilo del sindicato varía con las circunstancias y momentos igualmente cambiantes, pero también con del estilo que le imprimen los actores, estilo que expresa ese hilado fino y sutil que son las trayectorias biográficas.

Sin embargo aun no podemos cantar victoria, es necesario volver a andar el camino, hacer un ejercicio reflexivo del propio trabajo para reiniciar la investigación donde la hemos dejado, toda vez que no ha terminado.

En líneas generales podemos decir que los resultados provisionales del trabajo pueden ser detallados como sigue:

- No existe un patrón específico en la forma en que se dan las relaciones laborales en ambientes corporativos. Si bien existen restricciones de tipo legal formalmente fuertes, la práctica revela como el sindicato puede generar espacios de maniobra en virtud de sus estrategias, pero también esta posibilidad puede depender de factores contingentes; el contexto económico, etc. Determinaciones más sutiles de esta inestabilidad de la frontera del control, nos permiten afirmar que las formas de resistencia y control están matizadas por las características

personales de los actores institucionales, autoridad y sindicato, del momento; la empatía que pueda o no establecerse.

- La segunda conclusión que derivamos de nuestro trabajo, es que los roles que asumen tanto la dirigencia como la institución en estas relaciones corporativas están condicionados también por factores contingentes y de oportunidad. En tal sentido la función de representación/control del sindicato puede ser emulada por la autoridad cuando se vuelve en auténtico gestor de las demandas del sindicato, aun cuando esto sea motivado por razones estratégicas, por ejemplo presionar a la secretaría de Hacienda para alograr la autorización de una prestación y conseguir así el compromiso del sindicato con el objetivo institucional.
- Otra evidencia que resulta del trabajo es la que nos presenta a los actores sindicales como sujetos cuya trayectoria no se mueve en una lógica racional/instrumental estrictamente. Sino que varía, en grados variables, de acuerdo a las condiciones y formaciones particulares en que y con que, se mueve el actor, no exentas de pasión o de percepciones deformadas de la realidad y que le dan sesgos particulares a su acción.
- Otra constatación es la de que existen universos simbólicos de lo que es ser obrero y que tienen que ver con la parfernalia de la movilización, huelga, paro, etc., cuyo contenido escapa a razonamientos de índole legal o de justicia. Sino que operan más como rasgos identitarios. Amén de la necesidad de profundizar el particular, el congreso negro descrito en este trabajo revela la necesidad de los miembros de participar en tales eventos, donde no hay una motivación instrumental, sino la de vivirlo, por que hay que vivirlo; “si nuestro argumento no funciona, pues busquemos otro argumento”.

- Sin embargo la consecuencia fundamental del presente trabajo es la que se refiere a la naturaleza inestable de la relación corporativa analizada. Inestabilidad que proviene de la dinámica cambiante del propio sindicato que no ha conseguido para bien o para mal, constituir una élite inamovible en la cúspide. Esta situación aunada con la movilidad en la dirección del propio instituto propicia la renovación constante de los actores de esta relación, condición que sumada a un contexto político-económico cambiante produce combinaciones de relaciones de sesgo diverso. Un rasgo importante en la imposibilidad de constituir un cuerpo de élite perfectamente delineado en el sindicato puede ser explicado en virtud de la existencia de un proceso cuya ocurrencia le confiere tintes rituales, el momento en que el dirigente en funciones se desprende de la figura del dirigente anterior. Por otro lado, la propia legislación del apartado "B" y sus leyes particulares impide la posibilidad de la reelección. Probablemente una planeación de grupo de largo alcance, más estratégica, pudiese imprimir un estilo al comportamiento sindical, de momento estas características nos permiten tipificar, de manera provisoria, esta relación como un corporativismo inestable.

