GESTIÓN, PRODUCCIÓN, TECNOLOGÍA Y TRABAJO. DINA: *empresa pública automotriz mexicana, 1951-1989*

Jorge Olvera Aguilar



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO

Gestión, producción, tecnología y trabajo. DINA: empresa pública automotriz mexicana 1951-1989

Jorge Olvera Aguilar

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO

Dra. Silvia Lorena Amaya Llano
Rectora

Dra. Oliva Solís Hernández
Secretaria Académica

Dra. Candi Uribe Pineda
Directora de la Facultad de Psicología y Educación

Diana Rodríguez
Directora
Fondo Editorial Universitario

Regina Olaya
Diseñadora Editorial

Primera edición: 2025

D.R. © 2025 Del autor
D.R. © 2025 Universidad Autónoma de Querétaro
Cerro de las Campanas s/n
Centro Universitario, 76010
Santiago de Querétaro, México
fondoeditorial.uaq.mx

ISBN: 978-607-513-770-4



Este libro ha sido dictaminado favorablemente por el proceso de pares académicos doble ciego, a través de la Universidad Autónoma de Querétaro. Esta obra se encuentra disponible en Acceso Abierto, sujeta a una licencia Creative Commons (Atribución 4.0 Internacional, CC-BY-NC-SA), lo que significa que el texto puede ser compartido y distribuido, con propósitos no comerciales, siempre que el crédito sea otorgado a la(s) persona(s) autora(s).

Gestión, producción, tecnología y trabajo. DINA: empresa pública automotriz mexicana 1951-1989

Jorge Olvera Aguilar

A la memoria de mi madre, Antonia Aguilar

ÍNDICE

- Agradecimientos 10
- Prólogo 11
  Marco Antonio Carrillo Pacheco
- Introducción 19

CAPÍTULO I
Debate en torno a la empresa pública: Internacional, Europa, América Latina y México.

- Autores, temas y propuestas donde se ha abordado la empresa pública a nivel internacional 29
- El debate en torno a la empresa pública a nivel internacional. El caso europeo 31
- La empresa pública en América Latina y México desde una perspectiva histórica 33

CAPÍTULO II
La implementación de la ISI en México, los acuerdos de asistencia tecnológica con la empresa italiana FIAT y el nacimiento de la empresa pública Diesel Nacional, DINA, 1951-1960

- La implementación de la ISI y la intervención estatal en el desarrollo industrial de México 38
- Intermediarismo de Bruno Pagliai y acercamiento del Estado mexicano para el acuerdo de asistencia tecnológica con FIAT 43
- Fundación y edificación de DINA 52

- Desempeño administrativo 59
- Desempeño productivo 69
- Desempeño tecnológico 75
- Desempeño laboral 80
- Finalización de los acuerdos con FIAT 86

CAPÍTULO III
La gestión de Víctor Manuel Villaseñor en DINA, 1960-1970

- La política económica del desarrollo estabilizador y DINA 92
- Reestructuración administrativa en DINA, la gestión de Víctor Manuel Villaseñor 94
- Crecimiento productivo en DINA 106
- Los acuerdos de asistencia tecnológica de DINA con Renault, Flxible Co, Diamond T y Cummins 116
- Aprendizaje, capacitación y labores socio-técnicas de los trabajadores de DINA 125

CAPÍTULO IV
Rotación directiva, expansión, diversificación productiva, coinversiones, endeudadmiento y conflicto obrero, 1970-1982

- Contexto político y económico mexicano en la década de 1970: populismo y "desarrollo compartido" 130
- Rotación directiva y ausencia de conocimientos administrativos en la alta gestión de DINA: "políticos antes que administradores de empresas públicas" 132
- Gestión de Jesús Reyes Heroles: un efímero paso por DINA 138
- Un ex militante y abogado como administrador: Emilio Krieger en DINA 140

- Un exembajador en la dirección del CIS y DINA: el ingeniero Gonzalo Martínez Corbalá 144
- Un político y académico en la dirección de DINA: Francisco Javier Alejo 146
- Un abogado en la dirección general de DINA: Ricardo García Sainz 147
- Diversificación productiva, crecimiento desordenado y endeudamiento financiero en DINA (1970-1982) 149
- Nuevos acuerdos de asistencia tecnológica y coinversiones: Perkins, Komatsu, Cummins, Budd y la creación del Centro de Investigación y Capacitación Sahagún 162
- El acuerdo de asistencia tecnológica y coinversión con Perkins 164
- El acuerdo de asistencia tecnológica con Komatsu 165
- El acuerdo de coinversión y creación de una compañía filial entre DINA y Cummins: Dicumsa 167
- Acuerdo de asistencia tecnológica con Budd Company 169
- Creación del Centro de Investigación y Capacitación Sahagún 170
- Formación de comités de fábrica, insurgencia sindical y dinismo como forma de relación laboral y socio-técnica en DINA 173
- Formación de comités de fábrica en DINA 176
- Insurgencia sindical en DINA 179
- Desarrollo socio-técnico en DINA: el dinismo como forma de relaciones laborales 184
- Primeros signos de precarización laboral en DINA 192

CAPÍTULO V
Neoliberalismo, crisis económica, reestructuración y privatización de Diesel Nacional (1982-1989)

- Crisis económica nacional, implementación del neoliberalismo y privatización de empresas públicas 195

- Reestructuración administrativa en DINA como consecuencia de la crisis económica nacional (1982-1989) 200
- Disminución productiva y de ventas en DINA 209
- Reestructuración para combatir el atraso tecnológico en DINA 217
- Crisis, huelgas y conflictos laborales en DINA 225

- Consideraciones finales 237
- Fuentes 245

AGRADECIMIENTOS

A las siguientes instituciones: a la Universidad Autónoma de Querétaro (UAQ) por su apoyo para la publicación de este libro. Al Archivo General de la Nación México (AGNM), por las facilidades para la consulta de diversos fondos documentales. A las siguientes personas: a la rectora, doctora Silvia Lorena Amaya Llano, y a la secretaria académica, doctora Oliva Solís Hernández, por el apoyo y gestión para la publicación de esta investigación, así como al doctor Marco Antonio Carrillo Pacheco, por la elaboración del prólogo de este libro.

PRÓLOGO

Para los estudios empresariales y laborales, la industria automotriz es una veta inagotable de conocimiento. Desde los lejanos años de Henry Ford que inició la producción del famoso Ford T, pasando por las grandes innovaciones tecnológicas y organizacionales de Toyota, y hasta llegar a los tiempos actuales de los grandes proyectos de la electromovilidad y de los autos inteligentes. En todo este recorrido, los procesos de reestructuración productiva y la enorme competencia internacional han generado múltiples espacios de conocimiento para quienes estamos interesados en el desarrollo de investigaciones relacionadas con el trabajo y sus trabajadores.

La industria automotriz mexicana (IAM), con las ensambladoras y el sector de autopartes, contribuye significativamente al desarrollo económico. Atrae grandes cantidades de inversión extranjera, crea puestos de trabajo y genera fuentes de empleo formal, que inciden, a su vez, en la disminución de la tasa de desempleo. Es un agente esencial para el sector exportador, repercute decisivamente en los cambios tecnológicos y organizacionales, fortalece la competitividad laboral y se configura en un elemento central a la hora del diseño de las políticas industriales.

En México, podemos diferenciar dos grandes etapas en el proceso de configuración de la IAM. La primera, una etapa proteccionista (de 1940 a 1980, aproximadamente), caracterizada por la sustitución de importaciones y la presencia de grandes firmas, básicamente: Ford, GM, Chrysler, Volkswagen, Nissan y Renault. La política de cuidar las inversiones en México permitió a estas empresas crecer sin competencia y ampararse en los elevados aranceles para otras marcas que deseaban ingresar al país.

En esta etapa, el Gobierno mexicano impulsó la creación de dos empresas: Vehículos Automotores Mexicanos (VAM), ensambladora de los modelos Gremlin, Pacer, Rambler y Javelin; y Diesel Nacional (DINA), objeto de estudio del libro que tienen en sus manos. Ambas empresas dispusieron de recursos federales y políticas proteccionistas con la finalidad de crear

una industria automotriz mexicana. VAM, surgida en 1946 bajo el nombre de Willys Mexicana, en 1960 inicia el proceso de ensamble de vehículos, y para principios de los ochenta del siglo XX termina siendo vendida a Renault. Por su parte, DINA, privatizada a finales de los ochenta, continúa participando en el mercado nacional con extensiones en América Latina y estableciendo alianzas estratégicas con grandes firmas, como Mercedes Benz. La segunda etapa (de 1982 hasta la actualidad), producto de la apertura indiscriminada de los mercados internacionales, borró las expectativas de empresas automotrices mexicanas y se inició la competencia de todas las marcas y modelos existentes en el mundo; desaparecieron las barreras comerciales y la expansión del sector ha sido espectacular.

La importancia de este libro

En esta obra se analiza la trayectoria de Diesel Nacional (DINA), una empresa pública mexicana dedicada a la fabricación de vehículos, camiones, autobuses, motores y maquinaria, desde su fundación en 1951 hasta su privatización en 1989. Para fines expositivos, el estudio se divide en cinco capítulos que abordan diferentes aspectos de la historia de la empresa automotriz:

1. El debate en torno a la empresa pública, en el que se analizan casos internacionales y la situación en Europa, América Latina y México.
2. La implementación de la Industrialización por Sustitución de Importaciones (ISI) en México y el nacimiento de DINA, incluyendo acuerdos de asistencia tecnológica con la Fabbrica Italiana Automobili Torino (FIAT).
3. La gestión de Víctor Manuel Villaseñor en DINA con reestructuración administrativa y nuevos contratos de asistencia tecnológica con Renault, Flxible y Diamond T.
4. La rotación directiva, expansión y conflicto obrero, en la que se examinan la diversificación productiva, coinversiones, endeudamiento y conflictos laborales entre 1970 y 1982.
5. El neoliberalismo, la crisis económica y la privatización de DINA, donde se estudia la crisis económica nacional, la implementación del neoliberalismo y el proceso de privatización en 1989.

El libro, escrito por Jorge Olvera Aguilar, destaca la importancia de DINA como observatorio de prácticas empresariales en el sector paraestatal mexicano, analizando su desempeño administrativo, productivo, tecnológico y laboral, así como la transición entre dos modelos económicos: el desarrollista y el neoliberal. Igualmente, se examinan los conflictos laborales, la reestructuración administrativa, los problemas financieros, la dependencia tecnológica de empresas extranjeras, la crisis económica de la década de 1980, la disminución de ventas y la caída de la producción, los esfuerzos por modernizar la tecnología y mejorar la eficiencia, así como el impacto de la privatización en los trabajadores y la industria automotriz mexicana. Sin duda es un texto valioso, vale la pena leerlo y reflexionar en torno a sus afirmaciones e información vertida, sobre todo en estos tiempos en los que el debate acerca de la viabilidad de la empresa pública ha cobrado relevancia a partir de la llegada al poder de la llamada Cuarta Transformación.

Del conjunto de argumentos que se exponen a lo largo del libro, cabe destacar cinco grandes temáticas vinculadas: primero, la política pública de sustitución de importaciones, seguida por el proceso de privatización, la reestructuración productiva que conllevó severas modificaciones al contrato colectivo de trabajo, y la consiguiente respuesta de los trabajadores, así como los cambios producidos a nivel del contrato en cuestión.

Fundación de DINA

La fundación de la empresa estatal, productora de camiones, autobuses y motores, utilizando componentes de la empresa italiana FIAT, responde a la política de industrialización del país, especialmente en lo relativo a la sustitución de importaciones. De acuerdo con el autor, la implementación de lo que en el libro se define como la Industrialización por Sustitución de Importaciones (ISI) en DINA se llevó a cabo en varias etapas y estrategias clave, específicamente se mencionan los acuerdos de asistencia tecnológica con FIAT, firmados directamente con el entonces presidente de la República, Miguel Alemán, y con los directivos de la empresa italiana.

El carácter de empresa estatal le permitió a DINA contar con ventajas comparativas, por ejemplo, la imposición de aranceles elevados a las importaciones, la protección del mercado interno, la diversificación productiva, la capacitación y el desarrollo tecnológico; todo ello sin

tener preocupaciones financieras. En contraparte, la experiencia de DINA dejó saldos negativos: problemas de calidad, endeudamiento y problemas financieros, ineficiencia administrativa, conflictos laborales y dependencia tecnológica, factores esenciales en la determinación gubernamental de concretar la privatización de la empresa en 1989.

Proceso de privatización

El proceso de privatización de DINA se llevó a cabo en varias etapas, implicando cambios administrativos, financieros y estructurales significativos. Un aporte clave en este contexto es el concepto de *dinismo*, utilizado como herramienta para analizar las prácticas específicas de DINA en comparación con otras empresas automotrices mexicanas. Esta experiencia es importante para el conocimiento y el trazado de nuevas trayectorias de las empresas estatales en México.

Entre 1982 y 1989, se produjo una reestructuración administrativa y financiera con el objetivo de mejorar la eficiencia y reducir costos, lo que incluía ajustes de precios y tarifas, racionalización de subsidios y reestructuración de la deuda interna y externa. Igualmente, se impulsó la estrategia de descentralizar la empresa mediante la constitución de empresas filiales con patrimonio y personalidad jurídica propia, como DINA Camiones S.A. de C.V., DINA Autobuses S.A. de C.V., y DINA Motores S.A. de C.V. Asimismo, se llevó a cabo la venta de diversas compañías y proyectos, como la sociedad productora de automóviles Renault y DINA Cummins, para reducir costos y enfocarse en áreas estratégicas.

En 1989 se formalizó la venta de DINA al Grupo Industrial G, de Guadalajara, Jalisco. Desde luego, el proceso no fue terso: ocurrieron cambios significativos que afectaron su estructura, operación y gestión, especialmente en el terreno de las relaciones laborales, caracterizadas por la reducción de personal, tanto sindicalizados como de confianza. Y, acorde con los procesos de reestructuración productiva, se impulsó la flexibilidad laboral, concretada a través de la modificación de los contratos colectivos de trabajo, con la finalidad de darle todo el poder a los empleadores, tanto en la operación como en la administración del proceso de trabajo.

El proceso de privatización de DINA fue complejo. Los cambios operados a lo largo de los años, el paso de empresa pública a empresa privada con el equívoco argumento de mejorar

la eficiencia y la competitividad en el mercado, solamente dejaron un cúmulo de problemas organizacionales y laborales.

Cambios en los contratos colectivos de trabajo

Otro apartado relevante del libro de Jorge Olvera Aguilar es los cambios propuestos en el contrato colectivo de trabajo de DINA durante la reestructuración. Resulta interesante porque constituye el ejemplo clásico de flexibilización de los procesos de trabajo impulsados por las políticas neoliberales de la época, orientados a reducir el margen de negociación de los sindicatos y sus trabajadores, ampliando, en contraparte, la capacidad de decisiones unilaterales de los empleadores y sus gerencias. Con el riesgo de caer en un exceso de simplificación de lo expresado ampliamente en el libro, se pueden sintetizar los siguientes cambios experimentados a nivel del contrato colectivo de trabajo:

- Reducción de la jornada laboral. Disminución de la jornada de trabajo en tres horas diarias, con el consiguiente descuento del salario por al tiempo no trabajado.
- Suspensión de prestaciones. Cancelación de prestaciones superiores a la ley, como la prima de productividad, rifas de automóviles, arcones de Navidad, ayudas para gastos escolares, becas, cursos de capacitación, ayudas para deportes y compensaciones por retiros voluntarios. Además, se eliminó la ayuda para la compra de unidades por los trabajadores y el servicio de dormitorio en los edificios denominados “colectivos”.
- Cambios en las cláusulas. Modificación en la cláusula 43, la cual establecía que el ritmo de trabajo estaba determinado por la costumbre. Ajustes en las cláusulas que regulaban la antigüedad como parámetro de ascenso, frenando este criterio e incorporando la productividad. La cláusula 9 se reestructuró con la intención de pasar el 30% de los trabajadores sindicalizados a personal de confianza, con la firme idea de disminuir el poder del sindicato. Se alteró la cláusula 15 para permitir un mayor número de personal eventual. Se cambió la cláusula 23 sobre el movimiento de personal dentro de las áreas de trabajo, facilitando la rotación y flexibilidad laboral. En lo referente a la cláusula 44, relativa a la calidad e intensidad del trabajo, se estableció una nueva redacción

buscando aumentar la productividad y competitividad. También se implementó la polivalencia de funciones y operaciones, reduciendo tiempos en el proceso productivo y personal.

- Reducción de salarios. La empresa propuso reducir el salario de los trabajadores de planta un 15% a cambio de mantener la plantilla laboral, lo cual fue un factor detonante del conflicto con el sindicato.

La respuesta de los trabajadores

Antes de la privatización surgieron varios conflictos laborales demostrativos de la tensión con los trabajadores debido a la difícil situación económica y los intentos de reestructuración administrativa y laboral. En este contexto, los sindicatos jugaron un papel crucial en la historia de DINA, ya que en el ámbito económico se centraron en tratar de impedir los recortes que afectaban las condiciones laborales y salariales, negociando con fuerza las prestaciones, los aumentos salariales, ayudas para gastos escolares, becas, cursos de capacitación, ayudas para deportes, y compensaciones por retiros voluntarios. Sus demandas políticas se orientaron a la resistencia a despidos masivos y reducción de personal sindicalizado, defendiendo la estabilidad laboral de los trabajadores. Sin duda, la defensa de los derechos adquiridos, representaron un gran desgaste en la imagen y en la capacidad de negociación con la empresa.

La historia de DINA es la historia de la insurgencia sindical. En un periodo de 12 años estallaron seis huelgas: 1974, 1976, 1977, 1982, 1983 y 1986. Si bien en todas ellas se obtuvieron resultados positivos, en el balance final, el impacto de los conflictos jugó en contra de los trabajadores y de su organización sindical. A lo largo del periodo mencionado, se identificó una reducción significativa de trabajadores y diversas modificaciones –de hecho y formales– a las prestaciones; por ejemplo, la cancelación de ayudas y la disminución de las prestaciones superiores a la ley. El clima laboral se caracterizó por la tensión y la confrontación constante, por un lado, y el descontento y la desmotivación de los trabajadores, por otro lado.

Un elemento destacable del sindicato fue la permanente resistencia a la flexibilización laboral, especialmente en la modificación del contrato colectivo y la contratación de personal eventual, así como la oposición a la polivalencia de operaciones implicando la reducción de tiempos en el proceso productivo y la reducción de personal. Otro aspecto distintivo de la organización

sindical fue la movilización y solidaridad con otros sindicatos del ramo automotriz para mejorar las condiciones laborales y defender la autonomía del sindicalismo y la formación de comités de fábrica como órganos consultivos bipartitos con la intención de aumentar la productividad y mantener el diálogo entre trabajadores y administración.

En este sentido, los diversos comités ejecutivos de los sindicatos en DINA fueron actores clave en la defensa de los derechos laborales y en la resistencia a los cambios administrativos y laborales durante los procesos de reestructuración y privatización. Su papel fue fundamental en la organización de huelgas y movilizaciones, en la negociación de prestaciones, y en la resistencia a la flexibilización laboral. El sindicato de DINA es ejemplo de lucha en la época de surgimiento y consolidación del neoliberalismo con sus estrategias y acciones orientadas a empoderar a los empresarios y reducir a su mínima expresión el papel de los sindicatos y de los trabajadores.

Algunas conclusiones del autor

Las últimas páginas del libro *Gestión, producción, tecnología y trabajo. DINA: empresa pública automotriz mexicana, 1951-1989* están dedicadas a exponer algunas consideraciones que se mencionan a continuación. En primer lugar, se rescata la perspectiva del análisis interdisciplinario: Jorge Olvera Aguilar propone estudiar la empresa pública mexicana desde enfoques históricos, económicos, políticos y sociales, en el contexto del régimen priista posrevolucionario.

En segundo lugar, da realce al estudio de factores económicos: la trayectoria de DINA estuvo influida por modelos económicos como el desarrollo estabilizador, el desarrollo compartido y el neoliberalismo, además de decisiones internas de gestión, producción y tecnología, aspectos tratados en el libro con suficiencia en la información y con una perspectiva crítica que abre cauces a la interpretación de la importancia, o no, de la empresa pública.

En tercer lugar, para fines de la disciplina, resulta relevante la periodización de la experiencia de DINA, en la cual se identifican cuatro periodos bien definidos: arranque negativo (1951-1959), crecimiento bajo el desarrollo estabilizador (1960-1970), expansión y crisis durante el desarrollo compartido (1971-1982) y reestructuración y privatización en el contexto neoliberal (1983-1989).

En diversas partes del libro se resaltan los problemas estructurales y coyunturales: endeudamiento, dependencia tecnológica, conflictos laborales, falta de innovación y crisis económicas. La privatización en 1989 marcó el fin de su etapa como empresa pública. Igualmente, el libro es prolijo en mostrar avances y limitaciones del *dinismo*. Ciertamente, DINA generó empleos, encadenamientos productivos y avances tecnológicos, no obstante, enfrentó problemas de gestión y dependencia tecnológica.

Por último, rescato las referencias al legado histórico de DINA para los estudios del trabajo en el ramo de la industria automotriz. Es un caso emblemático de la empresa paraestatal mexicana, que refleja las tensiones entre desarrollo industrial, la intervención estatal, políticas proteccionistas y de apertura indiscriminada, y dinámicas del mercado.

Palabras finales

La llegada de Donald Trump a la presidencia de los Estados Unidos supone un cambio en la política comercial. Sus ampliamente difundidas órdenes ejecutivas en materia de política arancelaria consisten en aplicar tasas de hasta un 25% a sus principales socios comerciales: Canadá y México. Es una forma de presionar a México a sujetarse a los criterios y acciones trumpianas para detener el flujo migratorio y el ingreso de drogas ilegales a territorio norteamericano. El establecimiento de esta política arancelaria es una medida agresivamente proteccionista y abre las puertas a una extraña fase híbrida de un mercado de libre comercio con trabas arancelarias, que va a contracorriente de los mensajes de libre competencia de la era global. Esperemos a ver el curso de los acontecimientos y, sobre todo, la respuesta mexicana, que ha sido el diseño e instrumentación de políticas industriales acordes a las necesidades de desarrollo del país.

Finalizo afirmando la importancia del libro. Es altamente recomendable, con enseñanzas sobre cómo rescatar la historia obrera y el exhorto a la reflexión de temáticas vinculadas a los procesos de trabajo, a la empresa pública, al papel de los sindicatos y a las políticas públicas en torno al desarrollo industrial. En suma, el libro es una invitación abierta al debate sobre los retos y oportunidades de la gestión estatal en la Industria Automotriz Mexicana (IAM).

Marco Antonio Carrillo Pacheco

Mayo de 2025

INTRODUCCIÓN

A través de este trabajo se estudia, en perspectiva histórica, la trayectoria de la empresa pública mexicana fabricante de vehículos, camiones –de carga y pasajeros–, camionetas, autobuses, motores y maquinaria, llamada Diesel Nacional (DINA), en el periodo comprendido entre 1951 y 1989. Se analiza, a largo plazo, su desempeño administrativo, productivo, tecnológico y laboral, así como la transición empresarial que se dio en el contexto de dos modelos económicos diferentes: el sustitutivo de importaciones (desarrollista) y el neoliberal, ambos bajo un mismo sistema político posrevolucionario, priista, paternalista y corporativista.

Esta perspectiva es importante para adentrarse a la naturaleza, trayectoria y función de la empresa pública en tres niveles: internacional, nacional y particular. En ese sentido, DINA se convierte en un observatorio de prácticas empresariales en ámbitos como financiamiento, gestión, tecnología, producción y trabajo en el sector paraestatal mexicano, analizando, implícita y explícitamente, el desempeño y la eficiencia.

De esta forma, el trabajo se aboca, en un nivel macro, a la descripción, análisis y transición de los modelos económicos instaurados por los diversos presidentes del régimen priista, así como al estudio del sistema político mexicano posrevolucionario, que permaneció y pervivió a los cambios de política económica en el país. En el nivel micro se describe y se analiza la trayectoria de DINA; mientras que el nivel macro se estudia a partir de procesos históricos y conceptuales de carácter económico y político, como la Industrialización por Sustitución de Importaciones (ISI), la intervención estatal, el desarrollo estabilizador, el desarrollo compartido, el populismo y el neoliberalismo. La comprensión de estos factores se vuelve medular para entender cómo incidieron –externa e internamente– en la conformación legal de DINA como empresa mixta de participación estatal pública mayoritaria, establecida mediante contrato de asistencia tecnológica con la empresa automotriz Fabbrica Italiana Automobili Torino (FIAT) y en asociación con empresarios privados nacionales.

El análisis de la empresa paraestatal parte de esta problemática en la naturaleza y función de la organización pública, lo que imprime una especial y diferente manera de abordaje para su estudio. En este sentido, hay que tomar en cuenta que conceptualmente surgió como un proyecto empresarial con funciones duales: económica y social. La función económica responde a los objetivos del Estado mexicano respecto a la solución de problemas de infraestructura asociados a la industrialización. Aunado a esto, se ha mencionado que el Estado había proyectado contar con una industria automotriz que permitiese la disminución de importaciones de automóviles y camiones con la finalidad de resolver los problemas de transporte. El hecho se dio en un contexto económico y político de intervención estatal y de Industrialización por Sustitución de Importaciones (ISI). La siguiente etapa, encauzada a las necesidades del mercado del autotransporte, comprendió la fabricación de automóviles, tanto en el segmento automotriz auxiliar (refacciones) como en el terminal.

En cierta forma este evento le dio un sentido de autarquía o semiautarquía al proyecto de DINA, que pretendía ser autosuficiente en la elaboración y producción de camiones y autobuses para responder a las necesidades del país, contextualizado en una política económica de cariz nacionalista, sobre todo a partir del desarrollo estabilizador y su énfasis puesto en la "mexicanización", y posteriormente durante la década de 1970, bajo los gobiernos de Luis Echeverría y José López Portillo.