## bibliografía

- Abrie, Jean-Claude. (director).**  
/1994/ *Pratiques sociales et Représentations*. Ed. Presses Universitaires de France. París, Francia.
- Alexander, Jeffrey C.**  
/1987/ (1992) *Las teorías sociológicas desde la Segunda Guerra Mundial. Análisis multidimensional*. Ed. Gedisa. Barcelona, España.
- Andersen, Svein S.**  
(1988) "Bringing culture back in: pluralism and societal corporatism as contexts of strategic adaptation. Offshore industrial relations in Britain and Norway", en *European Journal Political Research* Volume 16; pp. 513-526. De. Kluwer Academic Publishers. Dordrecht, Holanda.
- Ansart, Pierre.**  
(1994) *Las sociologías contemporáneas*. Ed. Amorrortu. Buenos Aires, Argentina.
- Biagi, M.**  
(1988) "Comparative Reflections", en *Bulletin of Comparative Labour Relations* No. 17, 1988. Great Britain.
- Bartra, Roger.**  
/1981/ *Las redes imaginarias del poder político*. Ed. Era. México.
- Berger, Peter y Luckmann, Thomas.**  
/1968/ (1994) *La construcción social de la realidad*. Ed. Amorrortu. Buenos Aires, Argentina.
- Berlanstein, Lenard R. (editor).**  
/1993/ *Rethinking Labor History: essays on discourse and class analysis*. Ed. University of Illinois. USA.
- Bizberg, Ilán.**  
/1982/ *La acción obrera en Las Truchas*. Ed. El Colegio de México. México.
- Bluen, Stephen D.**  
/1990/ "The Psychology of Strikes", en *Trade Unions and their members* (Patricia Fosh, editor). Ed. MacMillan. London, Great Britain.
- Boudon, Raymond y Lazarsfeld, Paul.**  
/1965/ (1973) *Metodología de las ciencias sociales*. Ed. Laía. Barcelona, España.
- Bourdieu, Pierre.**  
(1977) "Sur le pouvoir symbolique", en *Annales, Économies Sociétés Civilisations* No. 3, mai-juin, 1977. París, Francia.  
/1980/ (1991) *El sentido práctico*. Ed. Taurus. Madrid, España.  
/1987/ (1988) *Cosas dichas*. Ed. Gedisa. Buenos Aires, Argentina.  
/1984/ (1990) *Sociología y Cultura* (con Prólogo de Néstor García Canclini). Ed. Grijalbo-CNCA. México.
- Bourdieu, Pierre y Wacquant, Loïc J. D.**

- /1992/ (1995) *Respuestas. Por una antropología reflexiva*. Ed. Grijalbo. México.
- Brandenburg, Frank.** *The making of modern Mexico*. Prentice Hall, N.J.  
/1964/
- Briggs, Charles L.**  
/1986/ (1987) *Learning how to ask. A sociolinguistic appraisal of the role of the interview in social science research*. Ed. Cambridge University Press. New York, USA.
- Bruner, Jerome.**  
/1986/ (1988) *Realidad mental y mundos posibles. Los actos de la imaginación que dan sentido a la experiencia*. Ed. Gedisa. Barcelona, España.
- Button, Graham (editor).**  
/1991/ *Ethnomethodology and the human sciences*. Ed. University of Cambridge, Great Britain.
- Camp, Roderic Ai.**  
/1980/ (1985) *Los líderes políticos de México. Su educación y reclutamiento*. Ed. F.C.E. México.  
/1993/ (1995) *La política en México*. Ed. Siglo XXI. México.  
/1995/ (1996) *Reclutamiento político en México, 1884-1991*. Ed. Siglo XXI. México.
- Castaigns Teillery, Juan.**  
/1994/ *México: economía, mito y poder* (Colección Texto y Contexto). Ed. UAM-I. México.
- Ceballos Garibay, Héctor.**  
/1994/ *Foucault y el poder*. Eds. Coyoacán. México.
- Cicourel, Aaron Víctor.**  
/1964/ (1982) *El método y la medida en sociología*. Ed. Editora Nacional. Madrid, España.  
/1974/ *Cognitive Sociology. Language and Meaning in Social Interaction*. Ed. The Free Press. New York, USA.
- Clegg, Stewart R.**  
(1992) "¿De las culturas antiguas a la fatuidad posmoderna?", en *Gestión y política pública*; Vol.1, No.1, julio-diciembre, 1992. Ed. Centro de Investigación y Docencia Económica (CIDE). México.
- Crozier, M.**  
/1976/ "El actor y el sistema" Alianza Editorial. España.
- Dahl, Robert A.**  
/1971/ (1993) *La poliarquía. Participación y oposición*. Ed. Rei. México.
- Deconchy, Jean-Pierre.**  
(1994) "Représentations sociales et mécanismes idéologiques", en *Social Science Information* 33-2; pp. 229-240. Ed. Sage Publications. London, Great Britain.
- Deleuze, Gilles.**

- /1986/ (1987) *Foucault*. Ed. Paidós. México.
- Doise, Willem; Clemence, Alain y Lorenzi-Cioldi, Fabio.**  
/1993/ *The Quantitative Analysis of Social Representations*. Ed. Harvester Wheatsheaf. London, Great Britain.
- Doise, Willem.**  
(1983) "Tensiones y explicaciones en psicología social experimental", en *Revista Mexicana de Sociología* No. 45, abril-junio 1983. Ed. UNAM. México.
- Easton, David.**  
/1965/ (1992) *Esquema para el análisis político*. Ed. Amorrortu. Buenos Aires, Argentina.
- Elejabarrieta, Fran.**  
(1994) "Social positioning: a way to link social identity and social representations", en *Social Science Information* 33-2; pp. 241-253. Ed. Sage Publications. London, Great Britain.
- Farr, Robert M.**  
(1983) "Escuelas europeas de psicología social: la investigación de representaciones sociales en Francia", en *Revista Mexicana de Sociología* No. 45, abril-junio 1983; pp. 641-658. Ed. UNAM. México.
- Faunce, William A.**  
/1972a/ "Size of Local and Union Democracy", en *Organizational Issues in Industrial Society* (Jom Shepard, editor). Ed. Prentice Hall. New York, USA.  
/1972b/ "The Conflict Model of Government", en *Organizational Issues in Industrial Society* (Jom Shepard, editor). Ed. Prentice Hall. New York, USA.
- Fiedler, Fred. E. y House, Robert J.**  
(1988) "Leadership Theory and Research: a Report of Progress", en *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 1988. Great Britain.
- Flament, Claude.**  
(1994) "Consensus, Salience and Necessity in Social Representations. Technical Note", en *Papers on Social Representations. Textes sur les Représentations Sociales*. De. European Laboratory of Social Psychology, Maison des Sciences de l'Homme. París, Francia.
- Flick, Uwe.**  
(1994) "Social representations and the social construction of everyday knowledge: theoretical and methodological queries", en *Social Science Information* 33-2; pp. 179-197. Ed. Sage Publications. London, Great Britain.
- Foley, Douglas E.**

- /1990/ "Does the Working Class Have a Culture in the Anthropological Sense?", en *Trade Unions and their members* (Patricia Fosh, editor). Ed. MacMillan. London, Great Britain.
- Form, William H. y Dansereau, H. K.**  
/1967/ "Union Member Orientations and Patterns of Social Integration", en *Readings in Industrial Sociology* (W. C. Faunce, coordinador). Ed. ACC. New York, USA.
- Foucault, Michel.**  
/1975/ (1995a) *Vigilar y castigar. Nacimiento de la prisión*. Ed. Siglo XXI. México.  
/1976/ (1995b) *Historia de la sexualidad. La voluntad de saber* (Vol. 1). Ed. Siglo XXI. México.  
(1988) *Un diálogo sobre el poder y otras conversaciones*. Alianza Editorial. Madrid, España.  
(1991a) "La gubernamentalidad", en Foucault *et. al. Espacios de poder*. Eds. de La Piqueta. Madrid, España.  
(1991b) *Saber y verdad*. Eds. de La Piqueta. Madrid, España.  
/1968/ (1991c) *Respuesta a una pregunta*. Ed. Almagesto. Buenos Aires, Argentina.  
(1992) *Microfísica del poder*. Eds. de La Piqueta. Madrid, España.
- Fourastié, Brigitte. y Joron, Philippe.**  
(1993) "The Imaginary as a Sociological Perspective", en *Current Sociology* Volume 41 Number 2. Canadá.
- Furnham, Adrian. y Gunter, Barrie.**  
/1990/ "Corporate Culture: Definition, Diagnosis and Change", en *Trade Unions and their members* (Patricia Fosh, editor). Ed. MacMillan. London, Great Britain.
- Garfinkel, Harold.**  
/1967/ *Studies in Ethnomethodology*. Ed. Prentice-Hall, Inc. New Jersey, USA.
- Garza Toledo, Enrique de la. (coordinador).**  
/1988/ *Hacia una metodología de la reconstrucción. Fundamentos, crítica y alternativas a la metodología y técnicas de investigación social*. Ed. UNAM-Porrúa. México.
- Geertz, Clifford.**  
/1973/ (1992) *La interpretación de las culturas*. Ed. Gedisa. Barcelona, España.  
/1983/ (1994) *Conocimiento local*. Ed. Paidós. Barcelona, España.
- Glaser, Barney G. and Strauss, Anselm L.**  
/1967/ (1979) *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. Ed. Aldine Publishing Company. New York, USA.
- Gruber, Wilfred. et al** *Career Patterns of Mexico's Political Elite* en *Nestern Political Quarterly*. Vol. 24, 1971pp. 467-482.  
/1971/
- Hammersley, Martyn y Atkinson, Paul.**  
/1983/ (1994). *Etnografía. Métodos de investigación*. Ed. Paidós. Barcelona, España.