La función social está enmarcada por políticas de orden social y de aspectos institucionales. Uno de los objetivos fue el de brindar empleo a la población de una zona empobrecida o marginada, en este caso Llanos de Apan en el estado de Hidalgo, con la creación del Complejo Industrial Sahagún (CIS) como polo de desarrollo industrial.[1] Dicho objetivo contempló el "cumplimiento" de los dictados e idearios de la Revolución mexicana de "justicia social". Es a partir de febrero de 1960 cuando hay un cambio y reestructuración de la administración de la empresa mediante la cancelación de los acuerdos con la FIAT, debido al bajo desempeño y poca aceptación de sus productos en el mercado mexicano, así como la escasa capacitación a los trabajadores mexicanos. Derivado de ello se anula el contrato con dicha empresa y se firman acuerdos de asistencia tecnológica con otras empresas extranjeras: Renault, Flxible y Diamond T.

[1] Dicho complejo industrial se conformó históricamente por tres grandes empresas públicas de bienes de capital: Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril (CNCF), Diesel Nacional (DINA) y Siderúrgica Nacional (SIDENA, anteriormente Toyoda de México).

La investigación sobre la empresa pública también comprende la necesidad del gobierno de contar con una empresa de autotransporte de carácter público con la finalidad "de ir mexicanizando e integrando con un mayor número de partes y piezas automotrices fabricadas en México, así como el ensamble de un vehículo automotor y del autotransporte de pasajeros y de carga con el decreto automotriz de 1962"[2] (Camarena, 1981: 29). La "mexicanización" con la disminución de importaciones contempló equilibrar el déficit en la balanza comercial. En ese contexto se ubicó la formación y trayectoria de DINA de manera estratégica "para el desarrollo de la nación por medio de vehículos económicos para las clases medias y trabajadoras" (Novelo y Urteaga, 1979: 75). Según el discurso posrevolucionario oficial, la paraestatal representaría una alternativa.

Hacia comienzos de la década de 1970 se plantearon diversas dificultades para DINA, tales como aspectos administrativos, cambios frecuentes en la dirección de las empresas, extensa rotación y desordenado crecimiento mediante nuevos acuerdos de asistencia tecnológica y coinversiones, poca experiencia de los administradores-directores en la alta gestión, así como un alto grado de corrupción y robo al interior de la empresa en todos los niveles. Para este periodo, DINA pasó por una serie de altibajos que para algunos autores ha sido conceptualizado "luces y sombras" (Echeverría Zuno, 1976; Escamilla Trejo, 2007).

En general, cuatro aspectos se conjugaron en el cambio administrativo y gerencial con respecto a la década de arranque de la década de 1950: problemáticas relacionadas con la naturaleza de la empresa (participación accionaria estatal, inversión y asistencia tecnológica extranjera), organización (consejos de administración, perfiles de altos ejecutivos y toma de decisiones), transición de la empresa pública (debate sobre fracaso empresarial y rescate estatal) y tecnología (estado de la tecnología, trasferencia tecnológica y de conocimiento), mismas que serán abordadas en este trabajo.

La indagación en torno a la empresa y la etapa tiene que ver con las formas de financiamiento de la empresa pública y su función social. Hay que considerar los recursos destinados para su ampliación, los cuales fueron por medio del endeudamiento externo, a través de préstamos vía Nacional Financiera con el Exim Bank, Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

[2] Dicho decreto pretendió limitar la industria terminal a dos o tres ensambladoras, y la producción a los autos compactos y a camiones de seis toneladas; estandarizar ciertas partes, especialmente en el encendido del motor y de la transmisión; congelar los modelos e imponer el 60% de contenido nacional, o incluso un porcentaje mayor. También se señalaba que el capital mexicano debía participar en las empresas de la industria terminal.

y Chemical Bank, entre otros. La década de 1970 también presentó otro fenómeno interesante para el análisis de la trayectoria de DINA: la situación de los trabajadores y la insurgencia sindical. Esto a su vez comprende la gestación y desarrollo de huelgas, el movimiento obrero e insurgencia sindical[3] que se originó en este periodo –de manera general en México, pero de manera particular en las empresas del CIS–, lo que representó un problema que afectó la producción, y, por ende, el equilibrio de la empresa paraestatal.

Otra situación asociada con lo anterior es la presencia e incidencia de organizaciones de tipo gremial y las negociaciones que pudieron hacer con los cuadros directivos de DINA. En dichas negociaciones se perciben pretensiones y rasgos de autonomía e injerencia de los trabajadores en la toma de decisiones, aspectos que se retoman en el Capítulo 4. Las décadas de 1970 y 1980 plantean también cambios sexenales respecto a la administración pública (José López Portillo 1976-1982), y también en la dirección y administración de DINA.

La problemática considera nuevos endeudamientos a través de préstamos internos y externos al país para inyectarlos a la paraestatal, problemas con los pasivos, rotación en la dirección de los altos ejecutivos, intervención de la Cámara de Diputados, inversiones consideradas poco rentables, ampliación de divisiones internas en la empresa y una diversificación de empresas asociadas: DINA Motores, DINA Camiones, DINA Autobuses, DINA Plásticos, DINA Servicios; así como procesos empresariales en el sector público que dieron paso a lo que podríamos señalar como un Complejo Industrial Automotriz Paraestatal, como sucedió con la absorción de Mexicana de Autobuses (MASA) y Vehículos Automotores Mexicanos (VAM).

Una vez entrada la década de 1980, la trayectoria de altibajos de la empresa que había acontecido durante la etapa sustitutiva de importaciones retomó otro camino con el modelo neoliberal en 1982. El fenómeno tiene que ver con el agotamiento del modelo desarrollista que duró alrededor de cuatro décadas en México, dando paso al modelo económico en el que la intervención estatal cedió su lugar al libre mercado y preponderancia hacia el inversionista privado. A partir de esta transición "Se cerraba un ciclo de la historia económica del país y comenzaba otro, arropado por el dominio creciente de la doctrina neoliberal" (Gracida, 2004: 96). Empero, se siguieron conservando algunas prácticas clientelares y corporativistas en materia política y social.

[3] Este movimiento tuvo como meta y objetivo la mejora económica de sus agremiados, así como el desplazamiento del sindicalismo oficialista y de corte corporativista por uno de carácter autónomo y democrático. Ese sindicalismo tuvo enorme trascendencia en los complejos industriales del ramo metal mecánico, siderúrgico y automotriz, principalmente en Ciudad Sahagún y Las Truchas, Michoacán.

Cabe recordar que durante la etapa sustitutiva de importaciones se impulsó la empresa paraestatal en México, ya que "el portafolio de inversiones del Estado mexicano llegó a una cifra récord durante estos años, cerca de 1,155 entidades hacia 1982" (Tamayo, 1992: 45). Todo ello se afincó en una política económica intervencionista que priorizó amplias financiaciones en el sector público para llevar a cabo la tan anhelada "independencia económica", el desarrollo manufacturero nacional y la generación de empleos en el sector secundario. No obstante, el agotamiento del modelo sustitutivo de importaciones conllevó un gasto público que asfixió al Estado mexicano debido al endeudamiento y la caída de los precios internacionales del petróleo –primer producto de exportación del país–, ya que este "fue la principal garantía y fuente de ingresos para seguir desarrollando la infraestructura y la industrialización en la nación" (Cárdenas, 2003: 269).

Bajo ese panorama de la economía del país y particularmente de las empresas paraestatales, se tomó la decisión de cambiar de modelo económico e instaurar la doctrina neoliberal a finales de 1982, pero también fue el comienzo de un proceso de desindustrialización que impactaría en el sector paraestatal mexicano con el cierre de diversas empresas públicas en la década de 1980. A partir de allí, DINA presentó una serie de problemas adicionales y de otra tesitura en términos administrativos, tecnológicos, productivos y laborales en el sexenio de Miguel de la Madrid (1982-1988), debido a los procesos de reestructuración, adelgazamiento y desregulación del amplio portafolio de empresas públicas mediante reconversión industrial.

Dichas prácticas impactaron en DINA de manera directa, pues nuevamente aparecieron cambios en la dirección y reorganización de la empresa. Uno de los cambios se dio con la fusión de otra empresa paraestatal del autotransporte, MASA. Además, se siguió un modelo de gestión tipo *holding* en el que quedaron estructuradas las empresas conformadas por lo que pasó a llamarse Grupo DINA. El proceso de reestructuración y sus problemáticas se abordan en el Capítulo 5.

El cambio de modelo económico también planteó nuevas situaciones sobre el financiamiento, la tecnología, la composición accionaria y la participación del Estado y de los capitales extranjeros en las empresas paraestatales en México. El proceso indica la presencia de inversiones francesas en DINA, cuyo antecedente está en la asistencia tecnológica suministrada en periodos anteriores. Este fenómeno implicó la venta de Renault de México a los inversionistas franceses en 1986.

Diversas empresas automotrices transnacionales asentadas en el país –aprovechando la coyuntura–, se fueron ampliando y diversificando, transfiriendo al país nuevas tecnologías a sus plantas: Ford en Hermosillo, Sonora; General Motors, en Ramos Arizpe, Coahuila; y Volkswagen en Puebla. De esta forma, las empresas de autotransporte extranjeras "arrebataron" un importante sector de clientes a las empresas públicas, las cuales no pudieron competir debido a que contaban con tecnologías atrasadas –obsoletas– con respecto a las grandes empresas extranjeras.

El aspecto productivo del periodo está asociado con la abolición de los aranceles y la subsecuente entrada de México en el Acuerdo General sobre Aranceles (GATT, por sus siglas en inglés) en 1986, lo que impactó en el mercado interno y protegido al que mayoritariamente se destinaban los productos de DINA. A partir de entonces, el conjunto de subsidiarias que constituyeron DINA (DINA Cummins, DINA Camiones y DINA Motores) disminuyeron su producción y ventas, con excepción de DINA Autobuses. Esto está relacionado con la prioridad que el Estado seguía otorgando al sector del autotransporte de pasajeros, y de alguna manera siguió incidiendo en las transformaciones que DINA padecería durante los siguientes años.

La problemática laboral enmarcada en la implantación del modelo neoliberal incluyó las prestaciones y los salarios, los cuales disminuyeron en la mayor parte de empresas del país –tanto públicas como privadas–. El proceso de reestructuración en DINA producto de la crisis económica de 1982 llevó a una política laboral flexible y de precarización salarial que impactó en la mayor parte de trabajadores. Con la flexibilidad laboral se comenzaron aplicar nuevas ideas de trabajo –menos jerarquizadas, más estrictas y proclives a la polivalencia– dirigidas a tener un mayor grado de eficiencia. Esta situación tiene que ver con la designación de directores, la toma de decisiones en materia laboral, la reconversión tecnológica, paros y huelgas en la década de 1980, impactos en la producción, entre otros factores que se abordan en el Capítulo 5.

De esta forma, en el sexenio de Carlos Salinas de Gortari se comenzó a analizar la privatización de DINA, es decir, su venta por medio de subasta pública. Con esta decisión, se identifica otra transición empresarial: de empresa pública a privada, siendo adquirida en 1989 en 84 millones de dólares por el Grupo Industrial G (Grupo Empresarial de Occidente) de Guadalajara, Jalisco. Ese hecho plantea otras problemáticas que se circunscriben en un ámbito de estudio fuera de la periodicidad de este trabajo.

Finalmente, hay que señalar que la estructura del libro está integrada por cinco capítulos. En el Capítulo 1 titulado "Debate en torno a la empresa pública: Internacional, Europa, América Latina y México" se elaboró un análisis sobre la dificultad para proponer una teoría y conceptos de la empresa pública, aunado a ello, se analizó tanto a referentes internacionales europeos y latinoamericanos –Comín, Aceña, Díaz Fuentes, Millward, Toninelli, Bellini y Rougier–, como a quienes han trabajado el caso mexicano –Guajardo Soto, Barenstein, Marichal y Ayala Espino–, y que han desarrollado metodológica y conceptualmente ideas para el estudio de la empresa pública. De lo anterior se propone que solamente de manera ecléctica e interdisciplinaria es como se puede analizar el caso particular de empresa pública que fue DINA.

En el Capítulo 2 titulado "La implementación de la ISI en México, los acuerdos de asistencia tecnológica con la empresa italiana FIAT y el nacimiento de la empresa pública Diesel Nacional, DINA, 1951-1960" se describe la puesta en marcha de un proceso de industrialización guiado por el Estado mexicano en un contexto histórico marcado por la intervención estatal de la economía. En concordancia, se señalan las circunstancias en que fue desarrollado el proyecto con la asistencia tecnológica de la transnacional italiana FIAT y la intermediación de Bruno Pagliai para el logro de dicho acuerdo. Para ello, se comparan los proyectos que la FIAT suscribió y desarrolló en otras naciones de América Latina como Argentina y Brasil, y de esta forma, entender la diferencia con el caso mexicano. También se da constancia de la puesta en marcha y operaciones del proyecto en Ciudad Sahagún, Hidalgo, para finalmente dar paso al análisis administrativo, productivo, tecnológico y laboral que hubo en DINA y el acuerdo con la FIAT.

En el Capítulo 3 titulado "La gestión de Víctor Manuel Villaseñor en DINA, 1960-1970" se analiza el fin del contrato con la FIAT, con lo cual Villaseñor, mediante diversas tomas de decisiones, optó por realizar nuevos contratos de asistencia tecnológica, en este caso con cuatro nuevas empresas extranjeras: Renault, Flxible, Diamond T y Cummins para la fabricación de automóviles, autobuses, camiones y motores, respectivamente. Además, se señala cómo en DINA se comenzó a fabricar al interior de la planta productiva bajo pautas pre-tayloristas y pre-fordistas, y de situaciones muy singulares de prácticas socio-laborales como el dinismo, –propuesta teórica tomada desde la sociología del trabajo que fue desarrollada por Fernando Herrera Lima–. Dichas prácticas generaron en esta empresa características particulares de trabajo que son propias de la industria automotriz paraestatal mexicana, de las que sobresale el caso de DINA, de allí el nombre.

Por su parte, en el Capítulo 4 titulado "Rotación directiva, expansión, diversificación productiva, coinversiones, endeudamiento y conflicto obrero, 1970-1982" se analiza la fuerte rotación de directores generales en la empresa, aunado a la no profesionalización de sus cuadros directivos que más que administradores fueron políticos adscritos al régimen del partido único. También se realizaron nuevos acuerdos de asistencia tecnológica y coinversiones: Perkins, Cummins, Komatsu y Budd Company, para el desarrollo de la industria de consumo duradero y de bienes de capital. De esta forma, se amplió y diversificó la producción en segmentos como fabricación de camionetas y maquinaria para la construcción.

En el Capítulo 5 titulado "Neoliberalismo, crisis económica, reestructuración y privatización de DINA (1982-1989)" se analiza cómo el endeudamiento excesivo de la empresa, la ya referida crisis económica, la apertura de la industria automotriz nacional y los acuerdos de liberalización producto de la entrada del modelo neoliberal, cimentaron el camino para la privatización de DINA. En el aspecto administrativo, la reestructuración se dio con el adelgazamiento de presupuesto, la venta y desaparición de empresas que generaban al Grupo DINA pérdidas, la venta de las acciones de Renault a sus socios franceses, la desaparición de Vehículos Automotores Mexicanos (administrado por DINA entre 1982 y 1983), y la transferencia de otras empresas al Grupo DINA: Moto Diesel Mexicana y Mexicana de Autobuses (MASA), para que la industria automotriz paraestatal no fuera tan dispersa y se centralizara su control administrativo y de gestión en torno a una empresa pública. Además el cambio fue mediante estructura tipo holding de las diversas compañías del grupo.

En cuanto a lo productivo, a causa de la crisis económica, el mercado automotriz se contrajo y la producción de camiones, tráileres, camionetas, autobuses y motores bajó de manera sensible, puesto que la mayor parte de la producción de DINA fue para el mercado interno. Lo anterior se debió a un proceso o grado tecnológico que se había estancado por casi dos décadas, lo que impidió que DINA realizara importantes exportaciones. En el plano laboral, en este capítulo se hace referencia a cómo la reestructuración de la empresa, la política de flexibilidad laboral y polivalencia debido a los comienzos de la apertura al libre comercio provocaron la reducción de la plantilla laboral y la precarización de los trabajadores de DINA. Ante este panorama, sindicato y trabajadores trataron de defender su tradicional sistema de producción rígido, sus prestaciones y sus salarios. Empero, a final de cuentas fueron los más afectados con la privatización en 1989. De allí que a lo largo de esta investigación se dé constancia de

la trayectoria de DINA como empresa con procesos de altibajos, cambios, reestructuraciones, desarrollo y retrocesos.

Dentro de las fuentes primarias consultadas, la mayoría de ellas fueron recabadas en la Ciudad de México y en Ciudad Sahagún, Hidalgo. Del Archivo General de la Nación México: Fondo Diesel Nacional, Grupo Documental Gonzalo Robles y el Fondo Presidentes: Miguel Alemán Valdés y Adolfo Ruiz Cortines. En el caso del Fondo Diesel Nacional, se encontró la mayor parte de la información en sus más de 400 cajas, referente a tablas, gráficas, estadísticas y registros de contabilidad que contiene datos sobre inversiones, prestamos, producción, ganancias, pérdidas, compras y ventas. Además de información sobre contratos de asistencia tecnológica y coinversiones que se dieron con diversas empresas extranjeras.

Por su parte, el Grupo Documental Gonzalo Robles es indispensable para cualquier investigador que trabaje temas referentes a industrialización y empresas de los ramos automotriz, además de otros como el textil y siderúrgico, ya que cuenta con una enorme cantidad de documentos referentes a planeación y planificación económica y política de México y América Latina, como conferencias que se celebraron en la Ciudad de México entre 1940 y 1970. También contiene informes y censos industriales tanto de la Secretaría de Hacienda, Secretaría de Comercio y Nacional Financiera. Este fondo proporcionó información relevante sobre los inicios de DINA, particularmente sobre el proceso de contrato de asistencia técnica con FIAT, así como del acta constitutiva de la misma.

En cuanto al Fondo Presidentes: Miguel Alemán y Adolfo Ruiz Cortines, se localizó un cúmulo de información relevante y concerniente al papel y participación de estos gobiernos en la gestación y desarrollo del proyecto DINA. Proporcionó información útil sobre cómo se dieron los primeros acercamientos entre el gobierno mexicano y la empresa italiana para la celebración del contrato de asistencia tecnológica, por intermediación de Bruno Pagliai en representación del entonces presidente Miguel Alemán, y la subsecuente creación de la empresa.

En lo referente a las revistas consultadas se puede señalar las siguientes: *Asociación Mexicana de la Industria Automotriz*, *Comercio Exterior*, *Dina-Información*, *Dinamismo*, *Dinacaminoticias*, *El Mercado de Valores*, *Nexos*, *Proceso* y *Sahagún*. Dentro de las fuentes primarias que se utilizaron a la par de documentación oficial y revistas, se pueden citar fuentes hemerográficas a través de periódicos como *El Financiero*, *El Nacional*, *Excélsior*, *La Jornada*, *El Sol de Hidalgo*, *Últimas Noticias*, *Milenio*, *El Informador de Guadalajara* y *El Sol de Sahagún*. Adicionalmente, para esta

investigación se consultaron los "Informes Anuales de Labores" de DINA en diversos periodos, sobresaliendo los consultados para los años 1984-1985 y 1986-1987. Dentro de las fuentes primarias consultadas hay que referir las del *Diario Oficial de la Federación*, así como la página oficial de la empresa (www.dina.com.mx) para recabar información general. Finalmente, se realizaron diversas entrevistas a ex trabajadores y cuadros técnicos de la empresa mediante la metodología de la historia oral para dar un panorama completo del trabajo de obtención e interpretación de fuentes.

CAPÍTULO I

DEBATE EN TORNO A LA EMPRESA PÚBLICA: INTERNACIONAL, EUROPA, AMÉRICA LATINA Y MÉXICO.

Autores, temas y propuestas donde se ha abordado la empresa pública a nivel internacional

Existe una dificultad para generar un marco analítico y conceptual de la empresa pública en perspectiva histórica, no sólo en México sino a nivel internacional. El tema tiene que ver con la terminología y definición de "empresa pública", tales como "empresa paraestatal", "entidad pública" o inclusive "Estado-empresario", los cuales los autores utilizan como sinónimos útiles al momento de investigar el tema. En este trabajo se usarán indistintamente los cuatro conceptos para referirse a las diversas formas de brindar servicios o producir bienes manufacturados mediante la intervención del gobierno.

Resaltan diversos elementos importantes al momento de analizar la naturaleza de este tipo de empresas. Uno de ellos es el porcentaje –minoritario o mayoritario– que tiene el gobierno en la cartera accionaria; otro, el grado de heterogeneidad en términos administrativos, donde se considera una gran cantidad de entidades y organismos[1] a cargo de diversas instituciones para su funcionamiento; también jurídicos: excesivo número de leyes y disposiciones para su ordenamiento. Por último, se puede identificar falta de planeación y organización, lo que ha dado como resultado una fuerte problemática para su estudio al no poder elaborarse una herramienta teórica única.

[1] Ejemplo de esos organismos se dieron en países como España e Italia. En el primer caso con la creación del Instituto Nacional de Industria (INI), y en el segundo, con el Instituto para la Reconstrucción Industrial (IRI). Esos organismos se pueden considerar *holdings* públicos que nacieron con el fin de aglutinar empresas y sectores industriales, así como bancarios de gran tamaño. Ambos fueron creados bajo regímenes fascistas y dictatoriales de férreo control como los de Francisco Franco y Benito Mussolini, respectivamente.

De lo anterior, se puede decir que la empresa pública se ha abordado desde diversas variables, ejes analíticos, circunstancias y conceptos, que involucran el ámbito jurídico, administrativo e histórico. Se han atendido temáticas como la gestión, el mercado, el financiamiento, la producción, la tecnología, las relaciones laborales, el desempeño, las privatizaciones y la eficiencia, entre otros temas de interés. También se han dado interpretaciones de corte ideológico, que han confrontado a grupos, partidos políticos y políticas económicas, desde espectros tan diversos como la izquierda, la derecha o la social-democracia.

Se ha debatido también la viabilidad y permanencia de las empresas públicas dedicadas a la producción de bienes y servicios. Este debate se ha dado sobre todo a partir de la posguerra, cuando la empresa pública a nivel internacional tuvo su "edad de oro", y comenzó a ser cuestionado entre las décadas de 1970 y 1980 con la irrupción del neoliberalismo. Existe una explicación para señalar que una de las dificultades para integrar un corpus teórico para el análisis de la empresa pública es la escasez de estudios y sus enfoques:

> Los enfoques neoclásicos no tienen respuesta frente a las actividades empresariales del Estado (así como pocos elementos teóricos para el análisis de las empresas en general); la teoría marxista y la literatura sobre planificación, aunque con perspectivas más ricas, tampoco aportan desarrollos conceptuales específicos sobre las empresas públicas. Finalmente, los modernos desarrollos sobre la historia de empresas no han recalado en esta dimensión, aun cuando brindan sugerentes tópicos (Bellini y Rougier, 2008: 15).[2]

Los autores señalan que "estos enfoques divergentes reflejan, en parte, la inexistencia de un cuerpo teórico específico para el análisis de las empresas públicas" (Bellini y Rougier, 2008: 16). En esa misma línea se menciona que "el comportamiento de las empresas públicas depende de tantas variables económicas, políticas y sociales, que es muy difícil, por no decir imposible, establecer un modelo general de su comportamiento" (Comín y Díaz Fuentes, 2004: 16). Sin embargo, hay coincidencias generales que se pueden aplicar a las empresas públicas en

[2] A estos hay que añadir el neoinstitucionalismo y cómo las instituciones y leyes emanadas del Estado pueden –para bien o para mal– significar la construcción de un aparato estatal de empresas para el desarrollo o estancamiento de una nación. Para ello se puede consultar a Douglas North y para el caso mexicano a José Ayala Espino. Otra opción de análisis para la empresa pública es el keynesianismo como modelo económico hegemónico durante la posguerra a nivel internacional, el cual promovió una mayor injerencia y ampliación del Estado en materia económica.

cualquier parte, por ejemplo, se alude que tienen un grado de uniformidad cuando cumplen con las siguientes características:

> 1) Son de propiedad estatal, es decir, el Estado posee 50% de la participación accionaria, o más o se encuentran de hecho controladas por el Estado; 2) producen bienes y servicios de manera directa, ya sea en el marco de un mercado liberalizado o en una situación de monopolio, y 3) tienen una misión pública explicita (Chávez y Torres, 2013: 120).

Lo cierto es que, para cada país, legislación y rubro productivo, hay circunstancias especiales en la naturaleza de la empresa pública, y de igual forma, en distintos casos nacionales su estudio y análisis ha sido diverso, como se mostrará en este capítulo.

El debate en torno a la empresa pública a nivel internacional. El caso europeo

Sobresalen para el análisis de la empresa pública en Europa autores como Comín, Aceña, Toninneli, Díaz Fuentes, Millward, entre otros,[3] quienes han abordado temas sobre nacionalización y privatización de la empresa pública y que han sido retomados como referentes cuando se estudian las paraestatales en América Latina.

En un primer estudio que data de 1995, Comín realizó un aporte metodológico en perspectiva histórica, con la propuesta de cuatro etapas de desarrollo de la empresa pública española. La primera etapa comienza en el siglo XVIII con un grado de industrialización que se encontraba bajo la proto-industria, mercantilista, de manufacturas reales asociada en su forma jurídica entre empresas mixtas y estatales; con propiedad y gestión del Estado y el capital privado. La segunda etapa corre en el siglo XIX, paralela con un grado de industrialización en la etapa político-económica del liberalismo, una forma jurídica de dirección ministerial, y una propiedad y gestión por parte del Estado bajo control administrativo y presupuestario.

La tercera etapa va de 1900 a 1939 con un grado de industrialización en crecimiento, acompañado de una etapa político-económica de proteccionismo y nacionalismo, bajo una

[3] También han aportado al tema autores como Bouneua y Fernández (2004), Ribeill (2004) y Florio (2013).

forma jurídica de organismos autónomos, propiedad y gestión del Estado y gestores públicos. La cuarta etapa se da entre 1940 y 1974, con un grado de industrialización madura y una etapa político-económica dirigista-intervencionista; una forma jurídica de nacionalizaciones de las EP (empresa pública) y los *holdings* que son entes públicos; una propiedad y gestión en manos del Estado; existiendo una autonomía en la gestión. Por otro lado, se han considerado cinco variables en el análisis de la empresa pública española y europea:

> 1.- Factor político; 2.- los determinantes económicos de corto y largo plazo; 3.- las ideas predominantes de la sociedad; 4.- cuestiones tecnológicas; 5.- la presencia de otros instrumentos (política económica), y siguiendo la perspectiva teórico-metodológica ya señalada para el caso español la aplicaron para analizar los diversos casos nacionales europeos (Comín y Díaz Fuentes, 2004: 30).