- Harré, Rom.**  
 (1984) "Some Reflections on the Concept of "Social Representation", en *Social Research* Vol. 51, No. 4. USA.
- Hartley, Jean F.**  
 (1992) "The Psychology of Industrial Relations", en *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 1992. Great Britain.
- Heery, Edmund. y Fosh, Patricia.**  
 /1990/ "Introduction: Whose Union? Power and Bureaucracy in the Labour Movement", en *Trade Unions and their members* (Patricia Fosh, editor). Ed. MacMillan. London, Great Britain.
- Heritage, John C.**  
 /1984/ *Garfinkel and Ethnomethodology*. Ed. Polity Press. Cambridge, London.  
 /1987/ (1991) "Etnometodología", en *La teoría social hoy* (Anthony Giddens, Jonathan Turner, compiladores). Ed. CNCA-Alianza. México.
- Heritage, John C. & Drew, Paul (editores).**  
 /1992/ *Talk at Work. Interaction in institutional settings*. Ed. Cambridge University Press. New York, USA.
- Howard, Judith A.**  
 (1994) "A Social Cognitive Conception of Social Structure", en *Social Psychology Quarterly* Volume FALTA.USA.
- Hyman, Richard.**  
 /1975/(1981) *Relaciones Industriales: una introducción marxista*. H. Blume Editor. Madrid.  
 /1996/ "Los sindicatos y la desarticulación de la clase obrera" en *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*. Año 2 No.4 ALSTRA. México.
- Ibáñez Gracia, Tomás.**  
 /1988/ *Ideologías de la vida cotidiana*. Ed. Sendai. Barcelona, España.
- Ibáñez Gracia, Tomás. (coordinador).**  
*El conocimiento de la realidad social*. Ed. Sendai. Barcelona, España.
- Jodelet, Denise.** *La representación social: fenómenos, concepto y teoría*. en Moscovici, /1984/ Serge. Coord. *Psicología social*. Vol. II Paidós. España
- Kavanagh, Dennis.**  
 /1983/ *Political Science and Political Behaviour*. Ed. George Allen & Unwin. London, Great Britain.
- Keats, Daphne M.**  
 /1988/ *Skilled Interviewing*. Ed. The Australian Council for Educational Research. Sidney, Australia.
- Knights, David.** *La organización social de la producción en la teoría y la práctica*. en Iztapalapa. UAM-I en prensa.

- Kummerow, Elizabeth H. y Innes, J. Michael.**  
 (1994) "Social representations and the concept of organizational culture", en *Social Science Information* 33-2; pp. 255-271. Ed. Sage Publications. London, Great Britain.
- Lewellen, Ted C.**  
 /1983/ (1985) *Introducción a la Antropología Política*. Eds. Bellatera. Barcelona, España.
- Lindblom, Charles.**  
 /1996/ "La ciencia de salir del paso" en Aguilar Villanueva, Luis Felipe. comp. *La hechura de las políticas públicas*. Grupo editorial Miguel Angel Porrúa. México.
- Luna, Matilde y Pozas H. Ricardo. (coordinadores).**  
 /1992/ *Relaciones corporativas en un período de transición*. Ed. UNAM. México.
- Luckmann, Thomas.**  
 /1992/(1992) *Teoría de la acción social*. Paidós. España.
- Maffesoli, Michel.**  
 /1985/ (1993a) *El conocimiento ordinario. Compendio de sociología*. Ed. F.C.E. México.  
 (1993b) "The Imaginary and the Sacred in Durkheim's Sociology", en *Current Sociology* Volume 41 Number 2. Canadá.
- Marc, Edmond y Picard, Dominique.**  
 /1989/ (1992) *La interacción social. Cultura, instituciones y comunicación*. Ed. Paidós. Barcelona, España.
- Marcus, Philip M.**  
 /1972/ "Union Conventions and Executive Boards: A formal Analysis of Organizational Structure", en *Organizational Issues in Industrial Society* (Jom Shepard, editor). Ed. Prentice Hall. New York, USA.
- Matthews, Robert J.**  
 (1984) "Troubles with Representationalism", en *Social Research* Vol. 51, No. 4. USA.
- Maynard, Douglas W.**  
 /1991/ "The Diversity of Ethnomethodology", en *Annual Review of Sociology* Volume 17, 1991. USA.
- Mc Laren, Peter**  
 /1994/ *La escuela como un ritual performativo*. Siglo XXI Editor. México.
- McCracken, Grant.**  
 /1988/ (1991) *The Long Interview*. Ed. Sage Publications. California, USA.
- Medding,**
- Melgoza Valdivia, Luis Javier.**  
 /1992/ *Sindicalismo y cultura política en el S.M.E.* (Tesis de Maestría en Sociología del Trabajo). Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa. México.