Otro autor que ha indagado en la empresa pública en Europa ha sido Toninelli (2000), quien se enfocó en señalar aspectos de la empresa pública tales como las nacionalizaciones y la subsecuente creación de entes estatales. Según este autor "éstas tuvieron un conjunto de motivos políticos e ideológicos, como la garantía del empleo, la oferta de mejores condiciones de trabajo a la clase obrera, el mejoramiento de las relaciones industriales, la promoción del crecimiento económico y la transformación social en aquellos países que debían reconstruirse después de la guerra" (en Russo, 2009: 3).

Millward (2005) analizó sectores que en la historia de Europa han sido claves en el desempeño de la empresa pública, como la energía, las telecomunicaciones y transportes en el largo plazo (1830 y 1990). Señaló un núcleo básico de empresas que sentaron las bases de la empresa pública en este continente y, al igual que Comín y Díaz Fuentes (2004), estudió diversos casos nacionales de Europa proponiendo cuatro etapas históricas. La primera hace alusión a la construcción de la infraestructura en Europa entre 1830 y 1914. La segunda se refiere a las naciones y redes entre 1914 y 1945. La tercera es el entre 1945 y 1990 el cual hay que señalar fue la de mayor lustre y crecimiento de la empresa pública. Y finalmente la cuarta etapa, que sucede a principios de la década de 1990 y que dio comienzo al fenómeno de desregulación y privatización.

En ese sentido, la temática de la empresa pública desde una perspectiva histórica en Europa ha explorado diversas problemáticas como la gestión, la tecnología, el financiamiento,

la reestructuración económica y la privatización; todo ello de manera genérica, es decir, mediante el estudio de características por países y rubros productivos. Una línea general que ha seguido es la de identificar cortes históricos en el largo plazo, para interpretar su génesis, desarrollo, muerte, e inclusive resurrección de muchas empresas públicas que se consideraban ya concluidas.

La empresa pública en América Latina y México desde una perspectiva histórica

Las investigaciones sobre la empresa pública desde una perspectiva histórica para el caso de América Latina y México han sido menos numerosas respecto a Europa. Sin embargo, en los últimos años se han publicado estudios sectoriales sobre diversos casos nacionales, en donde los entes estatales se han analizado tomando en consideración aspectos como gestión, tecnología, desempeño y finanzas en perspectiva histórica: Bellini y Rougier, 2008; Guajardo Soto, 2010, 2014; Chávez y Torres, 2013; Guajardo Soto y Labrador, 2015; Rougier, 2021; y Rougier e Iramain, 2023.

En cuanto a Bellini y Rougier, los autores han tratado el tema de la empresa pública mediante el concepto de Estado-empresario. Estudian el proceso de industrialización argentino conducido por el Estado durante la sustitución de importaciones y analizan casos de rubros económicos como el automotriz, siderúrgico, textil y militar. Este concepto, según los autores, "abarca desde [su] perspectiva, los mecanismos a través de los cuales el sector público adquirió la capacidad de ejercer cierto control de las empresas privadas, ya fuese por razones de promoción industrial o con el propósito de evitar la quiebra de las firmas" (2008: 16). Se trata de una forma de dirigir y controlar por parte del Estado argentino el proceso de industrialización con amplias facultades.

También señalan que la empresa pública es una "organización híbrida", en el sentido de que administrativa y jerárquicamente, así como en el ámbito productivo, sigue patrones tanto de la empresa pública como privada. Es decir, tiene cierta relación en términos de gestión pues hay un conjunto de cuadros gerenciales –que también existen en la organización privada– ; aunque a diferencia del sector privado, los funcionarios de la empresa pública son designados

por instituciones gubernamentales o entes, en muchos casos (como el mexicano) afines y cercanos al poder político. Esos cuadros administrativos y hasta la dirección general son parte de la burocracia que el Estado designó para la gestión de las empresas públicas, diferente a los cuadros gerenciales de profesión designados en la empresa privada.

En esa misma línea, en un estudio posterior, Regalsky y Rougier (2015) coordinaron diversos trabajos sobre Argentina y Uruguay, en los cuales se desarrolla el concepto Estado-empresario. Más recientemente, se publicó un artículo, también de Rougier (2021) en el que se resume el desempeño histórico de la empresa pública y la intervención del Estado argentino en el sector industrial, así como un libro del mismo autor con Lucas Iramain (2023) sobre la perspectiva histórico conceptual en términos de Estado-empresario y la empresa pública, para de esta forma conectarlo con las etapas históricas que se conformaron en Argentina en el largo plazo sobre el sector público. Teórica y conceptualmente es un importante aporte no solo para analizar el caso argentino, sino también para el sector público en el resto de América Latina.

En cuestiones de producción, la empresa pública vende sus productos a un mercado y consumidores generales, al igual que la empresa privada; en ese sentido, buscan obtener ganancias. Además, se señala que la empresa pública tiene restricciones como la empresa privada, por ejemplo:

> a) de mercado (del lado de la oferta y la demanda), porque está obligada a cumplir con metas y objetivos, como cualquier otra empresa; b) de eficiencia económica y organización productiva para mantenerse funcionando operativamente, además, su organización, marco institucional y legal es diverso; y c) de los objetivos sociales que le fija el Estado (Ayala Espino, 1988: 416).

Sin embargo, hay una situación muy particular en la que la empresa pública difiere de la privada: la pública tiene un objetivo dual, económico y social; mientras que la privada pretende obtener los máximos beneficios posibles. En un sentido más explícito, la diversidad de enfoques –normativo, jurídico, económico o incluso de gestión–, que intentan plantear la diferencia entre la empresa pública y la privada, revela la complejidad del sector público a nivel de su gestión y de sus objetivos. Lo anterior porque "la eficacia de una empresa privada se refiere a su misión productiva y se funda en criterios de rentabilidad, productividad y competitividad.

En las empresas públicas la realización de sus objetivos no está necesariamente ligada a la eficiencia y rentabilidad" (Russo, 2009: 5).

La empresa pública, en contraparte, destina muchos de sus productos hacia un mercado interno protegido, subsidiando algunos grupos sociales tanto en bienes manufacturados como en servicios. Este tipo de empresas surgió en algunos casos para palear, mitigar o solucionar situaciones de desempleo mediante la puesta en operación en ciertas zonas atrasadas (por ejemplo, el Complejo Industrial Sahagún). También, en muchos casos, surgió para generar una industria para sustituir importaciones, como fue el caso de América Latina y México. Otras problemáticas respecto a la empresa pública son el mercado, las prácticas proteccionistas, las ideas respecto a la equidad y la seguridad social. En ese sentido se menciona que:

> Se pueden identificar dos situaciones, la primera es el insatisfactorio desempeño del sector privado de la economía, concepto que si bien se asemeja al de las *fallas del mercado* es más abarcador. En esta perspectiva se incluyen la preocupación por la protección de consumidor frente al poder del mercado y de los monopolios. La segunda se vincula con la decisión del Estado de introducir medidas económicas que atiendan la equidad y seguridad social incluyendo la seguridad nacional. La creación de EP entonces se convierte en un instrumento del Estado para fomentar el crecimiento, la equidad y la seguridad, razones que parecen haber prevalecido en Europa y en América Latina sobre todo (Toninelli en Russo, 2000: 304).

De esta forma, el concepto de "organización híbrida" señalado por Bellini y Rougier (2008) es aplicable en cierta forma a los aspectos administrativos, productivos y de mercado. Aunque como se ha señalado, la empresa pública tiene sus particularidades: gestores públicos emanados de la burocracia estatal, producción y un mercado que en muchos casos está subsidiado y protegido. Hay que hacer la distinción de que la empresa pública es *sui generis*, y al mismo tiempo, diversa para cada caso nacional. Esos aspectos son importantes de considerar cuando se intenta articular un análisis desde una perspectiva histórica.

Para el caso mexicano existe una amplia gama de estudios sobre la empresa pública, llevados a cabo particularmente en las décadas de 1970 y 1980, los cuales analizan temáticas

administrativas, jurídicas y económicas. Los más representativos son los de Barenstein (1982); Acle Tomasini y Vega Hutchison (1986); Casar y Peres (1988); y Ruiz Dueñas (1988). Todos ellos hablan desde un enfoque general, sin particularizar en alguna empresa en especial.

De manera más reciente, Guajardo Soto (2010, 2014; Guajardo Soto y Labrador, 2015) ha investigado el tema de la empresa pública en México. Este autor ha señalado en diversos artículos y libros que la empresa pública tiene una dificultad de análisis debido a su problemática conceptual; ya que tiene una diversidad de formatos y definiciones para ser clasificada, por ejemplo, como compañías, empresas, institutos, comisiones y entes (Guajardo Soto y Labrador, 2015). Como se mencionó con anterioridad, allí radica una de las problemáticas para realizar o intentar proponer una teoría sobre la empresa pública en perspectiva histórica.

El autor también menciona que estos conceptos pueden elaborarse desde su conformación jurídica y catalogarse como organismos centralizados o descentralizados. Su estatus parte desde la organización pública nacional, provincial o municipal, lo cual define como un amplio "bazar" de formas jurídicas, fuertemente eclécticas y poco coherentes (Guajardo Soto y Labrador, 2015). En ese sentido, se coincide en que sólo a través de diversos conceptos –o de manera ecléctica– se puede analizar la empresa pública. Adicionalmente, el autor propone que "se puede estudiar la empresa pública desde largas trayectorias históricas, que señalan la necesidad de hacer una distinción entre empresa y servicio" (Guajardo Soto y Labrador, 2015: 27).

El autor ha investigado la empresa pública desde aspectos como alta gestión, tecnología y mercado, aristas en las que la empresa pública ha sido poco abordada, sobre todo en temas de alta gestión; aunque también, se conoce muy poco sobre la conformación, la estructura organizacional y la formación de los cuadros gerenciales. Ahora bien, para el estudio y análisis de la empresa pública en México, se ha mencionado que se cuenta una variedad de enfoques:

> Un primer enfoque es el que se ha elaborado desde la administración pública, poniendo el énfasis en la legislación, la planeación y la estructura administrativa de la misma. Otro enfoque es el que se sitúa propiamente desde la teoría económica, y que tiene tres campos: 1.- las finanzas públicas y el desempeño de las empresas públicas, 2.- enfoques keynesianos y neo-keynesianos y 3.- la economía institucional y sus acercamientos a las empresas estatales. Y finalmente, un último enfoque referente a los estudios de corte histórico de empresas y sectores que han ejercido un papel fundamental en las empresas estatales (Marichal, 2003: 3).

En ese sentido, el abordaje de las empresas públicas es complejo y de allí la conveniencia de combinar planteamientos teóricos y empíricos para entender su trayectoria histórica (Marichal, 2003: 4). De esa pléyade de enfoques, para el caso de DINA interesa el tratamiento teórico-metodológico que realizaron autores como Jorge Barenstein y Guillermo Agustín Guajardo Soto, quienes indagaron sobre la formación de cuadros gerenciales en empresas públicas mexicanas. Atendieron el tema de la escasa formación, sobre todo en la dirección general, llegando a la conclusión de que la gran mayoría de los administradores públicos fueron políticos –antes que gestores– designados por los diversos gobiernos posrevolucionarios. Analizaron la manera en que los directivos de empresas fueron seleccionados y relevados de manera constante, lo que propició una alta rotación en la empresa pública mexicana. Como consecuencia, se provocó que fuera ineficiente en términos de administración y gestión, lo cual impactó en aspectos productivos, tecnológicos y de trabajo.

CAPÍTULO II

LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ISI EN MÉXICO, LOS ACUERDOS DE ASISTENCIA TECNOLÓGICA CON LA EMPRESA ITALIANA FIAT Y EL NACIMIENTO DE LA EMPRESA PÚBLICA DIESEL NACIONAL, DINA, 1951-1960

La implementación de la ISI y la intervención estatal en el desarrollo industrial de México

Antes de entrar en detalle en torno al proyecto DINA, es obligado señalar cómo esta empresa nació en el contexto histórico del proceso de Industrialización por Sustitución de Importaciones (ISI), el cual se define como una estrategia o modelo económico que se basó en los siguientes postulados: 1.- política industrial activa, subsidios y dirección del Estado para la producción de sustitutos; y 2.- barreras al libre comercio (proteccionismo) y altos aranceles a la importación. Este modelo económico tuvo impacto en la mayor parte de América Latina, principalmente en las naciones con una población más numerosa y con un territorio grande como Argentina, Brasil[1] y México, y en menor medida en Colombia y Chile.[2] Desde luego, con sus matices y diferenciaciones para cada país, ya que en el caso mexicano es innegable el intercambio económico con los Estados Unidos, producto de su vecindad y de un proceso histórico lleno de complejidades.

---

1 En el caso de Brasil, la Industrialización por Sustitución de Importaciones (ISI) fue importante mucho antes de 1930 con la "vieja república". Adquirió mayor relevancia con el gobierno de Vargas, durante la década de 1930 y los primeros años de la de 1940, y floreció desde el final de la Segunda Guerra Mundial hasta poco antes del golpe militar de 1964.

2 En cada nación de América Latina se tuvieron posibilidades de crecimiento y desarrollo diversas. Por ejemplo, en el Cono Sur y México (economías activas) la ISI tuvo una participación notable, mientras que en el caso de los países centroamericanos (economías pasivas) sus logros fueron menores.

Las particularidades de la ISI[3] son las de un modelo que se llevó a la práctica en Latinoamérica debido al agotamiento del liberalismo económico que venía funcionando desde el último tercio del siglo XIX a nivel internacional, pero que a partir de la segunda década del siglo XX se fue deteriorando paulatinamente hasta dar como resultado la crisis económica de 1929 (Fitzgerald, 2003: 88). Para autores como Villarreal (1988), la ISI supuso una organización de la economía en la que el Estado, a través de su acción directa como inversionista, vino a garantizar una estructura proteccionista y un estímulo de la industrialización como una nueva estrategia de crecimiento. Por su parte, para De la Garza (1998: 52), la ISI se caracterizó por un proceso industrializador basado "en el mercado interno, por la protección de una industria nacional y la vigencia de una política estatal de subsidios". De nueva cuenta, en palabras de Fitzgerald (2003: 88), la ISI tuvo su raíz

> Explícita, y se encuentra en una interpretación del desarrollo de la economía de la América Latina durante la Gran Depresión y la Segunda Guerra Mundial. Más que entendido como una estrategia de industrialización conscientemente dirigida y de gestión de la demanda macroeconómica, este proceso fue visto como el resultado de la utilización por parte de los fabricantes de las plantas existentes en un momento en que los productos de importación que les hacían competencia disminuían, y los gobiernos se esforzaban en mantener el gasto mientras la recaudación de impuestos procedentes del comercio declinaba.

De acuerdo con las anteriores definiciones es posible decir que la ISI fue producto de la coyuntura internacional, del hecho de que las economías latinoamericanas –en su mayoría dedicadas al monocultivo o al dúo-cultivo de productos de exportación (Brasil, café; Argentina, cereales y carne; y México, plata y petróleo), al sector manufacturero y a los gobiernos al ver que los mercados internacionales se iban cerrando– tuvieron que optar por generar un modelo

[3] La política de sustitución de importaciones dio inicio a principios de la década de los treinta con la Gran Depresión de 1929, y llegó a su fin (según algunos autores) hasta la tardía fecha de 1982, con el cambio al modelo económico neoliberal y el agotamiento de la economía mixta. Para este periodo, la política económica de México es descrita por los economistas bajo el término de "desarrollismo". La sustitución de importaciones significó un proyecto de desarrollo orientado a potenciar un crecimiento estable basado en impulsos internos a la economía nacional y en diversificación de la producción industrial, que substituyen paulatinamente las importaciones. (Ayala, Espino, 1988), *Estado y desarrollo, la formación de la economía mixta mexicana*, (1920-1982), México, Fondo de Cultura Económica.

industrial[4] y un mercado interno que pudiera sortear la crisis mundial (Olvera, 2013). Para el caso de México, la ISI comenzó en el sexenio de Lázaro Cárdenas, aun cuando en el debate académico algunos investigadores opinan que la industrialización para México dio comienzo en la década de 1940, mientras que para otros el intento industrializador ocurrió en la década de los 1930. Al respecto, Cárdenas aduce que:

> Los inicios del moderno proceso de industrialización pueden rastrearse por lo menos diez años antes de 1940, y esto quiere decir que la transición del *crecimiento hacia afuera al crecimiento hacia adentro* ocurrió con bastante anterioridad de lo que actualmente se cree. En realidad, el sector industrial se convirtió en el motor del crecimiento durante la década de los treinta, y probablemente, desde algunos años antes (1995: 9).

De manera alterna y desde una reinterpretación de este concepto, Bértola y Ocampo (2013) proponen un cambio no solo de nombre sino estructural en términos históricos para referirse a esta etapa en América Latina, la cual nombran "Industrialización dirigida por el Estado", debido a que en muchos casos no fue sustitutiva de importaciones como ha señalado la tradición cepalina que lo llama de "desarrollo hacia adentro", ya que "la sustitución de importaciones no fue ni el elemento más destacado a lo largo del tiempo ni una característica que compartieron todos los países durante el medio siglo que predominó esta estrategia de desarrollo. Por eso, este concepto no es apropiado para caracterizar la etapa del desarrollo".

Al margen de ello, el proceso de industrialización mexicano posrevolucionario originado a partir de la puesta en práctica del texto constituyente de 1917, que a su vez brindó certezas jurídicas e institucionales, facultó al Estado como garante e interventor en el desarrollo eco-

[4] Esto previo a la industrialización mexicana de las décadas de 1940 y 1950 y de la propia ISI, de cariz intervencionista y desarrollista. En la historia del país existieron dos periodos de industrialización, ambos en el siglo XIX, el primero en los años treinta y cuarenta con el Banco de Avío propuesto por Lucas Alamán. Dicho proyecto implicó el apoyo a las manufacturas sobre todo del ramo de los textiles, destacándose industriales como Estevan de Antuñano y Cayetano Rubio. A raíz de este proyecto vino el desarrollo de regiones con tradición obrajera (colonial) y textilera como Orizaba (Veracruz), Puebla y Querétaro, etapa histórica a la que Cardoso confiere rasgos coloniales. El segundo periodo sucedió durante el porfiriato y fue mucho más maduro. Cardoso lo sitúa como la transición al capitalismo, con empresas privadas tanto de capital nacional como extranjero en ramos de mayor diversificación que las de la época del Banco de Avío; por ejemplo, en la fundición de hierro, acero y vidrio, además del ya tradicional ramo textil. En esa época también se fueron delineando y desarrollando espacios con claro impulso industrial como la ciudad de Monterrey, centro económico que en palabras de Cerutti representó "el pivote económico del área norte de México" (en Olvera, 2013).

nómico, al apoyarse en dos coyunturas históricas favorables para su implementación: la Gran Depresión y la Segunda Guerra Mundial. La primera generó las condiciones adecuadas para impulsar la producción de bienes manufacturados anteriormente importados (principalmente bienes de consumo), al grado que se comenzaron a sustituir por los de origen nacional, dando pauta a la práctica de la primera sustitución de importaciones, misma que reorientó la demanda de productos del exterior. La segunda, por su parte, activó la producción de derivados industriales como papel, fertilizantes, químicos y acero, productos que pusieron los cimientos para la industria mexicana (Cárdenas, 2015).

Estos cambios se dieron por la imposibilidad de no poder importar artículos y manufacturas de otras latitudes, debido a ello, México tuvo la necesidad de producir ciertos bienes de consumo y algunos bienes intermedios necesarios para el mercado interno (Olvera, 2013). Ahora bien, pensar que en este periodo el Estado mexicano basó el desarrollo industrial del país mediante la ISI tendría que ser matizado, ya que una buena parte de la modernización industrial se dio por cuestiones exógenas (Cárdenas, 2015).

Cárdenas (2015) afirma que la expansión industrial durante la guerra fue causada por el impulso de la demanda externa, en particular de los Estados Unidos; y en cuanto a la oferta, por la disponibilidad de bienes intermedios y de capital importados de ese país. Eso permitió plena utilización del capital y mayor inversión en infraestructura, la cual se facilitó por el incremento en el gasto público que fue financiado con los ingresos fiscales adicionales obtenidos gracias al aumento del comercio internacional.

Respecto a la materia de inversión pública durante el sexenio alemanista –que es cuando surgió el proyecto de DINA– se apoyó un sin número de rubros económicos, particularmente en áreas estratégicas o básicas, en donde, por lo general, la iniciativa privada no participaba debido a las pocas ganancias que se obtendrían y por ser obras de largo aliento. En la siguiente tabla (Cuadro 2.1) se puede apreciar el destino de la inversión pública en ese periodo:

Cuadro 2.1

México: destino de la inversión pública durante el alemanismo (millones de pesos)

Años	Total	Fomento agropecuario	Fomento industrial	Comunicaciones y transportes	Beneficio social	Administración y defensa	No especificado
1946	1130.5	195.4	149.3	526.0	152.9	12.4	94.5
1947	1141.1	266.1	162.8	671.1	182.1	5.3	143.7
1948	1613.3	324.1	273.1	686.1	233.5	8.8	105.3
1949	1964.2	504.2	423.3	756.7	238.2	8.2	33.6
1950	1665.6	551.8	635.1	1090.4	254.7	11.3	122.3
1951	2981.4	685.8	670.2	1084.6	360.8	---------	180.0
1952	3417.1	769.8	504.0	1378.1	599.9	---------	165.3

Fuente: Aniceto Rojas y Roberto Santillán (1962),
Teoría general de las finanzas públicas de México, México, UNAM, p. 219.

El incremento del gasto público aconteció de 1946 a 1952, en áreas como fomento industrial, agropecuario e infraestructura de comunicaciones y transportes. Con estos proyectos el régimen alemanista trató de incentivar el sector de la industria metalmecánica, automotriz y siderúrgica en una segunda etapa de ISI y –a sabiendas de que la producción de bienes de consumo (textiles, cervezas y alimentos) ya estaba desarrollada y cubierta en el país– se dio paso a la siguiente etapa de industrialización que era la producción de bienes de consumo duradero: automóviles, carros de ferrocarril, implementos agrícolas y máquinas de coser, entre otros (Olvera, 2013: 61). El proyecto más ambicioso del periodo en materia industrial fue Ciudad Sahagún, Hidalgo y sus empresas DINA y CONCARRIL que contaron con participación del Banco de México y de Nacional Financiera para su puesta en marcha. Estos proyectos intentaron descentralizar el desarrollo industrial, brindar trabajo a un importante segmento poblacional y generar una industria de bienes de capital con mayor inversión transnacional, así como una apuesta más firme en torno a la fabricación de maquinaria y vehículos a través de la asociación con inversiones y asistencia tecnológica de naciones desarrolladas.

Intermediarismo de Bruno Pagliai y acercamiento del Estado mexicano para el acuerdo de asistencia tecnológica con FIAT

El nacimiento de DINA como empresa comenzó con el acuerdo de asistencia tecnológica con la empresa Fabbrica Italiana Automobili Torino (FIAT), el cual fue llevado a cabo en 1951 entre Bruno Pagliai y el Estado mexicano representado en ese momento por el presidente Miguel Alemán Valdés (1946-1952). Cabe mencionar que Pagliai fue un empresario ítalo-estadounidense que llegó a México a incursionar en diversos negocios como las apuestas en las carreras de caballos y la construcción del Hipódromo de las Américas en la Ciudad de México; posteriormente invirtió en la industria del acero en la empresa Tubos y Aceros de México s.a. (TAMSA) (1952-1954), la cual se asentó en el puerto de Veracruz. A este empresario, junto con otros de la época, se le puede ubicar dentro de una nueva generación de hombres de negocios surgidos durante la ISI:

> Coincidentemente, el auge de la posguerra creó una clase de magnates mexicanos totalmente nueva: industriales y banqueros enérgicos y ambiciosos que serían conocidos como los Rockefeller, Mellon y Paley de México. El sector privado en general, aún parecía dominado por la mentalidad del peso rápido, buscando utilidades fáciles bajo la sombra proteccionista del Estado. Pero las figuras dominantes eran hombres que se habían hecho a sí mismos y que, al tiempo que se dedicaban a amasar fortunas, también fueron constructores del país y ayudaron a integrarlo. Nombres como Carlos Trouyet, Bruno Pagliai, Antonio Ruiz Galindo y Enrique Ballesteros, pasaron a simbolizar a la clase industrial emergente (Riding, 1985: 80).

En este sentido, se ha mencionado que "los íntimos de Miguel Alemán fueron hombres de negocios tan prósperos como Carlos Trouyet y Bruno Pagliai" (Hansen, 1971: 144). De esta forma, Pagliai vino a representar un nuevo tipo de empresarios en México, no al grupo empresarial de tradición porfiriana que mayoritariamente tuvo su radio de acción en la ciudad de Monterrey y en el norte de México, sino al grupo empresario del periodo desarrollista cercano

a los poderes de los subsecuentes regímenes posrevolucionarios y que tuvo su nacimiento durante la ISI y el intervencionismo estatal.

En una breve descripción biográfica se puede decir que Bruno Pagliai nació en Módena, Italia, en julio de 1902, emigró tempranamente a Francia y de ahí a los Estados Unidos, donde adoptó la nacionalidad estadounidense. En ese país trabajó en el Departamento de Bienes Raíces y luego se trasladó a Hollywood, California. A partir de ese momento hizo constantes viajes a México en promoción de actividades turísticas y se ha mencionado que "tuvo como rasgo distintivo, el ser un empresario tenaz y emprendedor" (Toledo Beltrán y Zapata, 1999: 222).

Como hombre de negocios incursionó inicialmente en una gran variedad: turísticos, hoteleros, de juegos y fraccionamientos, donde la relación con el gobierno se hizo necesaria para poder concretar y ampliarlos. Uno de ellos, en México, fue la concesión de un casino y un hipódromo en Aguascalientes, además de un hotel y un fraccionamiento en Ensenada, Baja California, donde precisamente comenzó a tejer sus redes con el poder económico y político de México. Derivado de ello, Bruno Pagliai disfrutó de la amistad de la mayor parte de los presidentes de México, desde Abelardo Rodríguez hasta Gustavo Díaz Ordaz. Inclusive, se ha mencionado que la amistad y los acuerdos logrados con esos jefes de Estado fueron producto de "su arrolladora personalidad y simpatía, su capacidad, generosidad, honestidad y creatividad" (Toledo Beltrán y Zapata, 1999: 223).

En su vida empresarial Pagliai logró formar aproximadamente unas 28 empresas de capital mixto en México, conocidas como *join venture*, que es una definición utilizada en el mundo de los negocios para describir la acción de juntarse o asociarse dos o más empresas para la consecución de un proyecto en común. Es el resultado de un compromiso entre dos o más sociedades, cuya finalidad es realizar operaciones complementarias en un negocio determinado.

Pero de entre todas las amistades con los presidentes mexicanos, que corren de 1933 a 1970, la que tuvo mayor peso fue con el presidente Miguel Alemán Valdés, a quién "apoyó durante su campaña presidencial con un millón de pesos" (Niblo, 1999: 50). Fue precisamente durante esa amistad donde se logró concretar el acuerdo de asistencia tecnológica con FIAT. Al parecer, su nacionalidad italiana le permitió establecer vínculos y entrevistarse en varias ocasiones con el director de la firma Doménico Valetta, quien le expresó sus deseos de incursionar en un proyecto allende el Atlántico, en una época en la cual Italia posbélica acusaba

serias dificultades económicas. Además, con la derrota fascista,[5] muchas de estas compañías debieron reubicar sus capitales. De allí que FIAT se viera beneficiada al término de la Segunda Guerra Mundial y comenzada la posguerra inmediata, como se ha señalado:

> Debido a la ayuda que recibió Italia mediante el Plan Marshall y el propio contexto de la Guerra de Corea la empresa pudo expandirse y diversificar sus mercados, de esta forma, la FIAT incursionó en diversos países. En el caso del continente americano Argentina, Brasil y México [en la sociedad para crear DINA] fueron los principales proyectos" (Fauri, 1996: 177).

Cabe hacer un paréntesis para mencionar que, en otros países latinoamericanas como Argentina y Brasil, FIAT comenzó a desarrollar proyectos para instalar sus fábricas y producir automóviles. En el caso argentino y durante "el bienio 1947-1948, mientras que Italia se constituía en república y todavía humeaban sus ciudades sacudidas por los bombardeos de la Segunda Guerra, el Gobierno argentino y el italiano subscribieron distintos convenios de cooperación económica. En ese entonces, las empresas del metal italianas consideraron a Argentina como un mercado natural" (Robertini, 2022: 70), por ello, se decidió desembarcar en el subcontinente.

En Argentina el proyecto FIAT Concord comenzó construyendo tractores y posteriormente automóviles (Scarzanella, 2020), e inició operaciones en 1954 en la ciudad de Córdoba, debido en parte a que diversas empresas italianas llegaron al país sudamericano desde la década de 1950, por ejemplo Techint, Olivetti y Pirelli. Uno de los principales puntos a la hora de elegir Argentina fue el de implementar "una estrategia comercial que apuntaba a estrechar lazos con las comunidades de italianos emigrados, con el doble objetivo de vender sus productos a los nostálgicos de la península y de establecer vínculos con el activo mundo empresarial ítalo-descendiente" (Robertini, 2022: 68).

De hecho, el proyecto en Argentina tuvo ciertas similitudes con lo que sucedió en México, ya que coincidieron en temporalidad y también en que Aurelio Peccei se encargó de llevar a cabo la misión y acuerdos correspondientes como representante de FIAT. Incluso en Europa, particu-

[5] La automotriz FIAT contó con el apoyo de Benito Mussolini, ya que esa empresa dotó de material motriz y bélico a la Italia fascista desde el ascenso al poder del dictador hasta el término de la Segunda Guerra Mundial. Por su parte, Mussolini compensó al propietario de la FIAT, Giovanni Agnelli, mediante una buena publicidad hacia sus productos, así como con todo tipo de recompensas monetarias. Para los orígenes y desarrollo histórico de la empresa turinesa véase la obra de Landes, David (2006), *Dinastías, fortunas y desdichas de las grandes familias de negocios*, Barcelona, Editorial Crítica.

larmente en España, también a finales de la década de 1940 y principios de 1950, FIAT inició el proyecto con el gobierno –en ese momento en manos de Francisco Franco– a través de lo que sería la empresa automotriz Sociedad Española de Automóviles Turísticos (SEAT), establecida mediante la construcción y funcionamiento de una factoría en Barcelona (Catalán, 2006).

Lo anterior parece indicar que la empresa piamontesa –aprovechando el contexto histórico que representó la posguerra inmediata– decidió internacionalizarse siguiendo la estrategia de desarrollar proyectos mixtos con varios gobiernos de naciones con una industrialización tardía que intentaban poner los cimientos de una industria automotriz. Todo ello a través de la búsqueda de nuevos mercados en dónde invertir, producir y transferir tecnología, principalmente donde encontraban empresarios de origen italiano emigrados –lo que facilitaba los acuerdos–, y que fungían como intermediarios con gobiernos como Juan Domingo Perón en la Argentina, Miguel Alemán Valdés en México, Francisco Franco en España y Emilio Garrastazu Médici en Brasil. En ello incidió a su favor la coyuntura histórica que representó la reconstrucción económica que se estaba gestando en Italia y en Europa en general, así como el apoyo económico vía el Plan Marshall como ha dejado constatado Francesca Fauri.

En el caso de Brasil la situación fue similar al caso argentino, donde la comunidad italiana ha sido importante y fuerte en términos económicos. La planta de FIAT se ubicó en la ciudad de Belo Horizonte y contó con el apoyo del gobierno local de Minas Gerais quien invirtió un 50% en el proyecto (Olmos, 2022). Sin embargo, este proyecto fue más tardío que en Argentina, España e incluso en México, comenzando en la década de 1970 debido a que "en la década de 1950 el mercado brasileño de automóviles aún estaba restringido y las exigencias del gobierno eran altas, en términos de nacionalización de vehículos" (Olmos, 2022: 63). En ese sentido, FIAT logró tener arraigo y tradición hasta el presente en los países ya mencionados, situación que difirió en el caso mexicano debido a diversas circunstancias que se señalarán en las siguientes páginas.

Retomando el acuerdo de asistencia tecnológica que sería la constitución de la empresa DINA y el cómo se llevaron a cabo los convenios y negociaciones con los italianos, Pagliai justificó la introducción de FIAT en México en una carta señalando a Miguel Alemán Valdés lo siguiente: "no hay duda de que el establecimiento de esta industria en el país redundará en beneficios económicos de magna importancia y constituirá otro paso de su atinada administración para crear una verdadera industria mecánica que todavía no existe".[6] Gonzalo

[6] AGNM, Fondo Presidentes, Miguel Alemán, exp. 364.1/1999.

Robles señala que Pagliai y Luis Montes de Oca, el ex secretario de Hacienda, fueron mostrando el proyecto de FIAT al presidente Alemán Valdés:

> Bruno Pagliai, (empresario de la iniciativa privada) y el señor Montes de Oca (tres veces ministro de gabinete salió del gobierno para formar el Banco Internacional de la Iniciativa Privada) presentaron al presidente de la República Miguel Alemán un memorándum del proyecto para la creación de una industria con participación estatal para fabricar camiones pesados con motores de combustible diésel, Bruno Pagliai, de origen italiano, fue quién más promovió la fundación de una nueva empresa, él tenía contactos con la firma automotriz italiana FIAT, la segunda en importancia de Europa. El proyecto se presentó cuando México tenía como una de sus tesis políticas impulsar a la industria por medio de la participación estatal a través de créditos e inversiones de Nacional Financiera (Echeverría, Sela y Torres, 1976: 95).

En una carta que data del 2 de agosto de 1950, Bruno Pagliai informó al presidente sobre la conclusión de un primer estudio que FIAT realizó con el objetivo de participar en la fábrica de Motores Anáhuac, empresa que no había prosperado en su intento de fabricar motores y camiones durante la década de 1940 (Olvera, 2013). En su informe, Pagliai:

> Comentó que el doctor Aurelio Peccei, alto funcionario de la FIAT, junto con otros dos ingenieros, están por terminar el estudio relacionado con la formación, aquí, de un grupo de capital privado mexicano que asociado con FIAT tomará la fábrica de Anáhuac con el objeto de fabricar en México camiones y tractores con motor diésel. Tengo conocimiento de que usted está al corriente de las discusiones que se están llevando a cabo sobre el particular. De ser posible, quisiera que antes de que regresara a Italia, a fines de la semana entrante, el Dr. Peccei, tuviera usted la gentileza de recibirnos pues yo desearía explicarle personalmente el programa que tenemos proyectado llevar a cabo, siempre y cuando la Secretaría de Hacienda y Petróleos Mexicanos estén de acuerdo.[7]

[7] AGNM, Fondo Presidentes, Miguel Alemán, exp. 364.1/1999.

El hecho de que Petróleos Mexicanos (PEMEX) tuviera que estar de acuerdo es debido a que esa empresa paraestatal necesitaba de camiones para transportar gasolinas y petróleo sin refinar. Es decir, se pretendía encadenar las empresas públicas en función de sus propias necesidades, en una etapa de nacionalismo económico y de intervención estatal en la cual se intentó aminorar la dependencia de importaciones.

De esta forma, se señala que antes de que se firmaran los acuerdos de asistencia tecnológica, existió un estudio presentado y elaborado por Nathán Grabinsky[8] acerca de las características técnicas del camión 680 N propuesto por FIAT, así como un estudio comparativo que realizó el ingeniero Isidro Allende sobre el chasís modelo 680 N y el chasís International L-195. Granbinsky y Allende manifestaron que habiendo estudiado las especificaciones y características de los vehículos FIAT dadas en los catálogos respectivos y habiendo obtenido aclaraciones del señor Peccei, se llegó a la conclusión de que la calidad de los materiales utilizados en la fabricación de las diversas partes de los vehículos es buena; que el diseño que se deseaba armar y posteriormente construir en el país es correcto y que el vehículo, motor y chasís son resistentes.[9]

Sin embargo, los estudios llevados a cabo por Grabinsky "se limitaron al examen de los documentos que contenían las características de los vehículos propuestos, sin realizar pruebas en el banco o sobre carreteras, en función de las condiciones específicas del autotransporte en México. Tampoco la FIAT había realizado pruebas de la naturaleza mencionada".[10]

A la par de ese estudio técnico se llevó a cabo otro sobre el mercado, realizado por los señores Ayanegui y Rubén Fuentes, en el cual se dijo que sí existía un mercado nacional para la venta de 1,000 vehículos anuales. Sin embargo, dicho estudio según Villaseñor se elaboró de manera muy superficial y únicamente "para llenar las exigencias mínimas de investigación y comprobación".[11] Esta situación tanto en materia tecnológica y de mercado, como se verá más adelante, devino en un desempeño deficiente de DINA, así como de anomalías en el acuerdo de asistencia con FIAT.

Ahora bien, una vez que dichos estudios quedaron concluidos en el lapso de agosto a diciembre de 1950 se firmó el contrato de asistencia técnica ítalo-mexicana (16 de febrero de 1951). Posteriormente, los funcionarios del gobierno mexicano formaron la llamada Comisión

8 Este personaje participó en diversos proyectos industriales y empresariales en México como inversionista y asesor entre las décadas de 1940 y 1950, sobre todo en el sector textil y mecánico.

9 AGNM, Fondo Diesel Nacional, caja 334, exp. 1, foja 2.

10 AGNM, Fondo Diesel Nacional, caja 334, exp. 1, foja 3.

11 AGNM, Fondo Diesel Nacional, caja 334, exp. 1, foja 4.

Nacional,[12] y, de manera conjunta con los representantes de la empresa FIAT, llevaron a cabo reuniones en Turín, Italia –la casa sede de la compañía–. Ahí los representantes mexicanos "verificaron" entre abril y mayo de 1951 los procesos técnicos y de producción para la elaboración de motores, camiones y automóviles, con el objetivo de ir especificando el tipo de materiales, productos y diseños que fueran más convenientes para elaborar en México, de acuerdo con las necesidades de la industrialización nacional.

Esta comisión estuvo conformada por Ángel Carrillo Flores, director general de Nacional Financiera; Antonio Bermúdez, director de Petróleos Mexicanos; Jesús Aguirre Delgado, consejero de la Presidencia de la República; así como los señores Gonzalo Robles y Rodrigo Gómez. Todos ellos, funcionarios públicos que participaron en la mayor parte de los proyectos industriales realizados entre las décadas de 1940 y 1950, y que estuvieron a cargo de secretarías de estado, banca pública y de desarrollo como el Banco de México, Nacional Financiera y la Oficina de Investigaciones Industriales. También estuvieron integrados representantes de FIAT como Aurelio Peccei. El objetivo principal de la Comisión Nacional fue informar al presidente de la República los pormenores que vieran en la planta de FIAT de Turín (Mirafiori) en lo referente a los procesos productivos y a los modelos de motores y camiones necesarios para la fábrica que se instalaría en el país. Además, se precisaba que:

> La misión desde su llegada a Turín había consistido principalmente en una visita a las plantas de FIAT para adquirir una idea principalmente de los elementos que forman este sistema de industrias integrado. En esta visita se incluyó naturalmente la del SPA, planta donde se fabrican camiones 680-N, que se trata de fabricar en México y otro modelo de camión más chico y tractores. Posteriormente se insistió en la visita sistemática por los miembros de la misión a esta planta, dedicando un día en ella a cada uno de los procesos o líneas de producción. [Además] se proyecta que se estudien y analicen con detalle esos procesos.[13]

Efectivamente, lo que más interesó a la comisión que visitó Turín fue el análisis de los productos ahí elaborados con especial énfasis en los que se pretendían fabricar en México. Además, la

[12] La Comisión Nacional estuvo interesada en diversos rubros productivos. El principal contacto entre la comisión mexicana con empresas italianas fue Bruno Pagliai. También hubo acercamientos con empresas como Techint, Dalmine, Borletti y Niccei, empresas dedicadas a la fabricación de tubos sin costura y maquinaria textil, así como máquinas de coser.

[13] AGNM, Grupo Documental Gonzalo Robles, caja 65, exp. 25, foja 3.

Comisión Mexicana no solamente tuvo la misión de realizar la visita a la planta de FIAT, sino que también se analizaron otras ramas industriales de interés para México. Al respecto, en el informe de la comisión se desprende lo siguiente:

> La comisión ha alternado las actividades específicas relacionadas con el problema de la planta de camiones, con la inscripción de otras industrias que aunque pudieran ser extrañas a este proyecto, se destacan por tener importancia principal en Italia, y por ser de interés para el desarrollo industrial de México, así se ha visitado y se va visitar las explotaciones de azufre y mármol, plantas de celulosa, rayón y lanas artificiales, fábricas de tubería sin costura, fundiciones de aluminio, fábricas de máquinas de escribir y de coser.[14]

El proceso de Industrialización por Sustitución de Importaciones que se estuvo desarrollando[15] generó el interés por explorar y estudiar otros procesos y ramas industriales que podían ayudar a la industrialización mexicana. De acuerdo a la anterior información es importante destacar la necesidad del gobierno de incursionar decididamente en la industria metalmecánica y en la de bienes de capital. Por ese motivo, en esa visita a FIAT también se consolidaron otros proyectos, por ejemplo, el de una fábrica de tuberías sin costura que un año después (1952) el mismo Bruno Pagliai fundó con el nombre de Tubos de Acero de México S.A. (TAMSA). Para ello se contó con la participación de Grupo Techint, empresa que tuvo una mayor participación accionaria en Argentina a través de Dalmine, donde se construyeron oleoductos para la extracción de petróleo crudo en las provincias del sur.[16]

Lo que más interesó a los funcionarios mexicanos –aparte del proyecto ya establecido para la fabricación de camiones diésel– fue elaborar en México tubos sin costura para aminorar la importación de estos y generar un mayor crecimiento y desarrollo en PEMEX. El proyecto mexicano, o mejor dicho el anteproyecto inicial, "consideró dos líneas o trenes de producción, una para un tubo de 7 pulgadas y otra de 7 a 13 pulgadas".[17]

---

14 AGNM, Grupo Documental Gonzalo Robles, caja 65, exp. 25, foja 4.

15 Miguel Alemán Valdés participó de manera directa en diversos proyectos industriales y de bienes raíces. Muchas de sus acciones en varias empresas se dieron a través de prestanombres, por ejemplo, los casos de su secretario particular Jorge Viesca Palma y su abogado personal Enrique Parra. Tuvo una participación importante en Tubos y Aceros de México, Herramientas de Acero, Siderúrgica Tamsa, D.M. Nacional, y Ferro Enamel de México (Niblo, 1999).

16 AGNM, Grupo Documental Gonzalo Robles, caja 65, exp. 25, foja 39.

17 AGNM, Grupo Documental Gonzalo Robles, caja 65, exp. 25, foja 41.

En ese contexto y mediante el contrato de asistencia tecnológica con FIAT para la planta en donde se fabricarían los camiones –que en los documentos la refieren como Diesel Mexicana, ya que todavía no se le dotaba de un nombre a esa empresa de capital estatal mayoritario, ni se sabía en donde se iba construir hasta un año después–, Bruno Pagliai fue autorizado por el gobierno de Miguel Alemán para realizar en Italia las compras referentes a materiales y equipo necesarios para el funcionamiento de lo que sería DINA. Un ejemplo de ello es una carta del secretario particular de la Presidencia, Rogerio de la Selva, dirigida al director de Petróleos Mexicanos, Antonio J. Bermúdez, en la que se subraya el nombramiento de Bruno Pagliai como coordinador de las compras de equipo, lo que demuestra el peso político y económico que tuvo Pagliai durante el sexenio alemanista:

> Le remito, de acuerdo con lo ofrecido, una copia simple del convenio celebrado entre el Gobierno de Italia y Petróleos Mexicanos. Le suplico que conforme a lo autorizado por el Sr. presidente de la República, tenga la bondad de preparar el nombramiento del Sr. Bruno Pagliai, como coordinador para las compras de equipo y materiales que deban hacerse en Italia.[18]

Las compras efectuadas a partir del acuerdo ítalo-mexicano fueron: tubería para PEMEX, maquinaria para los Astilleros de Veracruz, maquinaria para la fábrica Diesel Mexicana (DINA), camiones para transporte, camiones tanque para distribuir petróleo, motores para barcos, equipos de ferrocarril y remolcadores.[19] Además, el acuerdo entre México e Italia pudo traer a técnicos especializados italianos en temas de industria del acero y automotriz. Ese fue el caso de la visita a México, en 1952, de Roberto Einaudi y Doménico Tacconne, tal como lo informó el secretario de la Presidencia, licenciado. Rogerio de la Selva, al presidente Miguel Alemán Valdés:

> El lunes 28 de abril llega el Ing. Roberto Einaudi para una visita de una semana. El ingeniero Einaudi es hijo del presidente de la República italiana, quien es reconocido como uno de los grandes economistas del mundo, su hijo Roberto Einaudi, es también un gran técnico y pertenece al grupo de técnicos que van a construir la fábrica de tubos de México. De ser posible el Ing. Einaudi

18 AGNM, Fondo Presidentes, Miguel Alemán, exp. 272.4/12642.
19 AGNM, Fondo Presidentes, Miguel Alemán, exp. 272.4/12642.

> desearía presentar sus respetos al Sr. presidente Miguel Alemán después de su llegada el 28 de abril, su único compromiso es el miércoles 30 a las 5.00 pm, en una junta del Consejo de la Fábrica de Tubos. También se encuentra aquí el ingeniero Tacconne, jefe de toda la sección siderúrgica de la FIAT, y es considerado como uno de los mejores especialistas europeos en este campo. Asimismo, el ingeniero Tacconne desearía presentar sus respetos al Sr. presidente Miguel Alemán.[20]

Es evidente el papel central de Bruno Pagliai en la intermediación para la firma del convenio de asistencia tecnológica con FIAT, además de los acuerdos con otras empresas italianas como Techint y Dalmine (ítalo-argentina) y la llegada de técnicos y gente especializada para los distintos proyectos industriales. En el caso de México, todo se realizó con el visto bueno del presidente Miguel Alemán Valdés, con ello, la visita que la Comisión Mexicana realizó a las plantas de FIAT en Turín sirvió para concretar el acuerdo firmado desde febrero de ese año referente a la asistencia técnica italiana para la fabricación de motores diésel en México. Sin embargo, el acuerdo de asistencia tecnológica fue solo una parte para consolidar el proyecto sobre la construcción de camiones diésel y posteriormente de automóviles. Faltaba dar nombre a lo que sería la nueva empresa, ver el sitio donde se fabricarían dichos productos y cuál sería la ciudad que albergaría esta empresa pública de capital mayoritario con asistencia tecnológica italiana y capital nacional privado minoritario.

Fundación y edificación de DINA

Después de la firma de los acuerdos de asistencia tecnológica de 1951 y la subsecuente acta constitutiva de 1952 se procedió a realizar los estudios de ubicación para la construcción de DINA, ya que el proyecto de ubicarla en la Ciudad de México –en una empresa llamada Talleres y Maquinaria Anáhuac–, no fructificó.[21] Sin embargo, la puesta en marcha de la empresa en su aspecto productivo comenzó hasta 1955, cuatro años después de los acuerdos de asis-

[20] AGNM, Fondo Presidentes, Miguel Alemán, exp. 272.4/12642.

[21] AGNM, Grupo Documental Gonzalo Robles, Caja 65, exp. 23 e Informe sobre Motores y Maquinaria "Anáhuac" diseñado por el ingeniero Eduardo. M. Wilson.

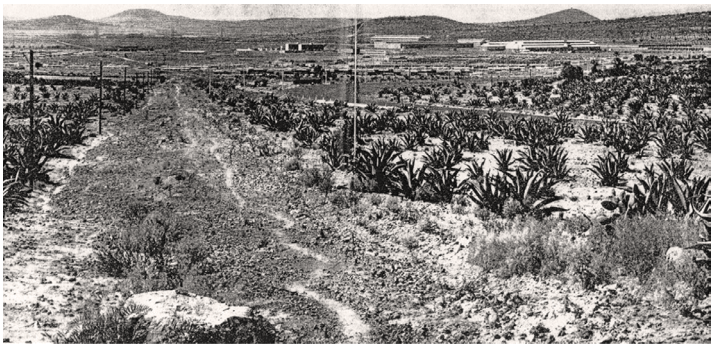
tencia tecnológica con los italianos, y tres después del acta constitutiva. Tal situación fue de la mano con la creación de Ciudad Sahagún, lo que dio pie a la construcción de las instalaciones industriales de la planta de DINA en el Valle de Irolo, Hidalgo. En cuanto a la construcción existieron diversos factores para su desarrollo, desde aspectos económicos, políticos y sociales para la realización del proyecto, por ejemplo:

> a) Formación de dos empresas con participación estatal, Diesel Nacional (1951) y Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril (1952); b) la queja angustiosa del Estado de Hidalgo ante la presidencia de la República sobre la crítica situación socioeconómica por la que atravesaba dicha entidad federativa y c) el deseo del Gobierno Federal por impulsar el desarrollo de actividades económicas fuera del área metropolitana de la Ciudad de México (Unikel, 1964: 1).

En ese sentido, se señaló que factores como la descentralización industrial –ya aludida–, aunado a que las estaciones del ferrocarril y la energía eléctrica –presa de Necaxa, Puebla–, (Escamilla Trejo, 2007) estaban relativamente cercanas a la ciudad industrial, fueron las causas que incidieron en la edificación de las empresas.

Imagen 2.1

Magueyales de Ciudad Sahagún con las fábricas y conjuntos habitacionales al fondo hacia 1958

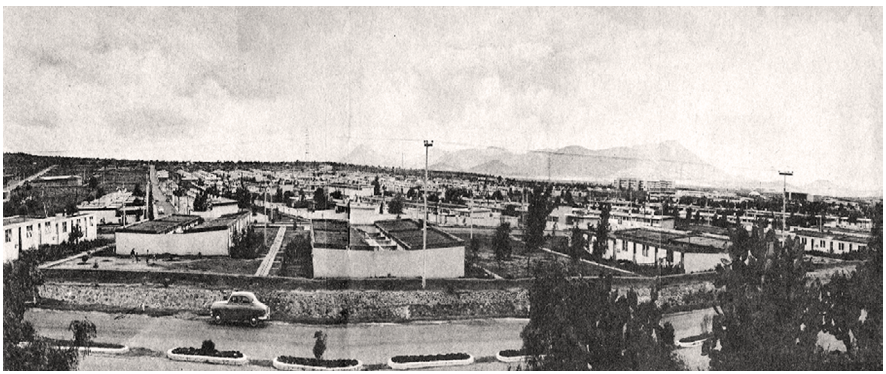


Fuente: Constructora Industrial Irolo (Ed.) (1958), *Ciudad Sahagún, Hombres e Industrias*, p. 30.

La empresa DINA se ubicó dentro de Ciudad Sahagún, esta ciudad industrial y sus empresas se establecerían como uno de los primeros polos de desarrollo industrial en México. Este concepto ha servido para explicar ciertos modelos industriales desarrollados en el siglo XX a nivel internacional, afincados en la teoría del desarrollo polarizado del economista francés François Perroux,[22] quien menciona que "el polo de desarrollo es un conjunto imbricado en torno a una dinámica industrial central a través de una serie de eslabonamientos de insumo-producto".[23]

Imagen 2.2

Conjuntos habitacionales de Ciudad Sahagún en la década de 1950



Fuente: ImageShack media hosting company.

También se le puede considerar un polo de desarrollo debido a que el Estado mexicano pretendió potenciar zonas deprimidas o en pobreza y de esta forma fomentar el desarrollo económico y social regional, en este caso el sur del estado de Hidalgo. Esto benefició partes de la región centro-sur de México como son el Estado de México, Puebla y Tlaxcala. Cabe destacar que las empresas de Sahagún tendrían ciertos eslabonamientos –como se verá más adelante–, ya que DINA recibiría productos para su proceso industrial de las otras empresas que conformaron la ciudad industrial.