- Michels, Robert.**  
/1962/ (1973) *Los partidos políticos. Un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna*, en 2 Volúmenes. Ed. Amorrortu. Buenos Aires, Argentina.
- Mosca Gaetano**  
/1896/(1984) *La clase política*. Fondo de cultura económica. México.
- Moscovici, Serge. et.al.**  
/1981/ *Psicología de las minorías activas*. Ediciones Morata. Madrid.  
/1984/ (1985) *Psicología Social I. Influencia y cambio de actitudes. Individuos y grupos* Ed. Paidós. Barcelona, España.  
/1984/ (1986) *Psicología Social II. Pensamiento y vida social. Psicología social y problemas sociales*. Ed. Paidós. Barcelona, España.
- Moscovici, Serge; Mugny, Gabriel y Pérez, Juan Antonio. (editores)**  
/1987/ (1991) *La influencia social inconsciente. Estudios de psicología social experimental*. Ed. Anthropos. Barcelona, España.
- Moscovici, Serge.**  
(1994) "Social representations and pragmatic communication", en *Social Science Information* 33-2; pp. 163-177. Ed. Sage Publications. London, Great Britain.
- Mugny, Gabriel.**  
/1981/ *El poder de las minorías. Psicología social de la influencia de las minorías e ilustración experimental*. Ed. Rol. Barcelona, España.
- Némedi, Dénes.**  
(1990) "Durkheim and modern sociological action theory", en *Social Science Information* 29-2. Ed. Sage Publications. London, Great Britain.
- Pareto, Vilfredo.**  
**Pujadas,**  
**Ritzer, George.**  
(1993) *Teoría sociológica contemporánea*. Ed. McGraw-Hill. México.
- Rosa, Annamaria Silvana.**  
(1994) "From theory to metatheory in social representations: the lines of argument of a theoretical-methodological debate", en *Social Science Information* 33-2; pp. 273-304. Ed. Sage Publications. London, Great Britain.
- Ruiz Olabuenaga, José I. y Ispizua, Ma. Antonia.**  
(1989) *La descodificación de la vida cotidiana. Métodos de investigación cualitativa*. Ed. Universidad de Deusto. Bilbao, España.
- Sayles, Leonard R. y Strauss, George.**  
/1972/ "Are Unions Democratic?", en *Organizational Issues in Industrial Society* (Jom Shepard, editor). Ed. Prentice Hall. New York, USA.
- Salazar, Philippe-Joseph.**

- (1993) "The Rhetoric of French Positivism", en *Current Sociology* Volume 41 Number 2. Canadá.
- Schmitter, Philippe C., y Lehbruch, Gerhard. (coordinadores).**  
/1979/ (1992) *Neocorporativismo I. Más allá del Estado y el Mercado* Tomo I. Ed. Alianza. México.
- Schmitter, Philippe C., Streeck, Wolfgang. y Lehbruch, Gerhard. (coordinadores).**  
/1982/ (1992) *Neocorporativismo II. Más allá del Estado y el Mercado* Tomo II. Ed. Alianza. México.
- Schütz, Alfred.**  
(1974) *Estudios sobre teoría social.* Ed. Amorrortu. Buenos Aires, Argentina.  
(1993) *La construcción significativa del mundo social.* Ed. Paidós. Barcelona, España.  
(1995) *El problema de la realidad social.* Ed. Amorrortu. Buenos Aires, Argentina.
- Schwartz, Howard y Jacobs, Jerry.**  
/1979/ (1995) *Sociología cualitativa. Método para la reconstrucción de la realidad.* Ed. Trillas. México.
- Schwartz, Robert.**  
(1984) "'The' Problems of Representation", en *Social Research* Vol. 51, No. 4. USA.
- Schwanenberg, Enno.**  
(1990) "World of probability and world of meaning: cognition and affect in perspective", en *Social Science Information* 29-2. Ed. Sage Publications. London, Great Britain.
- Seidman, Joel; London, Jack. y Karsh, Bernard.**  
/1967/ "Leadership in a Local Union", en *Readings in Industrial Sociology* (W. C. Faunce, coordinador). Ed. ACC. New York, USA.
- Serrano Gómez, Enrique.**  
/1994/ *Legitimación y racionalización. Weber y Habermas: la dimensión normativa de un orden secularizado.* Ed. Anthropos-UAM-I. Barcelona, España.
- Sierra, María Teresa.**  
(1992) *Discurso, cultura y poder. El ejercicio de la autoridad en los pueblos hñähñús del Valle del Mezquital.* Ed. Gobierno del Estado de Hidalgo-CIESAS. México.
- Smith, Peter H.**  
/1979/ (1982) *Los laberintos del poder. El reclutamiento de las élites políticas en México, 1900-1971.* Ed. El Colegio de México. México.
- Spradley, James P.**  
/1979/ *The Ethnographic Interview.* Ed. Harcourt Brace Jovanovich College Publishers. Orlando. Florida, USA.