22 La teoría del desarrollo polarizado y el concepto de polo de crecimiento han mantenido un amplio impulso entre los estudiosos del desarrollo regional a partir de 1955, año en que François Perroux introdujo la noción de polo de crecimiento en su análisis del desarrollo económico general.

23 Cubides Salgado, Jorge (2006), *Conferencia para posesionarse como miembro de la Sociedad Geográfica Colombiana*, Bogotá.

La decisión de construir esa ciudad industrial fue tomada por funcionarios públicos como el subdirector del Banco de México, Rodrigo Gómez, de manera conjunta con asesores de instituciones como Nacional Financiera y la Secretaría de Hacienda. Dicha decisión tuvo opositores como el ingeniero Gonzalo Robles y Víctor Manuel Villaseñor, quienes consideraron que era más pertinente ubicarla en la capital del estado de Hidalgo, Pachuca, pues consideraban que su construcción implicaba "Una inversión innecesaria de varios centenares de millones de pesos en beneficio de un reducido grupo de campesinos –no es de acuerdo con tales procedimientos como puede resolverse el problema agrario– en lugar de fortalecer económicamente a alguna de las ciudades ya existentes" (Villaseñor, 1976: 203). Pese a estos comentarios el proyecto se concretó, iniciándose la construcción de DINA en los llanos áridos del sur del estado de Hidalgo (véase Mapa 2.1).

Mapa 2.1

Ubicación de Ciudad Sahagún



Fuente: https://d-maps.com/carte.php?num_car=26071&lang=es (editada).

Después de concluida la construcción de la fábrica se trajo y se comenzó a instalar la maquinaria necesaria para el armado y producción de camiones. Esta se importó de diversos países, por ejemplo Suiza, los instrumentos de precisión y para los tratamientos térmicos fueron de Inglate-

rra y Estados Unidos; y de Alemania e Italia se adquirieron las máquinas-herramientas.[24]Según un estudio de la época "en la etapa inicial se importaron piezas fundidas o forjadas en Italia y en la planta de DINA se realizaron el acabado mecánico y el resto de operaciones subsecuentes".[25]

Imagen 2.3

Vista de la planta DINA en Ciudad Sahagún a mediados de 1950



Fuente: Archivo *Excélsior*.

Hacia 1952 comenzaron a llegar las máquinas de Italia, así como tres técnicos de origen alemán para instalar los monorrieles y polipastos de la línea de ensambles de camiones. Así, quedaron concluidos la nave principal, dos oficinas y el comedor. Posteriormente, a mediados de ese año, llegaron los trabajadores italianos y empezaron a trabajar en la planeación de la planta, en lo que se refiere al ensamble y a la instalación de 450 máquinas herramientas destinadas a conjuntos mecánicos.[26]

El plan original fue fabricar camiones bajo principios diésel, aprovechando los recursos naturales y humanos existentes en México a principios de 1950, bajo la supervisión y asesoramiento de una empresa que tecnológicamente pudiese dotar de conocimientos a los trabajadores nativos. Con ello, se pretendió cumplir con dos objetivos específicos: el primero, la formación de un

[24] AGNM, Grupo Documental Gonzalo Robles, caja 25, exp. 65, foja 7.
[25] Constructora Industrial Irolo (Ed.) (1958), *Ciudad Sahagún, Hombres e Industrias*, p, 51.
[26] Constructora Industrial Irolo (Ed.) (1958), *Ciudad Sahagún, Hombres e Industrias*, p. 109.

grupo de obreros y técnicos mexicanos capaces de diseñar y producir equipos industriales; y el segundo, disminuir sensiblemente la importación de esos artículos con el consiguiente beneficio del equilibrio de la balanza comercial.[27] Para seguir adelante con el proceso de Industrialización por Sustitución de Importaciones se constituyó un proyecto de asistencia tecnológica para tales fines, y con ello, fabricar motores y camiones diésel.

La empresa que pretendió cumplir con esos objetivos se llamó Diesel Nacional (DINA) bajo título legal del día 28 de julio de 1952, con escritura pública No. 538, otorgada ante notario público del Distrito Federal. El gobierno decidió la creación de esa compañía con el carácter de empresa de participación estatal mayoritaria con la inclusión mínima de capital privado mexicano. El objetivo del gobierno fue *grosso modo* promover el desarrollo industrial de áreas prioritarias que habían sido desarrolladas insuficientemente por la iniciativa privada. Al mismo tiempo, se quisieron asegurar eslabonamientos industriales fundamentales para propiciar un equilibrio en el crecimiento de la planta productiva nacional y fomentar, adicionalmente, la generación de empleos y el desarrollo regional, así como la promoción del sector de bienes de capital y de consumo duradero.[28] Todo ello con la intención de dotar al país de autosuficiencia para el transporte de bienes y personas, y sentar las bases para dominar la tecnología de fabricación de vehículos y motores, así como disminuir la dependencia tecnológica y de insumos que caracterizó a las empresas extranjeras que operaron en este ramo.[29]

Los anteriores planteamientos quedaron impresos en el documento titulado "La importancia prioritaria y estratégica de DINA", en el cual se menciona que su carácter de industria se debió a las necesidades de transporte carretero y de pasaje, causadas por la ausencia de una red ferroviaria capaz de desempeñar esta función y de servicio de cabotaje; es decir, no se contaba con la infraestructura y unidades necesarias para dar servicio al país. Debido a lo anterior, y en esas condiciones, asegurar un parque automotriz para hacer frente a la demanda creciente por este servicio fue un asunto imperativo que asumió el Gobierno de la República.[30]

Otro factor para proyectar a DINA fue desarrollar camiones bajo el principio del motor diésel, el cual se consideraba para el periodo como algo novedoso debido a los siguientes factores: 1.- tenían un mejor rendimiento; 2.- brindaban una mayor economía; 3.- suponían

27 AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Administración, caja 21.
28 AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Administración, caja 21.
29 AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Operaciones, caja 313, exp. 9.
30 AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Operaciones, caja 313, exp. 9.

un bajo costo de operación; 4.- brindaba una mayor resistencia que los camiones a gasolina; 5.-producía una menor contaminación por gases y humos tóxicos.[31]

La inversión inicial de la empresa fue de 75 millones de pesos, 78% suscrito por el Gobierno Federal a través de Nacional Financiera, 8% por la empresa FIAT –porcentaje que se le otorgó en regalías por la asistencia tecnológica–, y 14% restante por inversionistas mexicanos, entre los que figuraron los empresarios Bruno Pagliai y Antonio Ruiz Galindo, así como el ex secretario de Hacienda, Luis Montes de Oca (véase cuadro 2.2).

Cuadro 2.2

Accionistas de DINA-FIAT y su inversión en millones de pesos

Accionistas	Inversión (millones de pesos)
Gobierno Federal (representado por Nacional Financiera)	58, 500, 000
FIAT (representado por Antonio Peccei)	6, 000, 000
Bruno Pagliai	5, 000, 000
Lorenzo Cué	1, 125, 000
Antonio Lavín	1, 125, 000
Antonio Ruiz Galindo	1, 000, 000
Hugo Salinas	1, 000, 000
Gustavo Zepeda Carranza	500, 000
Luis Montes de Oca	500, 000
Pedro Calderón	250, 000
Total de la inversión	75, 000, 000

Fuente: elaboración propia con datos tomados del acta constitutiva de DINA.[32]

Mediante contrato, FIAT se comprometió a permitir el uso de sus modelos –especialmente del motor 682 N, que se utilizó para tractores, autobuses foráneos y camiones de carga– y a

[31] AGNM, Fondo Diesel Nacional, Secretaría de Finanzas, caja 12, exp. 24.

[32] AGNM, Fondo Diesel Nacional, Gerencia de Tesorería, caja 103, exp. 1.

proporcionar la asistencia para el entrenamiento de técnicos y obreros mexicanos que necesitara la industria naciente, que incluyó la formulación de los proyectos iniciales. Por otra parte, DINA se obligó a ceder una proporción de sus acciones en beneficio de la compañía italiana sin mengua del pago de las regalías correspondientes al uso de sus patentes. Los objetivos o atribuciones de la empresa al constituirse fueron, según el acta constitutiva, las siguientes:

> 1.- La producción, fabricación y ensamble de camiones, tractores y vehículos en general, según el principio "diésel"; 2.-. La fabricación de motores "diésel" para los vehículos antes mencionados y para usos industriales y agrícolas; 3.- La fabricación de accesorios, partes sueltas y piezas de repuesto de los vehículos y motores a que se refieren los párrafos anteriores; 4.- La producción, fabricación y ensamble de cualquier otro tipo de vehículos y motores automotrices y 5.- La distribución y venta de los vehículos y motores a que se refieren los incisos anteriores y el servicio de reparación y reacondicionamiento de los mismos.[33]

En resumen, los objetivos de DINA fueron muy amplios y, al ser la primera empresa pública que se dedicó a la fabricación de camiones y posteriormente de vehículos, el desempeño administrativo, productivo, tecnológico y laboral tuvo sus complicaciones.

Desempeño administrativo

En cuanto a los elementos administrativos y de gestión, la designación de un director general –durante el México posrevolucionario– obedeció más a criterios políticos que técnicos, situación que impactó de manera negativa en el inicio de operaciones de DINA. A todo lo anterior hay que añadir que áreas administrativas como distribución, financiamiento, ventas y compras estuvieron poco atendidas, lo cual tuvo una repercusión negativa en su trayectoria y se puede señalar como uno de los elementos explicativos sobre el bajo desempeño durante el primer periodo de la empresa en su asociación con FIAT. A continuación (véase el Cuadro 2.3), se presentan los directores de la empresa en el periodo de construcción de la fábrica y las naves industriales, etapa en que no hubo producción (1951-1955):

[33] AGNM, Fondo Diesel Nacional, Oficina de Difusión, caja 4.

Cuadro 2.3

Directores generales de Diesel Nacional (1951-1955)

Director general	Periodo
Rodrigo Gómez	1951
Luis Chico Mena	Enero a julio de 1952
Eduardo Rojas	Agosto de 1952 a julio de 1953
Miguel Gleason Álvarez	Agosto de 1953 a julio de 1955

Fuente: elaboración propia con datos tomados de revista *Dina-Información*, junio de 1958.

Rodrigo Gómez, Luis Chico Mena, Eduardo Rojas y Miguel Gleason fueron directores generales durante el periodo de consolidación de los acuerdos de asistencia tecnológica con FIAT, la constitución jurídica de la empresa, su construcción, así como la puesta en marcha de sus operaciones. El perfil general fue más de organizadores-negociadores que de administradores públicos, pues ninguno de ellos estudió administración pública o alguna carrera afín: uno fue economista, dos ingenieros y uno licenciado en derecho. Previamente habían laborado tanto en rubros de la administración privada y pública –trabajos en banca e industria– e incluso en la academia (perfil seguido en la dirección general de DINA a lo largo de su historia como empresa paraestatal, como se verá en los siguientes capítulos). De esta forma, su experiencia en la administración fue de manera empírica, esto es, en la cotidianidad del trabajo que habían desarrollado.

El primer director general de DINA –si se puede definir como tal, ya que fue parte del equipo que participó en las negociaciones y la firma de contrato de asistencia tecnológica con la FIAT y solamente duró medio año– fue el economista Rodrigo Gómez. Este personaje comenzó su carrera laboral en el sector privado, posteriormente se desempeñó como funcionario público en el Banco de México y, a partir de 1933, como jefe del departamento en el extranjero con la función de estabilizar la cotización del peso. Después, debido a los cambios de los ritmos sexenales, fue designado –luego de haber trabajado casi por dos décadas– como director general del Banco de México por el presidente Adolfo Ruiz Cortines, ocupando dicho cargo hasta 1970, es decir, todo el periodo del desarrollo estabilizador.

Con Rodrigo Gómez comenzó la fuerte rotación en la gestión de la empresa, que fue una constante en la mayor parte de gerentes de la paraestatal para ser designado en un puesto de mayor relevancia, como se acostumbraba hacer. Se puede decir qué durante su gestión únicamente fue parte de la Comisión que participó en los acuerdos de asistencia tecnológica y la firma en donde se concretaron los acuerdos con la transnacional FIAT; es decir, un periodo en el cual todavía no se constituía legalmente. No obstante, en la revista *Dina-Información* –órgano oficial de la empresa en la década de 1950– lo mencionan como el primer gerente de DINA.

Después de Rodrigo Gómez, se dio el paso en la dirección general de la naciente empresa de autotransporte al licenciado en derecho Luis Chico Mena. Su gestión fue muy breve, de apenas medio año, y al igual que su antecesor, fue quien gestionó y llevó a cabo la designación del lugar donde habría que instalarse la empresa; también fue en su periodo cuando se le dio personalidad jurídica y se le dotó de nombre, desde entonces conocida como Diesel Nacional (DINA).

Posteriormente se designó como Director General al ingeniero Eduardo Rojas. Lo más relevante en su gestión fue el inicio de la construcción de la planta industrial en Irolo –posteriormente Ciudad Sahagún–. Dicha planta contó con un terreno de 1,100 hectáreas; los talleres y el almacén general cubrieron una superficie de 28,070 metros cuadrados, de los cuales 24,336 correspondieron a los talleres y 3,744 metros cuadrados al almacén general.

Hay que mencionar que durante su gestión se tuvieron diversos problemas con los ejidatarios del lugar, quienes reclamaron despojo de tierras a campesinos, justo en donde se había edificado la planta, las cuáles según el Diario Oficial de la Federación fueron devueltas a los ejidatarios.[34]

Después se designó al ingeniero Miguel Gleason Álvarez, quien antes se había desempeñado como académico en el Centro de Estudios Sociales de El Colegio de México, donde había realizado diversas investigaciones sobre aspectos económicos e industriales. El estudio más relevante fue el publicado en 1943 en la *Revista de Geografía Agrícola* de la serie "Monografías Industriales del Banco de México" (Cruz León, 2006: 126). Este estudio contiene el proyecto para la instalación de una planta de implementos agrícolas en México; no obstante, dicho plan no se concretó.

En el resto de la década de 1940 y principios de 1950 continuó como asesor y en diversas ocasiones desarrolló estudios para proyectos de industrialización para la Oficina de Investiga-

[34] *Diario Oficial de la Federación* (DOF), enero de 1953.

ciones Industriales del Banco de México. De allí que de acuerdo a sus experiencias en el ámbito industrial hacia 1953 se le haya designado como director general de DINA. Sin embargo, al igual que el resto de directores generales del periodo, duró menos de dos años en el cargo y poco se sabe de su gestión. Lo anterior debido a que en esos años la planta de Sahagún aún no producía y parte de la producción de ensamblado se había realizado en la empresa Industrias Ruiz Galindo (IRGSA). Posterior a su cargo en DINA, fue parte del Consejo de Administración de la empresa mixta Toyoda de México, también ubicada en los Valles de Irolo (Ciudad Sahagún).

Con el inicio de la producción en Irolo, Hidalgo, se designó como director a Manuel Palavicini (1955-1959) y hacia mediados de 1959, cuando las cosas al interior de la empresa no marchaban bien, se seleccionó para el cargo a Víctor Manuel Villaseñor. De esta forma, el organigrama que estuvo a cargo de Manuel Palavicini –quien estuvo al frente durante la mayor parte de tiempo en que DINA mantuvo el acuerdo de asistencia tecnológica con FIAT– fue de la siguiente forma (Organigrama 2.1):

Organigrama 2.1

Estructura orgánica de DINA y su sociedad con FIAT 1955-1959



Fuente: elaboración propia con datos de la revista *Dina-Información*, julio de 1959.

La organización interna en el periodo de arranque o inicio entre 1951 y 1960 estuvo constituida por una asamblea de accionistas en la que estuvieron representadas instituciones públicas de financiamiento como Nacional Financiera, Banco de México y Banco Nacional de Comercio Exterior. Mediante asamblea se designó al Consejo de Administración, que a su vez nombraba

al director de la empresa. En el siguiente Cuadro 2.4 se muestra como quedó integrado por funcionarios públicos de alto nivel como Ramón Beteta (Nacional Financiera), Antonio Carrillo Flores (Secretaría de Hacienda), Rodrigo Gómez (Banco de México), y Antonio Bermúdez (Petróleos Mexicanos), entre otros dentro de la serie A. En la serie B se conjuntaban empresarios privados nacionales, dos de ellos accionistas (como ya se mencionó), Bruno Pagliai y Antonio Ruiz Galindo, así como Aurelio Peccei, representante de FIAT, y Gastón Azcárraga, quien no tenía participación accionaria, pero sí peso dentro de la industria automotriz nacional con capitales extranjeros en empresas como Fábrica Automex –subsidiaria de la estadounidense Chrysler–, y en la década de 1960 fue promotor de que el empresario privado y las empresas privadas automotrices fueran las únicas facultadas en esa materia, promoviendo la desaparición de DINA.

Cuadro 2.4

Consejo de Administración en DINA (1951-1959)

Propietarios serie A	Propietarios serie B
Ramón Beteta (presidente)	Gastón Azcárraga
Rafael Mancera	Antonio Ruiz Galindo
Antonio Carrillo Flores	Bruno Pagliai
Carlos Novoa	Hugo Salinas
Rodrigo Gómez	Aurelio Peccei
Adalberto Saldaña	
Antonio Bermúdez	

Fuente: elaboración propia con datos del acta constitutiva de la empresa.[35]

Ese heterogéneo grupo de administradores públicos y empresarios que estuvo a cargo del Consejo de Administración de DINA entre 1951 y 1960 tuvo desde un inicio un mayor peso en las decisiones por parte de los funcionarios públicos políticos de profesión, ya que al ser una

[35] AGNM, Fondo Diesel Nacional, caja 209, exp. 1, foja 19.

empresa estatal con capital mayoritario (75%) tuvieron más fuerza que los socios (25%). En ese sentido, hay que mencionar que los consejos de administración de las empresas paraestatales en el México posrevolucionario difieren al de otras entidades de este tipo y países, sobre todo con el de las empresas privadas.

En primer lugar, los consejeros de las empresas públicas eran designados por el gobierno en turno, personas que en ocasiones carecían de una carrera profesional en administración de empresas, muchas veces de profesión política o de la jurisprudencia. En ese sentido, "no consideraban programas de carácter integrador que articularan conocimientos y habilidades sobre los procesos productivos, las técnicas de gestión y alta dirección, así como sobre las estructuras y procesos que gobiernan la administración pública" (Bravo, 1982: 86). Este argumento se ve reforzado al señalarse que en la administración de las empresas públicas estuvieron "a cargo de directivos y funcionarios que pocas veces recibieron una formación especialmente adecuada a su difícil cometido" (Barenstein, 1982: 165). Parte del Consejo de Administración de DINA estuvo integrado por algunos empresarios, pero a final de cuentas, su presidente fue un funcionario público, en este caso Ramón Beteta.

En segundo lugar, la empresa pública mexicana fue proclive a una elevada rotación en sus puestos directivos. Para el caso de DINA se cuentan seis directores generales en la década de 1950. En tercer lugar, esta rotación de personal fue determinada por cuestiones políticas de cada sexenio, ya que en cada periodo presidencial existió un nuevo Consejo de Administración para cada empresa pública. Esa situación, en conjunto con los problemas de experiencia, ocasionó que no se llevaran a cabo o no se terminaran proyectos que beneficiaran o que redundaran de forma positiva en el desempeño de sus funciones. A los anteriores problemas hay que añadir que la gestión del gerente o administrador público estaba signada por una dualidad que hacía que su labor fuera complicada para el buen funcionamiento de la empresa pública, ya que este es la de un:

> "Empresario-funcionario" que tiene dos cometidos: por un lado, es un servidor de los designios organizadores y productores, unitarios de la empresa, por el otro es también un funcionario, un político, como agente subordinado a los altos fines políticos del Estado. Por lo cual, debe entonces responder a múltiples instancias (el consejo de administración, las dependencias sectoriales y globa-

> lizadoras, el Poder Legislativo y la opinión pública), lo cual hace su función particularmente difícil (Barenstein, 1982: 167).

De acuerdo con lo señalado, el gerente o administrador de una empresa pública, al ser responsable y al responder a un heterogéneo número de funciones y de instancias, presentó dificultades en su actuar en cuanto a la organización administrativa, productiva, tecnológica y laboral de una entidad pública. Lo anterior quedó evidenciado a través de los acuerdos con FIAT y el desempeño administrativo en DINA, el cual estuvo destinado a una mala gestión ya que no estaba bien desarrollado. Debido a ello, no pudo existir un consenso y orden que estableciera los roles que correspondieran al personal en cuanto a producción, distribución, financiamiento y ventas. Al respecto se menciona que:

> En términos de unidad administrativa la empresa careció de una organización definida, el departamento de ventas no tuvo el conocimiento del mercado, además de no contar con un servicio adecuado de refacciones ni de planeación y vigilancia del financiamiento de las ventas y de la recuperación de la cartera. Aunado el superintendente de planta era un ingeniero agrónomo.[36]

De esta forma, niveles administrativos tan importantes como producción, financiamiento y ventas tuvieron deficiencias y una mala estructura dentro de la paraestatal. A ello debemos agregar que las oficinas centrales de la empresa no fueron emplazadas en Ciudad Sahagún, lugar donde se construyó la fábrica, sino en la Ciudad de México, lugar desde donde se tomaron muchas de las decisiones gerenciales y administrativas.

Otro de los elementos a tomarse en cuenta es que los gerentes de la empresa en contadas ocasiones visitaron las instalaciones fabriles para ver o conocer de cerca los procesos productivos, tecnológicos y laborales. Para esa época, en Ciudad Sahagún muy pocos integrantes de los cuadros administrativos altos y medios vivieron allí, de modo que es posible que el manejo administrativo de la empresa paraestatal, la división, el poco contacto entre el área directiva y de gestión, así como la toma de decisiones con el área productiva, hayan repercutido de manera negativa en el desempeño de la empresa.

---

[36] AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Operación y Desarrollo, caja 312, exp. 40.

Además, en el ambiente informativo de periódicos y revistas se dejó constancia de que el proyecto de DINA con FIAT tuvo una estructura administrativa ineficaz.[37] Prueba de ello es la información contenida en un estudio posterior que se realizó para conocer cuáles habían sido las causas que habían llevado a la sociedad entre DINA y FIAT a malos términos. En ese estudio titulado "Acta número 53" se señalan las causas administrativas que propiciaron el mal funcionamiento de la empresa. Según ese estudio fueron las siguientes:

> No existió en DINA una organización definida. Las ordenes al respecto y las instrucciones sobre funcionamiento fueron anárquicas. Ni siquiera se había formulado un cuadro de organización. El departamento de ventas no había hecho ningún análisis del mercado automotriz, y en consecuencia se hallaba a ciegas para tomar cualquier decisión; no había un plan definido, de desarrollo y control de los distribuidores, ni de investigación de las distintas zonas de ventas; tampoco se contaba con elementos para determinar ni siquiera cual debía ser el capital social de los distribuidores".[38]

En este caso mucho tuvo que ver la forma en que actuó el director de la empresa Manuel Palavicini, de quien se dijo que:

> Era una gente distinguida, pero era un técnico que no había trabajado en esa industria, era profesor del Politécnico y de la UNAM en ingeniería mecánica, hizo una política tremenda en DINA y los arreglos se hicieron siempre entre los mismos italianos, él siempre contemporizó con ellos, los aceptaba, por ejemplo, se trajo toda una serie de maquinaria que nunca se usó y se importó todo lo que se podía hacer aquí lo cual favoreció a la FIAT y no enseñaba nada a los mexicanos (Villaseñor, 1976: 244).

Bajo la administración de Palavicini el director general delegó a favor de los italianos atribuciones en materia de producción, lo cual molestó a los encargados mexicanos en esa área, y como

[37] Revista Sahagún, 1959, p. 32.

[38] AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Operaciones, caja 312, exp. 40.

se señala en el texto "La actitud de los directivos de Diesel Nacional en las relaciones con FIAT", "el funcionamiento de la fábrica fue dejado en manos la Misión FIAT, depositando en ellos una confianza total y permitiendo que actuara a su arbitrio".[39] Con respecto a esto, se mencionó que:

> El personal italiano debería concretarse única y exclusivamente al asesoramiento técnico para evitar una duplicidad de mando que redunda en perjuicio de la buena marcha de la empresa, ya que la administración de la compañía corresponde a la Dirección y no al personal subalterno, y cabe agregar que el personal italiano nunca ha tenido facultades administrativas ni ejecutivas.[40]

Esto reflejó cierto grado de pasividad y de entrega de las atribuciones que correspondieron a los trabajadores mexicanos a favor de los italianos por parte de la dirección general y de los mandos medios. A la larga esto desembocó en situaciones conflictivas entre los nacionales y los extranjeros, factor que se sumó a la mala planeación y deficiencia en los estudios de mercado y de tecnología que se llevaron a cabo antes de la sociedad entre DINA y FIAT. La falta de experiencia y de preparación de los cuadros administrativos de las empresas públicas mexicanas, sobre todo en la toma de decisiones del director general, repercutió negativamente en el desempeño de DINA entre 1955 y 1959. Por otro lado, asociaciones como el Consejo Coordinador del Autotransporte manifestaban opiniones negativas sobre el futuro de la empresa. En un memorial de queja enviado al presidente Adolfo Ruiz Cortines el consejo señalaba que DINA estaba condenada desde un inicio:

> Estamos seguros de que el despilfarro de esta empresa ha alcanzado cifras extraoficiales cuya magnitud se desconoce, pero basta saber que el valor bruto de las ventas de un año no alcanza a cubrir los intereses de la inversión a un tipo del 10% anual, no alcanzando tampoco el valor de los equipos producidos para cubrir la nómina y mucho menos para solventar el valor de las piezas importadas para armarlas, infortunadamente debido a una larga serie de desaciertos en

[39] AGNM, Fondo Diesel Nacional, caja 334, exp. 1, foja 8.

[40] AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Organización y Desarrollo, caja 312, exp. 40.

> la dirección y administración de la fábrica y escandalosos despilfarros DINA no ha satisfecho hasta hoy uno solo de los propósitos que se persiguieron con su fundación.[41]

En el mismo documento se agregó que "el desastre de DINA-FIAT viene a comprobar una vez más que el Estado está condenado por varias razones a fracasar siempre en la administración de toda empresa extraña por completo a su misión y cuyo manejo es del resorte exclusivo de la gestión privada".[42] Lo anterior es a todas luces un discurso del sector empresarial privado, en el cual se expresa que la empresa pública y la participación del Estado en la economía no tendría por qué tener cabida, dando a entender que el gobierno debería dedicarse exclusivamente a los asuntos políticos y los empresarios a las cuestiones de índole económica. Dicho discurso será una constante en las siguientes décadas, hasta ser parte del paradigma neoliberal de la década de 1980, cuando se dio la privatización de DINA. De esta forma, se denota que en ciertos momentos históricos las cámaras industriales y empresariales confrontaron al Estado por su intervención e injerencia en los procesos económicos durante los distintos presidentes posrevolucionarios.

La radiografía descriptiva que hacen los autotransportistas sobre DINA pareciera que relata de manera explícita el sentir de un grupo específico de empresarios afectados por el proyecto estatal. Por ejemplo, las agencias afincadas en México que importaban vehículos y las armadoras –mayormente transnacionales– se sintieron amenazadas ante un proyecto que pudo representar una seria competencia en los rubros del autotransporte pesado y de vehículos automotores. De cualquier forma, queda en el nivel de hipótesis que la iniciativa privada y los empresarios transportistas de México tramaron una campaña de desprestigio hacia DINA con el objetivo de hacerla fracasar. También es cierto que el conjunto de causas enumeradas por el Consejo Coordinador del Autotransporte –que a su parecer ocasionaron la pésima marcha del proyecto– fue similar al resto de factores que diversos políticos, economistas, analistas y usuarios habían señalado sobre la inviabilidad del proyecto entre DINA y FIAT. Esto contrapone y hace difícil sostener la tesis sobre una posible política de desprestigio por parte de los importadores y ensambladores de vehículos; sin embargo, cabe esa posibilidad.

---

41 *El Informador de Guadalajara*, año xv, miércoles 24 de abril de 1957, p. 4.

42 *El Informador de Guadalajara*, año xv, miércoles 24 de abril de 1957, p. 4.

Desempeño productivo

El desempeño productivo de DINA y su sociedad con FIAT en el nuevo espacio fabril en Ciudad Sahagún comenzó con la construcción de diversos modelos de camiones, todos ellos con la firme intención de dotar de transporte de carga y movilidad terrestre a diversas empresas paraestatales y privadas para promover el desarrollo industrial del país. Esos modelos fueron el 682 en sus tres variantes: el 682 T (tractor de dos ejes), el 682 R (chasís para autobús) y el 682 N (camión con dos ejes), [43] del cual se dijo que era apto para "los servicios de transporte de mercancías y de pasajeros".[44] Esos camiones de siete a ocho toneladas con motor diésel y bastidor corto fueron unidades diseñadas para trabajos de terracerías, construcción de carreteras, ferrocarriles y presas. En un estudio elaborado por DINA en 1959, se señalan las ventajas de dicho transporte:

> Les permite a los contratistas y constructores disponer de unidades de capacidad apropiada para esos trabajos, en conexión con excavadoras, palas, etc., y además en tamaño apropiado para transporte de agua y materiales de construcción aún a largas distancias. Las carrocerías deberán ser, para estos casos, ya de plataforma y redilas, ya de volteo lateral, de volteo por atrás, o especiales para roca tipo Boulder. Aparte de la ventaja de usar motores diésel de escaso consumo de combustible, más barato que la gasolina, ofrecerían el atractivo de que ese combustible se evapora menos, es menos peligroso y no es tan codiciado como la gasolina.[45]

A partir del inicio en operaciones uno de sus primeros clientes en el ramo de transporte de carga fue el ingenio "Emiliano Zapata" de Zacatepec, Morelos, (véase Imagen 2.4) con la adquisición de tractocamiones modelo 682 N.

---

43 AGNM, Grupo Documental Gonzalo Robles, caja 25, exp. 65, foja 2.

44 Constructora Industrial Irolo (Ed.) (1958), *Ciudad Sahagún, Hombres e Industrias*.

45 AGNM, Grupo Documental Gonzalo Robles, caja 25, exp. 65, foja 5.

Imagen 2.4

Unidades FIAT 600 vendidas al ingenio "Emiliano Zapata"
de Zacatepec, Morelos hacia 1955.



Fuente: revista *Dina-Información*, 1957, p. 1.

En el ramo de transporte de pasajeros la empresa Flecha Roja adquirió unidades de autobuses para cubrir la demanda e interconectar las ciudades de México, Córdoba, Veracruz y Oaxaca; Transportes Frontera compró unidades cuya carrocería fue fabricada en los talleres de la compañía Tráileres de Monterrey; y la empresa Transportes Durango-Mazatlán adquirió unidades DINA-FIAT en 1956.[46] Además de estos clientes, la distribución y venta de vehículos se hizo a través de diversas agencias que se instalaron en ciudades como México, Veracruz, Durango, Hermosillo, Chihuahua, Guadalajara y Monterrey.[47]

Durante el régimen posrevolucionario la empresa pública mexicana fue criticada porque la mayor parte de su producción estuvo en números rojos, es decir, hubo pérdidas que se trataron de solucionar mediante empréstitos con entidades nacionales y extranjeras para volver a echar andar los proyectos. Por lo general, el ritmo productivo de las empresas estuvo delimitado por pautas poco flexibles y estandarizadas, fusionadas con los elementos particulares y endémicos

46 Revista interna de Diesel Nacional, septiembre de 1956, p. 1 y 2.
47 Revista interna de Diesel Nacional, septiembre de 1956, p. 3.

del ritmo productivo de los trabajadores mexicanos, lo que implicó que el desempeño en la producción fuera en ocasiones poco efectivo.

De manera particular, la producción en varios de los proyectos de la empresa pública mexicana tuvo en sus inicios deficiencias muy grandes que se tradujeron en el fracaso de diversas empresas. Por ejemplo, tanto en el área productiva como en el departamento de ventas se suscitaron retrasos que inhibieron la compra de muchos de sus productos. En algunas ocasiones, la producción no respondía a la demanda de los potenciales clientes, lo que muchas veces aprovecharon las empresas privadas nacionales y transnacionales para expandirse en ese mercado, sobre todo en ramas industriales como la de bienes de consumo duradero y bienes de capital.

Cabe mencionar que la eficiencia y maximización productiva de la empresa paraestatal mexicana tuvo que ver con la capacidad interna del mercado, con la necesidad de proveer un mercado cautivo, todo ello apoyado por la protección arancelaria. En el caso de DINA, se puede señalar que el 6 de enero de 1955 se demostraron por vez primera los objetivos de su trabajo, pues ese día salió de la fábrica la primera unidad armada: el tractor (tractocamión) modelo 682 T. En un estudio de la época se señala que "de esa forma se realizaron planes y proyectos y dio inicio la etapa de concreción".[48]

Sin embargo, Víctor Manuel Villaseñor, quien había sido director de la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril (CNCF) en 1952 y posteriormente director general del Complejo Industrial Sahagún (CIS) en 1959, señaló que desde que se gestó el proyecto con FIAT se escucharon voces de desacuerdo en cuanto a la viabilidad, y cuestionaba si esa empresa sería la adecuada para llevar a cabo la fabricación de camiones, autobuses y tractores con motor diésel. Se apuntaba que se habían realizado estudios técnicos inadecuados y que se carecía de un estudio exhaustivo sobre el mercado. Se había mencionado que "una investigación de mercado consideró que nuestro país podía absorber de 1,000 a 1,500 unidades pesadas de transporte por año, y así sobre esa concepción se llevó a cabo el proyecto",[49] pero la realidad era otra:

> Quedó demostrado en primer lugar, que el estudio inicial de mercado que sirvió de base para estructurar la empresa fue incorrecto, y muestra que en su etapa de desarrollo sólo estuvo en condiciones de absorber de 300 a 400 unidades de

48 Constructora Industrial Irolo (Ed.) (1958), *Ciudad Sahagún, Hombres e Industrias*, p.54.

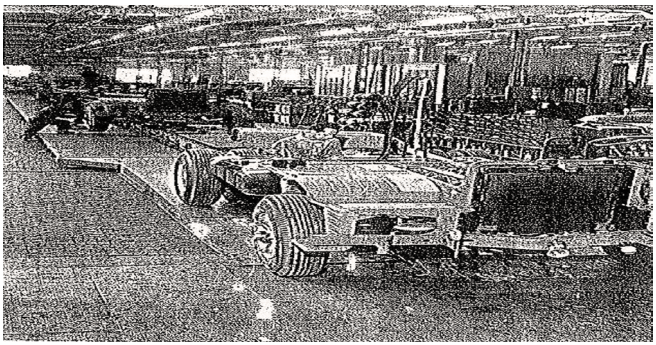
49 Revista *Sahagún*, 1959, p. 8.

> este equipo y la planta tuvo probablemente una capacidad para producir 1,500 unidades de acuerdo en la forma en que fue planeada. El segundo problema se advirtió al suscitarse ciertas inconformidades de parte de los usuarios con respecto a los resultados del motor que se está utilizando, este problema, provocó a su vez, un impacto negativo en la vida de la empresa.[50]

De acuerdo con los puntos de vista de Villaseñor en torno al desempeño productivo de DINA en la década de 1950, la producción no pudo tomar el ritmo previsto, ya que, por una parte, el mercado no estuvo en condiciones de absorber lo que se había planeado producir; y por otra, se manifestaron inconformidades con los rendimientos del motor utilizado. Al respecto, se comenta que "como un mero paliativo para aliviar la crisis y como una estrategia, se recurrió al ensamble de los automóviles FIAT 600, el 600 múltiple berlina; 1,100 y 1,400 gasolina y diésel",[51] así como el 1,100 industrial (camioneta *pick up*) (véase Imagen 2.5 y 2.6).

Imagen 2.5

Línea de montaje de camiones DINA-FIAT en Ciudad Sahagún, Hidalgo



Fuente: Constructora Industrial Irolo (Ed.) (1958),

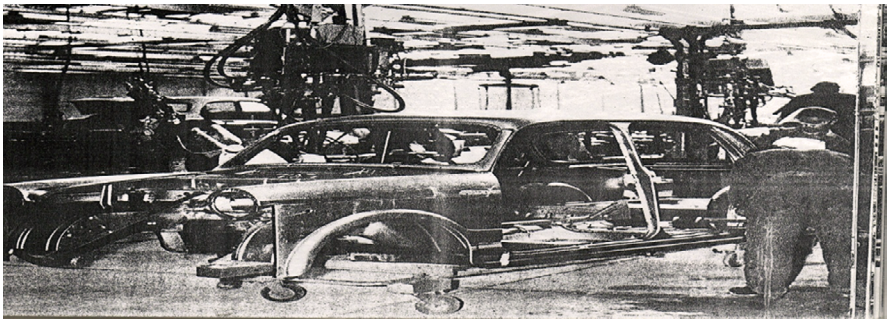
Ciudad Sahagún,Hombres e Industrias, p. 57.

50 Revista *Sahagún*, 1959, p. 9.

51 Revista *Sahagún*, 1959, p. 7.

Imagen 2.6

Ensamble de automóviles en la planta de DINA del FIAT 600.



Fuente: Constructora Industrial Irolo (Ed.) (1958),

Ciudad Sahagún, Hombres e Industrias.

En 1957 ya no se fabricaron camiones por problemas que se tuvieron con FIAT en varios ámbitos, como en el tecnológico y de mercado, por lo cual únicamente se produjeron 744 automóviles (véase Cuadro 2.5). En ese mismo año de 1957, y a pesar de la ya conocida poca aceptación de los productos FIAT debido a los diversos problemas que se han venido señalando, Nacional Financiera otorgó un nuevo préstamo para DINA por 36.6 millones de pesos para concluir la nave de montaje de coches y el almacén de obras. Esto quizás ocurrió porque se pensó que podía haber posibilidades de que el proyecto aún fuera salvable tal como estaba en esos momentos o como se había pensado originalmente. Pero fueron evidentes los fuertes problemas enfrentados por la paraestatal: la ausencia de mercado, poca aceptación de la producción y deficiencias administrativas; factores que sobresalen durante la puesta en marcha de la etapa DINA-FIAT. En términos cuantitativos, de marzo de 1955 a marzo de 1959, la totalidad de las ventas efectuadas ascendió a 334 millones de pesos, cifra que significó un promedio anual de 83 millones. Pero de marzo de 1955 a noviembre de 1957 se acumularon pérdidas de 68 millones de pesos, que fueron recapitalizados al decretarse un aumento de capital en la compañía de 75 a 250 millones (Villaseñor, 1976: 245). Mientras tanto, en el lapso de octubre de 1957 a marzo de 1959, se acumularon nuevas pérdidas que ascendieron a 110 millones de pesos; y durante el año de 1959, prácticamente no hubo actividad productiva en la empresa. Prueba de ello lo dio uno de los trabajadores, quien afirmó lo siguiente: “en

1959 quedamos sin trabajo, se puede decir que nada más hacíamos algunas modificaciones que se habían implantado y lo que hicimos fue aplicarlas a las unidades que ya estaban en servicio (Echevarría Zuno, Sela y Torres, 1976: 156). Esto significó que en los cuatro años de actividad, las mermas sufridas por la empresa arrojaron un saldo de 178 millones con un promedio anual de 44 millones de pesos (Villaseñor, 1976: 246).

Hay que señalar que durante la producción de camiones y automóviles en DINA, iniciada en 1955 y hasta enero de 1959, se vendieron un total de 6,484 unidades, entre automóviles, camiones y autobuses. Es de notar que la producción de automóviles FIAT tuvo cierta aceptación en el mercado mexicano de la década de 1950. Sin embargo, estas cifras palidecen cuando verificamos el total de ventas de las 14 empresas restantes que operaban en México, sobre todo estadounidenses. Por ejemplo, de acuerdo con datos de la Secretaría de Industria y Comercio y de Nacional Financiera entre 1955 y 1959 –fechas en que FIAT operó en México– se produjeron en el país un total de 91,368 vehículos, de los cuales 4,963 fueron fabricados por la empresa italiana, es decir, menos del 5% de la producción nacional de vehículos durante esos cuatro años en que se fabricaron al interior de la planta DINA. El total de camiones producidos por DINA fueron 1,291 unidades en cerca de cuatro años, cifra que contrasta enormemente con la producción total de camiones en el país en esos mismos cuatro años, que fue de cerca de 111,473 (Lifschitz, 1985: 89). Con ello, DINA aportó solamente un marginal 1.3% a la producción nacional en el segmento de camiones de carga.

Esta situación adversa repercutió en la adquisición de camiones de carga y quedó identificada mediante un ejemplo dado por la revista *Sahagún*. Allí se refiere que la producción de camiones FIAT fabricados en DINA enfrentó una fuerte competencia de las empresas estadounidenses, las cuales tenían una tradición y un mercado mucho más amplio que las marcas europeas, así como una distribución de piezas y refacciones de mayor cobertura. La revista explicaba que "la competencia que representaron los camiones americanos con la mayor parte de piezas fabricadas y ensambladas en Estados Unidos, frente a un camión europeo en el que se pretendió montar un motor 'fabricado en México'".[52]

Existe un vacío respecto a datos precisos sobre autobuses para ese quinquenio. Sin embargo, se puede inferir que la producción de 200 autobuses por parte de DINA fue muy pobre con respecto a la producción nacional. En el rubro de producción de partes para ensamble de

[52] Revista *Sahagún*, 1959, p.32.

los camiones, automóviles y autobuses hasta diciembre de 1958 se contaba con las siguientes cifras: motores 73; ejes delanteros 370; ejes traseros 383, cajas de velocidades 313; y direcciones 360.[53] Sin embargo, la información sobre esa producción es dudosa, puesto que en todos estos casos únicamente se maquinaron, ensamblaron o armaron al interior de la fábrica, ya que los conjuntos de ejes y motores se importaron totalmente desde Italia. La poca producción hizo que a lo largo de los cinco años de actividad del periodo DINA-FIAT la mayor parte de departamentos y áreas laborales permanecieron ociosas y con un gran número de máquinas sin trabajar. Esta y otras situaciones que ya se mencionaron, se tradujeron en causas relevantes para la marcha negativa de la empresa.

Desempeño tecnológico

Hay que advertir que en el plano tecnológico la industria automotriz en México, al igual que la de muchos de los países periféricos en los que se implantó, difiere totalmente con las naciones desarrolladas en donde se originó esta industria. Por ejemplo, se señala que:

> Mientras que en los países desarrollados las firmas transnacionales se generaron conocimientos gerenciales, productivos y comerciales de punta y de manera gradual, en los países subdesarrollados se transfirieron tecnologías y adaptaron procedimientos exógenos a las condiciones medias de evolución industrial y del trabajo, lo que marcó diferencias organizacionales en relación con las características más avanzadas que existían dentro de los países industrializados y sedes de los países de las empresas transnacionales (Arteaga García, 2003: 31 y 32).

La anterior cita evidencia el desarrollo a medias e inconcluso que tuvo en México –y en otros países emergentes– la transferencia de una industria altamente demandante de tecnologías y de capacidad gerencial y productiva. De esta forma, hay autores que han señalado "que no se puede hablar de una industria automotriz mexicana sino de una industria automotriz en México" (Bennett y Sharpe, 1979: 45). Es decir, debido a los altos montos de inversión de capitales,

[53] AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Operaciones, caja 312, exp. 40.

transferencia de tecnología, así como importación de refacciones e implementos motrices por parte de las empresas transnacionales asentadas en el país, no se puede hablar de una industria automotriz propiamente mexicana, sino de una industria automotriz de diversos orígenes asentada en México.

En ese sentido, el desarrollo, la creación y la puesta en operación de tecnologías han sido un problema recurrente para echar andar proyectos productivos. Sobre todo, a partir de la segunda mitad del siglo xx, durante la Industrialización por Sustitución de Importaciones en su segunda etapa –que es cuando se dio inicio al proyecto DINA–. Todo ello generó una dependencia tecnológica en los países en vías de desarrollo del que México es integrante. No obstante, la dependencia tecnológica era difícil de superar durante la década de 1950 en América Latina y en México, debido a los bajos montos de capital destinados a esta área y la insuficiencia institucional en materia de ciencia y tecnología –creación de manera tardía de un órgano o secretaría de tecnología, hasta 1971 en el caso de México–. Esta situación a la larga generó un proceso de industrialización trunca –como ha señalado Fajnzylber (1980)– y al mismo tiempo se produjo una marcada brecha o atraso tecnológico con respecto a los países centrales o "de relaciones que se pudieron haber dado entre ciencia y empresa como sucedió en Estados Unidos, Europa y Japón desde el siglo xix" (Guajardo Soto, 2010: 204-205).

De allí la necesidad de contar con una base tecnológica para poner en funcionamiento proyectos industriales mediante acciones prácticas que a largo plazo pudieran ser aprendidas a través del *know how* de transferencia para la enseñanza y conocimiento de los trabajadores nativos. De esa forma, en México de manera general y en DINA de manera particular, se echó mano de tres formas para tratar de reducir la brecha tecnológica y poder elaborar productos que requerían altos grados en materia de tecnología como es el caso de la industria automotriz, la maquinaria, equipo de transporte y de motores, estas fueron: "1.- acuerdos de asistencia tecnológica; 2.- transferencia internacional de tecnología; y 3.- coinversiones con empresas extranjeras" (Unger, 1984:20).

En el caso de los acuerdos de asistencia tecnológica, hay que señalar que estos se dan entre dos empresas, en el que quedan estipulados mediante contrato –con un pago de regalías– el tipo de producto o patente que será utilizado por la empresa o industria que lo requirió. En cuanto a la transferencia de tecnología, esta supone el movimiento de *know how*, conocimiento técnico o tecnología desde una configuración organizacional a otra (Stezano, 2011: 27). En

el tercer caso, las coinversiones representan un acuerdo para crear una empresa que necesita de tecnologías que no se tienen, generalmente con una empresa de un país desarrollado, y con ello, tratar de frenar las importaciones y los déficits en la balanza comercial, así como desarrollar e innovar tecnologías en el país o empresa receptora. Las tres anteriores formas de allegarse soluciones tecnológicas se utilizaron tanto en empresas privadas como en empresas públicas en México.

Esa forma de acuerdos se produjo –como se verá en el capítulo 4– durante las décadas de 1970 y 1980 con la creación de Dikona, alianza entre DINA y la empresa japonesa Komatsu para la fabricación de maquinaria: retroexcavadoras y tractores. Otros ejemplos fueron el convenio con la empresa estadounidense Cummins para la fabricación de motores para camiones y autobuses; con Perkins para la fabricación de motores y con Budd Company para la elaboración de plásticos y fibra de vidrio.

En esta primera etapa de inicio de operaciones o "arranque" se dio un acuerdo de asistencia tecnológica con FIAT. Sin embargo, el convenio tuvo algunas limitantes que repercutieron de manera negativa en cuanto al desempeño. Por ejemplo, se hicieron evidentes varios de los desperfectos técnicos del camión FIAT modelo 682 T, sobre el que se señalaba lo siguiente:

> Era de concepción muy distinta a los camiones americanos a los que estaban acostumbrados los usuarios. [Además] el conjunto mecánico del motor y su capacidad de carga estaban en desacuerdo con la potencia del motor y resultó inadecuado para la topografía y las necesidades del mercado nacional. A causa de estas deficiencias el camión sufrió desde las primeras unidades, desperfectos de diversa índole como: roturas de válvulas y anillos, fallas en la bomba de aceite y desajuste en la caja de velocidades.[54]

Ante ese problema, la dirección de DINA insistió reiteradamente ante FIAT para que diseñara unidades apropiadas a las necesidades del autotransporte en México. No obstante, la FIAT siempre actuó de manera morosa y dilatoria y la Dirección no supo actuar con la energía correspondiente para terminar con el problema técnico".[55] Esa serie de desperfectos fue debido a que:

[54] Informe anual de Labores Diesel Nacional, 1962.

[55] AGNM, Fondo Diesel Nacional, caja 334, exp. 1, foja 12.

> Los italianos no tomaron en cuenta las condiciones físicas y climáticas de la geografía mexicana y sus carreteras, por ello según ya que se realizaron modificaciones sobre la marcha, principalmente en el mejoramiento mecánico de las piezas del motor y de su ensamble, situación que no modificó bastante las cosas en la fabricación de este modelo de camión ya que persistieron los errores que a la postre suscitaron numerosas protestas, reclamaciones y hasta denuncias públicas por parte de los usuarios (Villaseñor, 1976: 247).

Ante ese panorama de reclamaciones se procedió a la bonificación, es decir, resarcir los daños mediante la instalación de motores, cajas de velocidades y diferenciales por cuenta de la empresa y sin costo para el cliente. Esta situación provocó la erogación de aproximadamente tres millones y medio de pesos,[56] lo que dio como resultado un pasivo mayor para la empresa. En ese sentido, en el informe anual de DINA, algunos usuarios señalaron que era inconcebible que se haya utilizado el motor FIAT –sumamente pesado, pero con potencia de sólo ciento sesenta caballos– en autobuses de segunda clase, cuya carga humana no asciende a más de nueve toneladas, cosa distinta a si se hubiese utilizado el sistema *full tráiler*, el cual podía transportar hasta veinte toneladas de mercancía.[57]

Por otra parte, se argumentó que uno de los principales factores que llevaron a un mal desempeño del proyecto DINA-FIAT en la década de 1950 fue que "el camión FIAT estaba muy mal adaptado al tipo de carga y a las carreteras de México" (Bennett y Sharpe, 1979: 50). Aunado a ello, dentro del acuerdo de asistencia tecnológica con los italianos, se señaló que estos llevarían en la planta de Ciudad Sahagún procesos como maquinado del monoblock; y de ensamble final del vehículo y otras partes del automóvil como cajas de velocidades, ejes traseros y de centrales de maquinado para piezas especiales como cigüeñales, árbol de levas y bielas.[58]

A pesar de los acuerdos, lo anterior no se llevó a cabo, ya que a partir del primer envío de piezas procedente de Italia se comenzó la producción de algunas fases mecánicas del modelo original. Las llantas y acumuladores fueron proporcionados de inmediato por empresas nacionales, tratando de suprimir la importación en la medida de lo posible, salvo en la producción de ciertos implementos que resultaban incosteables. De esta forma, la empresa únicamente

[56] AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Operaciones, caja 312, exp. 40.
[57] Informe anual de labores Diesel Nacional, 1962.
[58] AGNM, Grupo Documental Gonzalo Robles, caja 25, exp. 65, foja 4.

se dedicó al ensamble, más no a la fabricación, incluso en los primeros tres años de operación se utilizaron carrocerías elaboradas en otras empresas. Por ejemplo, para el caso de los automóviles, la compañía Industrias Ruiz Galindo Sociedad Anónima (IRGSA) S.A. maquiló la mayor parte de carrocerías de la sociedad DINA-FIAT mediante contrato gracias a los vínculos entre Bruno Pagliai y Armando Ruiz Galindo. Este último pertenecía al consejo administrativo de Tubos de Acero de México y era hermano de Antonio Ruiz Galindo, accionista de DINA y secretario de Economía durante el alemanismo. Por otro lado, para el área de ventas se había formado la sociedad filial DINA-Comercial, la cual tuvo tropiezos financieros y dejó de operar en 1954.

La incapacidad de producción de IRGSA originó el traslado del armado a la planta de DINA en abril de 1956. Mientras tanto, para el caso de los camiones y autobuses, la empresa Tráileres de Monterrey (TRAMOSA) proveyó una importante parte de las carrocerías para el ensamble. Con ello, se dio la impresión de que los italianos utilizaron el acuerdo tecnológico para distribuir sus productos fabricados en Turín, Italia y venderlos en suelo mexicano. En pocas palabras, DINA prácticamente fue un simple distribuidor de los productos italianos en México, no se transmitieron los conocimientos técnicos o *know how* (cómo se verá más adelante) a los trabajadores mexicanos, y no se generaron productos elaborados en el país que fueran consolidando la mexicanización de los camiones y automóviles como se había dicho. De hecho, para dar una idea del escaso grado tecnológico en la industria automotriz "en México a finales de la década de 1950 la integración automotriz-elaboración de piezas e insumos para la fabricación del automóvil apenas alcanzó un 20%" (Dávila, 2004: 7).