- /1980/ *Participant Observation*. Ed. Harcourt Brace Jovanovich College Publishers. Orlando. Florida, USA.
- Stein, Emanuel.**  
/1972/ "The Dilemma of Union Democracy", en *Organizational Issues in Industrial Society* (Jom Shepard, editor). Ed. Prentice Hall. New York, USA.
- Suárez Farías, Francisco.**  
/1994/ *Elite, tecnocracia y movilidad política en México*. Ed. UAM-I. México.
- Swartz, Marc et.al.**  
/1966/ "Introduction", en *Political Anthropology* (Marc Swartz, V.W. Turner y A.Tunden, editores). Ed. Chicago Aldine. Estados Unidos de América.
- Tannenbaum, Arnold S.**  
/1967/ "Control Structure and Union Functions", en *Readings in Industrial Sociology* (W. C. Faunce, coordinador). Ed. ACC. New York, USA.
- Thompson, John B.**  
(1991) "Introduction" a Pierre Bourdieu *Language and Symbolic Power*. Ed. Polity Press-Basil Blackwell. Great Britain.  
/1990/ (1993) *Ideología y cultura moderna. Teoría crítica social en la era de la comunicación de masas*. UAM-X. México.
- Varela, Roberto.**  
/1993/ "El concepto de cultura política en la antropología social mexicana", en *La cultura adjetivada. El concepto "cultura" en la antropología mexicana actual a través de sus adjetivaciones*. Ed. UAM-I. México.  
/1994/ "Cultura política" (fotocopia, Departamento de Antropología de la UAM-Iztapalapa). México.
- Villars Rosales, Rina Rosario y Jo Freeman, Paula.**  
/1989/ *Relaciones de poder en la interacción verbal de la consulta médico-paciente. Un estudio en la consulta externa del Hospital Colonia de Medicina Física y Rehabilitación* (Tesis de Maestría en Lingüística; Escuela Nacional de Antropología e Historia). México.
- Wagner, Wolfgang.**  
(1994) "Fields of research and socio-genesis of social representations: a discussion of criteria and diagnostics", en *Social Science Information* 33-2; pp. 199-228. Ed. Sage Publications. London, Great Britain.
- Weber, Max.**  
/1922/ (1983) *Economía y Sociedad*. Ed. F.C.E. México.  
(1994) *Sobre la teoría de las ciencias sociales*. Ed. Planeta-Agostini. Barcelona, España.

- Webster, Jane. y Starbuck, William H.**  
 (1988) "Theory Building in Industrial and Organizational Psychology", en *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 1992. Great Britain.
- Welch, Stephen.**  
 /1993/  
 York, USA. *The Concept of Political Culture*. Ed. St. Martin's Press INC. New York, USA.
- White, Leslie A.**  
 (1982) *La ciencia de la cultura. Un estudio sobre el hombre y la civilización*. Ed. Paidós. Barcelona, España.
- Wuthnow, R. et.al.**  
 /1984/ (1988) *Análisis cultural. La obra de Peter L. Berger, Mary Douglas, Michel Foucault y Jürgen Habermas*. Ed. Paidós. Buenos Aires, Argentina.
- Zarca, Bernard.**  
 (1988) "Identité de métier et identité artisanale", en *Revue Française de Sociologie* Volúmen XXIX, 1988; pp. 247-273. París, Francia.
- Zemelman, Hugo.**  
 /1987/ *Uso crítico de la Teoría. En torno a las funciones analíticas de la totalidad*. Universidad de las Naciones Unidas-Colegio de México. México.