Lo anterior tiene que ver con la temporalidad en que inició el proyecto de DINA "en el cual era común la transferencia o importación total de juegos mecánicos denominados *Completely Knocked Down* o por sus siglas CKD" (Dombois, 1985: 38), los cuáles eran enviados generalmente por las casas matrices hacia sus plantas periféricas. Hay que señalar que a pesar de que DINA fue una paraestatal que intentó mexicanizar –integrar los vehículos con un mayor número de piezas elaboradas en México–, estuvo supeditada o limitada por acuerdos de transferencia a importar la mayor parte de componentes de Turín (Italia), casa matriz de FIAT.[59]

Todo ello redundó en una extensa queja por parte del Consejo Nacional Coordinador del Autotransporte (CNCA), que argumentaba que si DINA intentaba mexicanizar la industria

[59] AGNM, Grupo Documental Gonzalo Robles, caja 25, exp. 65, fojas 1-8.

automotriz, entraba en contradicción, pues muy pocas piezas eran elaboradas en México. Se señalaba que la puesta en marcha del proyecto tenía un objetivo no viable, carente de necesidad y de altos costos para la nación. El principal descontento de esas asociaciones fue que el gobierno de México dificultó la importación de autotransporte pesado para cubrir sus demandas con el objetivo explícito de ayudar a DINA-FIAT a vender sus productos en el país. Una de las principales quejas de los autotransportistas hacia el gobierno mexicano fue la dificultad para importar camiones, ya que la opción de la empresa DINA no satisfacía sus necesidades debido a supuestos problemas de índole tecnológica.

Desempeño laboral

En materia de desempeño laboral, el arranque de DINA tuvo diversas problemáticas relacionadas principalmente con la ausencia de una mano de obra calificada para una industria en la que se requieren conocimientos mecánicos y de maquinaria básicos para realizar una operación eficiente de los equipos aplicados a la producción. Además, había un ritmo de trabajo tradicional y la transferencia de conocimiento por parte de los italianos tuvo sus debilidades. Estas problemáticas pueden resumirse en tres elementos centrales que repercutieron en el arranque del proyecto entre 1951 y 1960. De acuerdo con la revisión de documentos y bibliografía sobre DINA y los acuerdos con FIAT, dichos elementos fueron los siguientes: 1.-modelo socio-técnico y laboral tradicional; 2.-trabajadores poco capacitados y poco acostumbrados para laborar en la industria; 3.-conflictividad entre técnicos italianos y trabajadores mexicanos.

Para la década de 1950 la industria automotriz asentada en México aún mantenía un ritmo laboral cuasiartesanal en su fabricación: un marcado número de trabajadores realizando operaciones fijas y rígidas en las áreas de producción eran la regla principal. En ese sentido, la producción y relaciones laborales se dieron "en términos jerarquizados autocráticos y rígidos y con poca intervención regular en la producción y conformado por una fuerza de trabajo urbano-artesanal de bajos niveles de escolaridad" (Arteaga García, 2003: 54-55).

El anterior planteamiento se complementa con el concepto propuesto por Herrera Lima (1992) conocido como *dinismo*, es decir, una forma socio-técnica de trabajo particular en DINA con prácticas patrimonialistas y clientelistas entre el Estado y los trabajadores que tuvo

su *cénit* en las décadas de 1970 y 1980. Hay que agregar el tema de la capacitación para los trabajadores industriales y la dificultad para encontrar obreros habituados a la vida laboral dentro de una nueva empresa. Se puede decir que en su mayoría fueron personas dedicadas a las faenas agrícolas, sobre todo en donde se asentó DINA. Eran trabajadores de extracción rural, los llamados "tlachiqueros",[60] quienes laboraban como peones y albañiles en la construcción de las naves industriales. Con la transformación industrial se convirtieron en obreros, lo que tiempo más adelante originaría conflictos de índole laboral, social y cultural, debido a que:

> El impacto de las ramificaciones étnicas del origen predominantemente rural de la clase obrera, la experiencia traumática que pueden vivir los campesinos en el espacio fabril, el aprendizaje del uso de herramientas de gran tamaño manejadas por instrumentos, o a través de la electricidad y la internalización de formas de producir completamente distintas a las que imperaban en el trabajo agrícola (Zapata, 2004: 7).

Por ello, en el periodo de apertura de DINA en la década de 1950, algunas de las empresas instaladas comenzarán a tener un arranque incierto, porque sin la capacitación técnica adecuada la calidad del producto podía ser deficiente. Este resultado derivó en fallas tecnológicas, y por consiguiente, en poca aceptación de los potenciales compradores de automóviles y camiones allí elaborados. La capacitación y experiencia industrial no se adquieren de la noche a la mañana –como lo han señalado diversos sociólogos del trabajo y antropólogos laborales–: "es un proceso que puede durar como mínimo entre seis y siete años" (Padua, 1993: 75) y solamente se logra a través de la educación industrial, así como por medio de la experiencia, que únicamente puede brindar el tiempo al interior de la factoría.

En muchas ocasiones –como suele suceder en empresas que comienzan– se priorizó el proceso productivo en detrimento de la calidad:

> Había un grupo de técnicos italianos que tuvieron como función básica adiestrar a los cuadros técnicos ejecutivos y obreros. Ninguno de esos cuadros conocía nada sobre industria automotriz, se partió de cero. Sin embargo, mucha de

[60] Termino que alude a campesinos que extraían pulque en los alrededores de poblaciones de Ciudad Sahagún, y que se habían dedicado a esta actividad desde varias generaciones atrás.

> esa función se desvirtuó porque se dedicó más al objetivo de producir que de adiestrar (Moirón, 1972: 162).

Hay que agregar otro factor que pudo haber incidido en el problema de obtener mano de obra capacitada en Ciudad Sahagún en sus inicios. Se presentaban situaciones tradicionales como las redes y vínculos que desembocaron en el compadrazgo y nepotismo, o relaciones de parentesco, lo cual fue muy común en el reclutamiento y selección de personal en las industrias mexicanas. Para la época no pasaban por el proceso y filtro de entrevistas y exámenes realizados por psicólogos laborales, sino por encargados y líderes sindicales, lo que daba pie a la contratación de trabajadores recomendados y no de los más aptos para desempeñar labores industriales. Este proceso de selección y búsqueda de trabajo por parte de los solicitantes se dio mediante tres opciones:

1.- Los trabajadores acudieron directamente a la oficina de las fábricas, que suele ser con mucha frecuencia, al sindicato "charro". Si se conoce alguien de esa oficina es mucho mejor;
2.- Los amigos y los compadres son otro medio, que siempre se solidarizan en tiempos malos. Ellos te avisan si hay una vacante;
3.- Los "paisanos" personas que viven en las comunidades y que informan a sus vecinos y conocidos (García, 1988: 76).

A propósito, ¿de dónde procedieron los trabajadores que laboraron en Ciudad Sahagún y en sus empresas? Una gran mayoría venía de fuera de la ciudad industrial. Por ejemplo, mediante una tipología de carácter migratorio se pueden identificar tres grupos de trabajadores de acuerdo a su origen, categoría y nivel laboral: 1.- rural-urbana; 2.- urbana-urbana; y 3.- internacional o exógena (Olvera, 2023). En el primer caso, se trataba de personal en su mayoría de poblaciones de los alrededores de la ciudad industrial, quienes fueron contratados como obreros.[61] Esto implicaba, en algunas ocasiones, abandonar las acostumbradas faenas agrícolas de cultivo del maíz y de peonazgo en las haciendas pulqueras de los alrededores, con los consabidos choques culturales que traen aparejados el cambio de una economía rural a una

[61] Constructora Industrial Irolo (Ed.) (1958), *Ciudad Sahagún, Hombres e Industrias*.

industrial-urbana. Esos trabajadores rurales llegaron de Apan, Tlanalapa, Tepeapulco y Emiliano Zapata pertenecientes al estado de Hidalgo, así como de Otumba, Estado de México y Calpulalpan, Tlaxcala; todas estas poblaciones ubicadas en un radio de entre 3 y 20 kilómetros de distancia (Olvera, 2023).

A la par de los trabajadores migrantes procedentes de comunidades rurales y de trabajadores sin experiencia en la industria, comenzó a llegar y a contratarse personal especializado de ciudades medianas y grandes del país.[62] De estas ciudades sobresalen en el grueso de la población ocupada Ciudad de México, Pachuca, Puebla y Tlaxcala. Mediante la evidencia empírica, de estos migrantes se distinguieron tres tipos. De acuerdo con sus capacidades laborales estas fueron:

> 1.- El obrero que trabajó en las fábricas generalmente con un oficio: soldador, mecánico, hojalatero y tornero-fresador; 2.- ingenieros industriales mecánicos y electromecánicos, de producción, así como técnicos en máquinas y herramientas, generalmente con salarios mejor retribuidos y en áreas de mando que los obreros con oficio, y por supuesto de los ayudantes generales; y 3.- los empleados de confianza que trabajaron en puestos administrativos de estas empresas paraestatales: secretarias, choferes, vigilantes, técnicos y administradores encargados de distintas áreas (relaciones industriales).[63]

Dentro de los migrantes que llegaron a Ciudad Sahagún se puede identificar una categoría adicional, que fue la de los migrantes extranjeros quienes llegaron a la ciudad como técnicos y administrativos a laborar en las empresas. Su número fue reducido con respecto a los migrantes internos mexicanos de origen rural y los de origen urbano. Esos cuadros técnicos y administrativos llegaron como consecuencia de los contratos de asistencia tecnológica que las empresas DINA y Toyoda de México tuvieron con transnacionales como FIAT y Toyoda.

Particularmente, y para el caso de DINA, el grueso de trabajadores –obreros o "migrantes" de origen rural– provino de las comunidades y rancherías cercanas a la nueva ciudad industrial.

---

62 A partir de la década de 1970 la difusión de los empleos para las empresas de Ciudad Sahagún se efectuó a través de periódicos de circulación nacional como *Ovaciones*, *El Universal*, *Esto* y *Excélsior*, donde se describían los requerimientos y documentación que necesitaban los trabajadores para ingresar a una de esas empresas. Los más frecuentes eran los oficios como soldador, tornero, mecánico, pailero, personal de mantenimiento y electricista.

63 Lo anterior de acuerdo con la revisión de la documentación de la empresa en el periodo.

Estos trabajadores no contaron con experiencia previa dentro de la industria, solamente en el sector primario (agricultura). También se ha mencionado que "se comenzaron a contratar menores de edad que oscilaban entre los 15 y 16 años; esto debido al contubernio de los sindicatos de estas empresas, que se habían conformado al poco tiempo de entrar en operación las fábricas" (Novelo y Urteaga. 1979: 80).

La problemática de la calidad y experiencia de la mano de obra en Ciudad Sahagún y sus empresas se comenzó a paliar por medio de la contratación de obreros experimentados de ciudades cercanas como México, Puebla y Pachuca, donde previamente existía un proceso industrializador en ramas como la metal-mecánica, textil y minera, respectivamente. Esa situación fue similar a la que aconteció dos décadas después en el polo de desarrollo de Lázaro Cárdenas-Las Truchas en Michoacán, en el cual muchos de sus obreros y cuadros técnicos provinieron de afuera. Esta "elite obrera" fue la que con el tiempo obtuvo los mejores puestos y salarios dentro de estas empresas, además de ser los principales organizadores y participantes del sindicalismo en las fábricas de esa ciudad industrial, que tuvo su máxima expresión durante el llamado periodo de "insurgencia sindical" en la década de 1970.

Además de los dos anteriores problemas, la relación laboral entre obreros y técnicos mexicanos y técnicos italianos[64] no fue la más adecuada, ya que existieron fricciones entre el personal extranjero y los ingenieros nacionales a quienes no se les permitió ninguna actividad relevante. Un grupo de trabajadores mexicanos enviaron al director general de la empresa Manuel Palavicini una carta en la que expresaron su descontento bajo un discurso imbuido de nacionalismo:

> Consideramos que las relaciones entre el personal asesor de nacionalidad italiana y el personal mexicano, deben ser reglamentadas en tal forma que garanticen la armonía y la efectividad en el trabajo que se desarrolla, evitando al mismo tiempo los malos entendimientos y los incidentes como el que fue de su conocimiento, en el que se llegó al grado de injuriarnos dentro de nuestra propia patria y herirnos en el sentimiento más sagrado como es el de nuestra nacionalidad, consideramos también que el personal mexicano debe ser el encargado de la administración de todos los bienes de la fábrica por formar, ésta, parte del patrimonio nacional y estar además capacitado para ello, ya que el personal

[64] Fueron alrededor de sesenta técnicos.

> italiano ha asumido indebidamente facultades administrativas ejecutivas, en grave perjuicio de la buena marcha de las labores dentro de la fábrica y del buen entendimiento entre ambos personales.[65]

El descontento de los trabajadores mexicanos tuvo su origen en los siguientes motivos: la asesoría de los italianos de FIAT no redundó provechosamente en el aprendizaje del personal nativo que propiciara adquirir el *know how* de transferencia tecnológica y de conocimientos, ya que los técnicos extranjeros tuvieron poco interés en enseñar a los mexicanos; y la ausencia de un plan estructurado para poder aprovechar la capacitación. Además, no se llevó a ningún trabajador mexicano a Turín para el adiestramiento técnico, como se había estipulado en el acuerdo de asistencia tecnológica de 1951. En ese documento se mencionó que se trasladarían a la casa matriz entre 4 y 6 ingenieros mecánicos del Instituto Politécnico Nacional y del Tecnológico de Monterrey que tuvieran las mejores calificaciones y desempeño en esas instituciones educativas.[66] Lo anterior se debió según un documento de la época a que:

> No se formuló un plan definido y racional para el adiestramiento de la mano de obra y el entrenamiento de cuadros técnicos. En esta materia se le dio al personal italiano funciones de dirección y ejecución directa, pero no se tuvo el cuidado de precisarlas ni se determinó exactamente la forma en que las nuevas funciones serían combinadas con la asesoría y entrenamiento del personal mexicano. El resultado fue que los técnicos de la FIAT se dedicaron a la ejecución directa de las labores y abandonaron casi por completo la actividad asesora. Y se añade que en ese sentido las gestiones individuales y colectivas realizadas por el personal mexicano nunca encontraron apoyo de la Dirección General.[67]

De allí que la transferencia de conocimientos técnicos poco efectivo al interior de la paraestatal haya sido otro factor negativo que repercutió en el desempeño deficiente. Ante los problemas administrativos, productivos, tecnológicos y laborales que DINA y su sociedad con FIAT tuvieron en la década de 1950, sobresale el papel de la gestión de Manuel Palavicini, de quien

65 AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Operación y Desarrollo, caja 312, exp. 40.
66 AGNM, Grupo Documental Gonzalo Robles, caja 25, exp. 65, foja 15.
67 AGNM, Fondo Diesel Nacional, caja 334, exp. 1, foja 10.

se dijo que "contribuyó a la simulación de que la FIAT había cumplido su papel de asesor técnico con DINA",[68] situación que, como se ha señalado, es hasta cierto punto respaldada por la evidencia empírica.

Finalización de los acuerdos con FIAT

Ante la situación ya descrita de pérdidas económicas y de quejas de particulares de asociaciones del ramo del autotransporte en los procesos administrativos, productivos, tecnológicos y laborales de DINA, así como de la asistencia tecnológica de FIAT en cuanto a un desempeño deficiente, el gobierno mexicano pensó vender o traspasar las acciones mayoritarias de la empresa a finales de 1958. El presidente Adolfo Ruiz Cortines expresó el deseo de vender a FIAT las acciones de DINA,[69] lo cual no se concretó, ya que el nuevo presidente de la República mexicana, Adolfo López Mateos (1958-1964), decidió continuar con el proyecto, realizando una serie de reajustes administrativos en la empresa, tendientes todos ellos a reactivar y resolver los problemas financieros.

Uno de los primeros pasos para ello fue designar como director general de la empresa a Víctor Manuel Villaseñor, quien, debido a sus éxitos en la también paraestatal CNCF, se catapultó para llevar a cabo tal misión. A partir de abril de 1959 este personaje, definido como el arquetipo del político nacionalista y un creyente del "nacionalismo revolucionario", tomó bajo su mando las tres empresas de Ciudad Sahagún: DINA, Toyoda y CNCF. Las dos primeras fueron las empresas con mayores problemas administrativos, financieros, de mercado y productivos; la tercera fue la única que tuvo un relativo éxito de ventas debido a que su principal cliente fue Ferrocarriles Nacionales de México, otra empresa administrada por el Estado.

Una de las primeras medidas de Adolfo López Mateos, como presidente de México, y de Víctor Manuel Villaseñor, como Director General de DINA, fue la reducción del precio de los vehículos, con la intención de generar ventas y crear un posible mercado. Por ejemplo, se rebajó un 3% a unidades ensambladas en DINA. En general, un descuento poco atractivo si se piensa que cada unidad del modelo FIAT 1100 se vendía en 36 mil pesos. En contraparte, los vehí-

68 AGNM, Fondo Diesel Nacional, caja 334, exp. 1, foja 20.
69 AGNM, Fondo Diesel Nacional, caja 334, exp. 1, foja 13.

culos estadounidenses costaban en promedio, entre 22,500 para el caso de la marca Chevrolet y 23, 995 para el Ford Taunus.[70] Pero además, y aquí es donde entran en juego los poderes del ejecutivo para tratar de salvar de la ruina a DINA y a otras ensambladoras, esa acción fue ampliada con miras a incrementar el mercado automotriz mexicano y dotar a las emergentes clases medias de un vehículo "popular" o económico. En el informe del 25 de abril de 1959 se señaló lo siguiente:

> Se ordenó la reducción de los precios de: FIAT, Opel, Renault, Oxford, Vauxhall, Hillman y otros más. Esta reducción de precios de los coches chicos, es objeto de abundantes y variados comentarios. El deseo del gobierno federal no es otro que el de conseguir precios asequibles al mayor número de personas de clase media y obreros, la reducción de que se habla será entre siete y diez mil pesos, y se refiere a los coches chicos la reducción de los impuestos actuales en un cincuenta por ciento a coches cuyo valor sea de veinte cuatro mil pesos. Con esa medida DINA tiene un brillante futuro pues nadie como esa empresa para surtir el mercado mexicano.[71]

Con ese subsidio, el modelo FIAT 1100 se vendió en 22,500 pesos, lo que supuso una rebaja de 7,500 pesos. No obstante, aun con ese ahorro, el consumidor mexicano se sintió poco estimulado para adquirir un automóvil pequeño o económico. Además, tampoco resultó que la empresa en todo momento tratara de alentar al consumidor nacional a comprar los productos DINA-FIAT mediante exposiciones, promociones,[72] ferias y caravanas.[73] Se tenía la intención de acercarse a la población y dar a conocer la viabilidad o las posibles ventajas económicas de comprar un camión con tecnología diésel o un vehículo pequeño que podía consumir un

---

70 Hasta antes de la reducción de precios para automóviles económicos o "populares", los precios de FIAT eran sumamente altos comparándolos con los autos Ford, Chevrolet e inclusive con los de lujo como la marca Studebaker. Por ejemplo, el Ford Taunus (auto tipo europeo) tenía un costo de 23,995 pesos, el Chevrolet de 22,500 pesos, y el Studebaker (de lujo) de 31,175 pesos. Esto contrasta con el ya mencionado modelo FIAT 1100, con un valor de 36,000 pesos y el 1400-B Sedán de cuatro puertas con un costo de 32,500 pesos. (Datos tomados de la publicidad de la época de periódicos como *El Sol de Hidalgo* y *El Sol de Sahagún*).

71 *El Sol de Sahagún*, año I, núm. 43, 25 de abril de 1959.

72 Esas promociones se comenzaron a ofrecer al público en el penúltimo año de existencia de la empresa, a partir de 1957, y consistieron en otorgar (como una medida desesperada) en la compra de cualquier modelo de la marca FIAT hasta 50,000 pesos en bonos del ahorro nacional (*Tribuna*, 26 de octubre de 1957).

73 La "caravana" FIAT se llevó a cabo en 1956 para publicitar los vehículos y camiones con tecnología y patente italiana en varios puntos de la República mexicana, entre los que destacaron Cuernavaca, Guadalajara, Monterrey y Querétaro (revista interna de DINA).

porcentaje menor de gasolina que algún otro modelo o marca estadounidense. Sin embargo, no se conocía a profundidad el mercado mexicano en cuestiones de gustos y preferencias, de manera que el consumidor mexicano prefirió seguir comprando, fiel a sus deseos, coches de marca y modelo estadounidenses, los cuales tenían una amplia tradición en el mercado mexicano del sector automotriz. Las causas de ello fueron que:

> No se organizó de manera adecuada la introducción del producto al mercado, y las ventas se realizaron sin adiestrar a los operadores y a los mecánicos, se descuidó totalmente el servicio, no habiéndose organizado una red de talleres y de distribución de refacciones apropiada para las necesidades de los usuarios, lo cual dio como resultado que las reparaciones de unidades fueran poco satisfactorias. Además, se fijó un precio exagerado a las refacciones, lo que encareció sobremanera los vehículos, además de que la organización del servicio, aspecto básico de cualquier industria automotriz fue nula en DINA.[74]

Estos problemas que acusó FIAT en cerca de cinco años de producción en México se reflejaron en su planta de Ciudad Sahagún, la cual, ante los magros resultados en las ventas, se vio casi paralizada desde mediados de 1959, con máquinas abandonadas y departamentos solitarios. A pesar de ello, los trabajadores de la empresa siguieron percibiendo su salario sin mengua, con las consabidas sangrías económicas para el gasto público, ya que al ser una empresa mayoritariamente estatal parte del erario fue destinado al sueldo de los obreros de DINA-FIAT, mientras que los trabajadores en su mayoría realizaban otras funciones ajenas a las de producción, como las de mantenimiento y limpieza en el interior de la fábrica. Ante ese panorama administrativo, productivo, tecnológico y laboral deplorable, el nuevo director de la empresa, Víctor Manuel Villaseñor, viajó a Turín, Italia a explicar a los directivos de FIAT el poco desarrollo de la asistencia tecnológica. De ahí que haya expresado en sus memorias lo siguiente:

> Ante la plana mayor de la importante empresa italiana, expliqué sin cortapisas el fracaso del proyecto FIAT-DINA, cuyos desastrosos resultados económicos habían gravitado íntegramente hasta esa fecha sobre el Gobierno Mexicano.

[74] AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Operaciones, caja 312, exp. 40.

> Hice hincapié en la responsabilidad que, sobre la empresa italiana recaía, en su calidad de asesora técnica de DINA (sin eximir de responsabilidades a la parte mexicana) por no haber previamente exigido que se sometiesen a pruebas en las carreteras de mi país, los camiones que se pretendía fabricar, omisión lamentable, incomprensible, que redundó en el rotundo rechazo que los transportistas de carga mexicano hicieran de tales vehículos. Señalé qué si la FIAT aspiraba a mantener, en la producción de sus camiones, relaciones con la empresa mexicana, necesitaba sustituir enseguida el tipo de unidades que por su falta de potencia habían provocado tan sonado fracaso, por nuevos vehículos de probada validez, pues de no hacerlo así me vería obligado a cancelar el contrato que regía las relaciones entre las dos empresas (Villaseñor, 1976: 248).

Víctor Manuel Villaseñor propuso no renovar el contrato de asistencia técnica con los italianos si no cumplían con las disposiciones del convenio original, que incluían además un desglose de los precios de todas y cada una de las partes integrantes de la unidad desensamblada. Esta propuesta se hizo con miras a la entrada de México en un proceso de fabricación que sustituyera paulatinamente al de ensamble. Sin embargo, los italianos hicieron caso omiso de las recomendaciones del director de DINA en el sentido de capacitar a los trabajadores mexicanos y mejorar aspectos tecnológicos. En consecuencia, el gobierno mexicano no renovó el convenio y la única salida que quedó para rescatar la empresa fue una reestructuración desde sus bases. Esa reestructuración se encauzó en cuatro objetivos:

> 1.- La reorganización departamental, técnica y administrativa tratando de establecer las bases de una estructura orgánica que pueda utilizarse con eficiencia en cualquier desarrollo ulterior de DINA, como empresa fabricante de productos automotrices; 2.- la disminución del precio y el aumento de la producción del automóvil 1100; 3.- la fabricación y ensamble de las partes existentes en los almacenes de la planta correspondiente a las unidades pesadas; y 4.- la revisión de los planes básicos de la empresa, con el fin de formular un planteamiento adecuado acerca de la forma en que DINA pueda desarrollar eficientemente en sus actividades futuras.[75]

[75] AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Operaciones, caja 312, exp. 40.

Una vez terminada esa reorganización se convocó a un concurso para conocer las propuestas de diversas empresas automotrices, para posteriormente analizarlas. Las empresas concursantes eran de clase mundial, entre las que se encontraban Volkswagen (alemana), Hillman (inglesa) y Renault (francesa). También, participaron empresas del ramo del autotransporte de pasajeros y de carga, particularmente estadounidenses como Flxible Co. y Diamond T. Además, también acudieron fabricantes de motores como Cummins Engine, General Motors, Ross Gear, Spicer, Eaton Manufacturing, Rockweel Standard y Dana Corporation. Todo ello con la intención de seguir fabricando en la planta de Ciudad Sahagún tanto vehículos como transporte pesado. Para ello:

> Se realizaron estudios conjuntos entre economistas mexicanos y técnicos estadounidenses jubilados de la Ford, International Harvester y Chrysler, quienes concluyeron que por el tipo de mercado la planta debería fabricar camiones medianos y pesados diésel; por otro lado, hubo personal mexicano que viajó a Estados Unidos para [capacitarse], y varias marcas de camiones fueron probadas en las carreteras nacionales, mientras técnicos mexicanos en aquel país contaron con ayuda de grandes empresas, e hicieron diseños "propios" (Novelo y Urteaga, 1979: 59).

Todas las consultas, así como los estudios y concursos parar reestructurar la empresa, tuvieron como objetivo resolver las necesidades de México en camiones medianos, tractores agrícolas, motores y automóviles, en ese orden de prioridad. Además, se analizaron los siguientes puntos: a) condiciones para el uso de patentes en México; b) condiciones para tener derecho a innovaciones y mejoras del producto; c) condiciones para tener entrenamiento de técnicos mexicanos dentro y fuera del país; y d) elementos para promover activamente la fabricación en México de partes del producto.[76] Cabe agregar –y tal vez ahí estriba lo principal del asunto– que todo lo relativo con esas exigencias a las compañías extranjeras fue con el fin de evitar el error que se había cometido con FIAT: ausencia de un estudio técnico y de mercado. El error también comprendió la puesta en marcha del proyecto, principalmente por los deseos e intereses de un grupo de empresarios y políticos del momento, como Bruno Pagliai y Luis Montes de Oca.

[76] AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Operaciones, caja 312, exp. 40.

Con la conclusión de los acuerdos con FIAT en enero de 1960, también cesaron las operaciones de esa empresa en México. A partir de ahí, se llevó a cabo el concurso con otras empresas del ramo automotriz y las empresas que ganaron fueron Diamond T y Flxible Co para la fabricación de camiones y autobuses, las cuales utilizarían sus modelos, tecnología y se adecuarían a la planta de DINA en Ciudad Sahagún. Para la fabricación de vehículos, el acuerdo de asistencia tecnológica se logró con Renault (Regie Nationale des Usiones), empresa francesa –para ese entonces estatal– que cumplió con los requisitos del acuerdo: un informe de los costos de producción y un análisis o estudio de mercado.

A la par de la búsqueda de una nueva empresa que cumpliera con los requerimientos para un acuerdo de asistencia tecnológica con DINA, sucedió otro hecho importante no sólo para DINA, sino en general para las tres empresas que conformaron en la década de 1950 Ciudad Sahagún. Ese relevante suceso fue la unificación de mando de las tres empresas: DINA, CNCF y Toyoda de México (posteriormente SIDENA), las cuales quedaron en manos de un solo director general, a saber, Víctor Manuel Villaseñor.

Esa modificación general ocurrió debido al mal rumbo y a las pérdidas económicas que DINA y Toyoda de México sufrieron.[77] De esta forma, un primer paso para la reestructuración fue la adquisición de las acciones de ambas empresas. Así, una vez que el Estado mexicano adquirió las acciones, estas pasaron a engrosar las filas del portafolio de inversiones del "Estado empresario". Concluido el proceso de incorporación de las compañías en 1960, fue anexada la tercera empresa a Sahagún: la CNCF, que se fundó en 1952 como una entidad pública.

Con la dirección unificada, se procedió a eslabonar y a integrar la producción de las tres compañías. Por ejemplo, en Siderúrgica Nacional (SIDENA, antes Toyoda) se elaboraron en su departamento de fundición y acabado de piezas los motores que DINA necesitó, así como el equipo rodante para CNCF. Este proceso de incorporación ocurrió en 1960 y marcó el fin de la primera etapa de Ciudad Sahagún, de DINA y del resto de empresas allí asentadas. Este momento algunos autores como Novelo y Urteaga (1979) lo llamaron "etapa de experimentación".

El hecho de que la primera etapa de DINA haya terminado con un desempeño deficiente, con procesos de transformación en su naturaleza como empresa, con reestructuración de la cartera accionaria y, por ende, cambios en la participación estatal y privada, no significó el fin del proyecto. Significa una importante coyuntura o punto de inflexión en muchos sentidos, pues se intentó llevar la paraestatal por nuevos rumbos que serán abordados en los siguientes capítulos.

[77] Para un mejor entendimiento sobre las causas que llevaron a un mal funcionamiento de la empresa Toyoda de México, véase el libro de Gámez Moisés y Jorge Olvera Aguilar titulado *En medio del fracaso y la transformación empresarial, Toyoda de México, laboratorio industrial de bienes de capital, 1954-1961*.

CAPÍTULO III

LA GESTIÓN DE VÍCTOR MANUEL VILLASEÑOR EN DINA, 1960-1970

La política económica del desarrollo estabilizador y DINA

Para entender de mejor forma el desarrollo histórico de la empresa DINA, es necesario mostrar de manera general y sucinta la política económica que se puso en marcha en México para ese periodo conocido como desarrollo estabilizador. Esta política económica inició según varios autores (Cypher, 1992, Izquierdo, 1995, Cárdenas, 2015) desde mediados de la década de 1950. Pero, según su mismo artífice, gestor y promotor, el secretario de Hacienda, Ortiz Mena, comenzó a partir de la presidencia de Adolfo López Mateos (1958-1964) y continuó bajo la gestión de Gustavo Díaz Ordaz (1964-1970). En términos generales ese periodo de la historia de México se caracterizó porque:

> En esos años la economía creció mucho, 7.1% anualmente en promedio, la inflación fue muy baja, sólo 2.8% en promedio anual, y el empleo mantuvo un crecimiento importante. Este periodo, de acuerdo con la percepción general, contrasta drásticamente con la historia económica de la mayor parte del siglo XX, cuando si bien hubo crecimiento importante, éste estuvo plagado de problemas inflacionarios, devaluaciones del tipo de cambio y otras calamidades. En suma, la memoria colectiva considera los años sesenta como tiempos de bonanza que era necesario mantener y tratar de repetir. Sin embargo, es necesario destacar que este decenio también ha sido criticado por algunos autores, debido a evidencia de una fuerte concentración del ingreso y de la riqueza (Cárdenas, 2015: 573).

Independientemente de esa caracterización del periodo que brindan Cárdenas y Ortiz Mena (2000: 41) en materia de política económica, el desarrollo estabilizador se propuso lo siguiente:

> 1.- Elevar el nivel de vida de la población, sobre todo de los campesinos, obreros y ciertos sectores de la clase media; 2.- continuar aumentando el ingreso nacional; 3.- acelerar el proceso de diversificación de actividades productivas en la economía; 4.- avanzar en el proceso de industrialización; 5.- continuar con la sustitución de importaciones; 6.- lograr un desarrollo regional más equilibrado; 7.- propiciar el aumento de la productividad de todos los factores de la producción, no sólo de la mano de obra; 8.- lograr un mejor aprovechamiento de los recursos financieros nacionales mediante una adecuada coordinación de las políticas monetaria, fiscal y de crédito para ampliar las fuentes de financiamiento no inflacionarias y coadyuvar al mantenimiento de la estabilidad cambiaria.

Para cumplir con esos ocho puntos que tomó la política económica del desarrollo estabilizador

> Como bandera, se pensaba que en la política macroeconómica resultaba esencial generar estabilidad en los precios y en el tipo de cambio para favorecer el ahorro, así como su adecuada canalización hacia actividades productivas. Se proponía que la política fiscal se orientara a mantener una adecuada relación entre los gastos y los ingresos del sector público, de manera que los déficits resultantes fueran reducidos (Ortiz Mena, 2000: 42).

Todo ello dio como resultado un crecimiento económico cercano al 6.8%, uno de los mayores durante el llamado "milagro mexicano", con una inflación de alrededor del 2.76% que fue de las más bajas del periodo. Como se tratará más adelante, lo anterior es uno de los factores explicativos para que DINA pudiese tener un mejor desempeño que el obtenido una década antes.

Reestructuración administrativa en DINA, la gestión de Víctor Manuel Villaseñor

Como empresa paraestatal, el periodo comprendido en la década de 1960 ha sido descrito como uno de los más fructíferos en algunas fuentes históricas secundarias y en el imaginario colectivo de los pobladores de Ciudad Sahagún. Dichos comentarios positivos se ven reforzados con la revisión de las fuentes primarias.[1] Por ejemplo, en un documento de la empresa, emitido por la Secretaría de Prensa años después de que Villaseñor dejara la Dirección, se señaló lo siguiente:

> La década de 1960 es sin duda, la que mejor proyectó para DINA, por muchas razones: en primer lugar, se diseñó y ensambló un vehículo con marca mexicana y con características adecuadas a la geografía del territorio nacional; económico por el uso del combustible diésel, se logró la aceptación del producto y la consolidación en la preferencia de operadores, permisionarios y propietarios de vehículos, principalmente de carga. Esto denotó el acierto de producción que dotó a la empresa de una excelente imagen institucional, que se vio reforzada por su director general [Víctor Manuel Villaseñor], hombre probo, progresista que le proporcionó el sello de reciedumbre y convicciones nacionalistas que le caracterizaban. La etapa del sesenta dentro del ámbito interno y en particular de los obreros muchos de ellos testigos y actores directos o a través de sus familiares, que esa época es la que les enorgullece y añoran y a la que califican como "heroica".[2]

Lo anterior hace referencia a la gestión y el desempeño administrativo del Gerente del Consejo de Administración del CIS integrado por CNCF, DINA y SIDENA. Más allá de esos halagos y nostalgia por parte de trabajadores y habitantes de Ciudad Sahagún –y particularmente de los obreros de DINA constatados en la documentación oficial de la empresa paraestatal hacia su director general–, en una breve descripción biográfica se señala que Villaseñor fue un

1 Dentro de esas fuentes se encuentra la serie de siete entrevistas titulada "Villaseñor, su lucha y su obra en Sahagún", publicada en el periódico *Excélsior* en mayo de 1982 por parte de Amaro del Rosal.

2 AGNM, Fondo Diesel Nacional, Subsecretaria de Prensa, caja 90, exp. 3, foja 15.

> Destacado intelectual de la posrevolución y de la izquierda mexicana, quien en las décadas de 1920 y 1930 militó activamente en el comunismo junto con Vicente Lombardo Toledano, siendo un ferviente admirador de la Unión Soviética que visitó en la década de 1930. Proveniente de una familia cercana al presidente Madero hizo sus estudios en los Estados Unidos y después de intentar levantar una alternativa política independiente al régimen político institucional, aceptó el apoyo de un ex compañero de la Facultad de Derecho de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), Miguel Alemán Valdés, primer presidente civil de la posrevolución (1946-52), quien le encargó el proyecto de Concarril y de Ciudad Sahagún. Villaseñor inició una nueva etapa en donde su educación, experiencia política de base, un marxismo moderado cercano a la corriente británica y admiración por el industrialismo soviético los empleó para establecer una nueva industria, mutando de activista a ejecutivo estatal (Guajardo Soto, 2014: 24-25).

Esta situación se ve reforzada con la escritura y publicación de su autobiografía que lleva por nombre *Memorias de un hombre de Izquierda* editada en dos volúmenes, obra que se ha vuelto indispensable para el estudio histórico del CIS y sus empresas ahí instaladas. En especial el volumen II, en donde Villaseñor va relatando sus experiencias como administrador.

A lo largo de la descripción que hace sobre su desempeño como funcionario público realizó una evaluación autocrítica de la toma de decisiones que tuvo que llevar a cabo, señaló los momentos difíciles por los que pasó, así como otros mejores en su andar como administrador por cerca de dos décadas, ya que un administrador público debe ser capaz de tomar decisiones y de organizar programas conjugando los esfuerzos de personas y recursos económicos y materiales para alcanzar un fin determinado, puesto que de allí "se deriva una serie de responsabilidades, compromisos, capacidad de mando y decisión política que son inherentes solamente a esta categoría" (Caso, 1988:117).

La toma de decisiones comenzó desde 1959, cuando el entonces presidente López Mateos encomendó y facultó ampliamente a Villaseñor para "rescatar" las empresas DINA y Toyoda de México, debido a su buen desempeño como gerente de CNCF (Novelo y Urteaga, 1979: 56). A partir de allí, su primera decisión en DINA fue actuar buscando un nuevo contrato

de asistencia tecnológica con alguna empresa o empresas extranjeras que pudieran apoyar a la paraestatal en la fabricación de automóviles y camiones, dado que, desde su perspectiva, FIAT no había cumplido con los compromisos de asistencia tecnológica y trasferencia de conocimientos para los trabajadores mexicanos, ni tampoco había convencido en el mercado mexicano con sus productos. Fue así que finalizó el contrato con los italianos y firmó con Renault,[3] Flxible y Diamond T, empresas que, según él, sí cumplían con los lineamientos, los cuales fueron:

> a) estudio de mercado, analizando los gustos y preferencias de los potenciales clientes: asociaciones del autotransporte principalmente; b) llevar a cabo un proceso de mexicanización (integrar con un mayor número de partes y refacciones elaboradas en el país, la fabricación de automóviles, camiones de carga y autobuses), con miras a desarrollar una industria automotriz paraestatal, y que además cumpliera con los acuerdos de integración automotriz de 1962.[4]

Estos dos criterios fueron los que, según Villaseñor, se lograron mediante el acuerdo de asistencia tecnológica con las tres empresas. Pero quizá una de las decisiones más importantes la tomó en la coyuntura de los años 1962 y 1963, en defensa de la empresa, la cual sufrió constantes embates, primero por parte de integrantes del propio Consejo de Administración de DINA y después por secretarios y empresarios privados. Esta situación, aunada a conflictos de intereses, propició que el proyecto de DINA, sobre todo en el sector de camiones de carga, no fuera viable, ya que, de acuerdo con:

> Distintos miembros del Consejo de Administración de DINA tenían sus preferencias por otras marcas en contra del diseño en que DINA avanzaba, ya sea por vínculos anteriores con alguna empresa (caso del Presidente del Consejo y secretario de Patrimonio Nacional, Eduardo Bustamante), que había sido abogado de la empresa International Harvester, y del Director General de Petróleos

[3] Amaro del Rosal señala que las gestiones para llegar a un contrato con Renault no fueron complicadas, ya que esta empresa estatal y Diesel Nacional también coincidían en objetivos y planes. Además, el presidente de dicha empresa, Renault Pierre Dreyfus, fue un personaje que estuvo relacionado con ideologías liberales, demócratas y socializantes, alineado con la forma de pensar de Víctor Manuel Villaseñor.

[4] Revista *Sahagún*, 1960.

> Mexicanos donde siempre habían usado camiones Mack, o por desconfianza de la incipiente técnica mexicana (Villaseñor, 1976: 20).

La desconfianza y conflictos de intereses no prosperaron debido a que "se demostraron partidarios de los camiones DINA el presidente López Mateos y el presidente de la Alianza de Camioneros, Rubén Figueroa" (Villaseñor, 1976: 121). Sin embargo, las intenciones en contra de DINA no se detuvieron y, posteriormente, los secretarios de Hacienda y de Patrimonio Nacional, Ortiz Mena y Raúl Salinas (respectivamente), pugnaron para que la mayor parte de las acciones fueran vendidas, en este caso, a la empresa estadounidense International Harvester. Como ya se mencionó, esa posibilidad se había analizado años antes, cuando se pretendía vender las acciones a FIAT por parte del entonces presidente de la república Adolfo Ruiz Cortines. Para evitar de nueva cuenta esa situación:

> Se convocó a sesión del Consejo de Administración en enero de 1963, y en ella impugné el proyecto de entregar a DINA a la empresa yanqui, y el resultado final fue que el Consejo no estuvo de acuerdo en que esta compañía se asociara con la International Harvester, ya que el aceptar la propuesta de esa transnacional se traduciría en un cambio total en la política que había trazado el Gobierno en la rehabilitación de la empresa, y en último análisis, en el abandono de un medio para orientar y promover el desarrollo de la industria automotriz, en consonancia con los intereses generales del país (Villaseñor, 1976: 329).

Lo anterior ayudó para que en un contexto de política económica nacionalista y sustitutiva de importaciones, y desde la misma presidencia de la república, se inhibiera el intento de venta de DINA. Esto se debió a que México enfrentaba un fuerte déficit comercial en el campo automotriz, por lo que se intentó integrar, con producción nacional, por lo menos el 60% del costo directo, se trató de lograr economías de escala al limitar el número de marcas, se procuró mexicanizar la industria automotriz y se indujo la creación de una industria nacional de autopartes (Izquierdo, 1995: 117; Ortiz Mena, 2000: 209).

No obstante, el intento de venta de la paraestatal prosiguió durante el sexenio de Díaz Ordaz (1964-1970), impulsado de nueva cuenta por la Secretaría de Hacienda, la Secretaría de

Industria y Comercio (SIC), y por el Banco de México. Estas instituciones crearon un comité técnico para el traspaso del sector paraestatal automotriz terminal mexicano, el cual se integraba por DINA y VAM. En dicho comité se propuso la venta de un 40% de las acciones de estas empresas. La compañía interesada en adquirir las acciones de DINA fue Automex, una empresa ensambladora y distribuidora de automóviles asociada con la empresa estadounidense Chrysler, de la cual fue inversionista Gastón Azcárraga, quien "tuvo acceso al gobierno y fue amigo del secretario de Industria y Comercio Salinas Lozano, ya que previamente habían sido compañeros de clase en Harvard" (Bennett y Sharpe, 2014: 98).

Con ese 40% accionario, más las patentes y tecnologías propias de Chrysler, ese personaje hubiera permitido que el Consejo Administrativo de DINA estuviera en manos de los estadounidenses. Lo que pretendió Automex y Azcárraga era "ser el 'campeón nacional', es decir, absorber la mayor cantidad de empresas automotrices transnacionales y paraestatales y convertirse en el principal fabricante a nivel nacional en el sector automotriz" (Izquierdo, 1995: 60). Ante esta situación, un administrador como Villaseñor –quien, como se ha dicho, fue un firme creyente del nacionalismo económico, del nacionalismo posrevolucionario y del desarrollo de la empresa pública como formas para lograr la independencia económica– trató por todos los medios a su alcance que dicho acuerdo no se llevara a cabo, aun cuando secretarías e instituciones como Hacienda, Industria y Comercio, así como el propio Banco de México, coincidieran en que lo mejor era traspasar un porcentaje de acciones de DINA a la iniciativa privada.

De allí que Villaseñor, en pro de seguir con el proyecto de DINA para conservarla como empresa pública de capital mayoritario, hizo los cuestionamientos sobre cuál era la ventaja que reportaba al país la entrega de las empresas automotrices con capital nacional al control administrativo, tecnológico y financiero de Chrysler Corporation. Al ver que no había ninguna respuesta positiva, tomó como decisión final la elaboración de un documento en el que se explicaba lo inviable de la venta de acciones de DINA a Chrysler:

> Al presidente de la República, a diversos secretarios de Estado, al director del Banco de México y al de Nacional Financiera. Hice entrega de ochenta páginas, en propia mano al secretario Nacional, ingeniero Manuel Franco López por tratarse del presidente del Consejo de Administración de DINA. Conversé

> ampliamente con el ministro acerca del contenido del documento y tomé la decisión de renunciar a mi cargo al día siguiente que fuera aprobado el dictamen del comité técnico (Villaseñor, 1976: 355).

Ante la decisión y punto de vista de Villaseñor explicado en el documento enviado a diversos titulares de secretarías e instituciones, inclusive al propio presidente Díaz Ordaz, el gobierno se abstuvo y declinó vender el porcentaje accionario a Chrysler. Con lo anterior, se dio punto final a los intentos de venta de alguna de las empresas de la ciudad industrial durante el periodo de Villaseñor como administrador del CIS. De hecho, los argumentos principales para tratar de vender DINA, o una parte de sus acciones a la iniciativa privada, era porque, según los secretarios de Hacienda y Banco de México, DINA representaba un fracaso y gastos para el Estado mexicano. Aunado a ello, también se dieron ataques desde la iniciativa privada nacional y de empresas transnacionales asentadas en el país.

La cita previa se ve reforzada en el informe de labores de DINA de 1964, en el cual se señala que fue atacada por las empresas automotrices de la iniciativa privada. Esta situación adversa se suscitó en el momento en que DINA se colocó a la vanguardia de la industria al reducir sus precios –para dar cumplimiento al Decreto sobre la Integración Automotriz de 1962–, además de permitir la entrada de un camión con motor diésel para responder a la demanda de usuarios, acto que fue visto con profundo desafecto por algunas de sus competidoras.[5]

En ese sentido, los empresarios privados nacionales con intereses en la industria automotriz, como los ya referidos Azcárraga y O'Farril, en diversas reuniones llevadas a cabo con el secretario de Industria y Comercio, Raúl Salinas Lozano, le hicieron saber que los proyectos de empresas paraestatales no eran del todo viables y señalaron que: "la industria automotriz se debía dejar en manos de la iniciativa privada".[6] Lo dicho viene a reafirmar la tesis que durante el desarrollo estabilizador se esgrimió –como retórica por parte de la iniciativa privada– que ciertos rubros de la economía tenían que ser llevados a cabo por los empresarios, y no le correspondía al Estado la participación en el sector secundario de la economía.[7] Lo anterior pareció a todas

[5] Informe Anual de labores Diesel Nacional, 1964, p. 29.

[6] AGNM, Grupo Documental Gonzalo Robles, caja 54.

[7] Rey Romay (1984) cuestiona la supuesta mejor gestión de la empresa privada por encima de la empresa pública, dando como ejemplo la quiebra de empresas privadas como el grupo Alfa o el grupo Vitro, que al final de cuentas fueron rescatadas por el Estado mexicano. De la misma manera, Chang (2007) argumenta que no siempre las empresas públicas son ineficientes y señala casos de empresas estatales que hasta el día de hoy han sido exitosas, como la brasileña fabricante de aviones Embraer y la surcoreana fabricante de acero Pomco. El mismo autor señala que se ha hablado con prejuicio con respecto a que la empresa privada es "buena" y la pública es "mala".

luces una confrontación entre el Estado mexicano y el sector empresarial, como se refiere a continuación:

> Los grupos empresariales más grandes podían actuar al unísono y definir abiertamente los límites de la intervención estatal. Después de dos décadas de ser los beneficiarios principales del acelerado crecimiento e industrialización del país (la élite empresarial) había ya consolidado un poder económico autónomo que también significaba ya un peso político específico y propio. Con lo cual había ya surgido una mayor capacidad de la clase dominante para condicionar o influir la acción estatal (Cypher, 1992: 101).

Las actuaciones de Villaseñor a favor de la empresa pública frente a los embates de sus críticos –principalmente de la iniciativa privada– en contra de las empresas que integraron el CIS, le han hecho sujeto de ser representado como un administrador influenciado por una "ideología económica nacionalista" (Echeverría Zuno, Sela y Torres, 1976: 141). Hay que recordar que su militancia en el Partido Comunista en la década de 1940 así lo identifica. Ahí se nutrió de las ideas de intervención estatal debido a que en su juventud visitó, en varias ocasiones, la Unión Soviética, lo que también generó que parte de su pensamiento económico y político estuviera influenciado por aquella nación. En ese tenor, en el título de sus memorias se adscribe como un hombre de izquierda y se sitúa como un personaje decantado por la participación del Estado en la economía.

También de manera ambigua y contradictoria, y como político antes que como administrador de una empresa del Estado, fue un personaje que siguió los dictados del partido en el poder, sin realizar una autocrítica sobre el sistema político mexicano. Esta situación fue muy particular de los funcionarios públicos, gerentes y administradores de empresas públicas mexicanas, quienes discursivamente promovieron un grado progresista y de nacionalismo revolucionario y, al mismo tiempo, callaron los aspectos negativos del régimen.

Las decisiones de Villaseñor influenciaron de manera importante el desempeño de DINA como empresa paraestatal. Pero esas decisiones que parecen más de carácter "político" no fueron las únicas que tomó: existieron otras de capital relevancia como las referentes al mercado, producción y tecnología. En cuestiones de producción y mercado, "la toma de decisiones equivale a la identificación o resolución de problemas [por ejemplo] ¿qué producir? ¿cuánto? ¿en qué

invertir?" (Crespo y Peña, 2003: 248). Ese tipo de cuestionamientos y su correspondiente resolución, fueron parte de las situaciones que enfrentó Villaseñor como administrador de DINA.

En primer lugar, después de que la empresa concluyó los acuerdos con la FIAT, se fabricaron camiones, automóviles y autobuses con el apoyo de Renault, Flxible, Diamond T y Cummins mediante contratos de asistencia tecnológica. En segundo lugar, después de un análisis de mercado y estudio, se llegó a la conclusión de que las agencias de autotransporte mexicano se decantaron por camiones medianos con motor estadounidense, puesto que la mayor parte de refacciones de aquel país eran más sencillas de conseguir que las europeas. De allí que se acordara fabricar camiones y autobuses con tecnología y partes de las ya referidas empresas estadounidenses (Diamond T y Flxible), además de que México había tenido una mayor integración en el sector del autotransporte con aquel país. De igual forma, los vehículos de la empresa francesa Renault fueron elegidos debido a diseños que en teoría eran más económicos y de bajo consumo de gasolina comparado con otras marcas asentadas.

Mientras tanto, el "¿qué producir?" fue una decisión que Villaseñor y el Consejo de Administración se abocaron a estudiar. Por principio de cuentas, se envió a 60 ingenieros mexicanos para capacitarse a Estados Unidos, con la intención de que una vez que regresaran pusieran en práctica sus conocimientos en la elaboración de un modelo de camiones y autobuses con diseño mexicano. Dicha capacitación rindió sus frutos con la fabricación del DINA 501 (camión de carga) y el DINA 311 (autobús), donde se consideraron procesos mecánicos para la mejora del desempeño en carretera, la cual era una de las constantes quejas sobre los modelos FIAT en el anterior periodo, esto es, su falta de potencia en los caminos de México. Para ello, se integró en un principio un motor con mayor capacidad de fuerza: el Cummins.

Por otra parte, el "¿cuánto producir?" fue determinado por un análisis que consideró la capacidad que podía absorber el mercado mexicano del autotransporte en la década de 1960, ahora más desarrollado que una década antes, tanto en vías carreteras como en el incremento poblacional. De acuerdo con los informes de las distribuidoras de DINA en el país,[8] para cada año se realizaron proyecciones sobre la cantidad de unidades a producir, por ejemplo, para 1964 se fabricaron 15 camiones de carga semanales, lo que habla de cierta demanda en el mercado doméstico de la época. La toma de decisiones que correspondió a Villaseñor y el Consejo de Administración que en la mayor parte del tiempo apoyó sus iniciativas, fue indispensable para la producción en DINA.

8 De estas proyecciones hay innumerables documentos e informes en el Fondo de Diesel Nacional del AGNM.

Pero decir que la toma de decisiones de Villaseñor fue el único factor determinante para el desarrollo de la empresa en la década de 1960, sería desconocer el papel crucial que el Estado mexicano interventor desplegó en materia de política económica, pues mediante un entramado proteccionista permitió el monopolio para las compañías paraestatales en la producción de autobuses con motor diésel –no así de automóviles y camiones de carga–. De esta manera, el mercado mexicano en ese sector estuvo asegurado para DINA, de ahí que la producción de autobuses para esta época incrementara al doble para poder satisfacer la demanda interna. En cuanto a este tipo de monopolios, se ha mencionado que "infligen pérdidas de eficiencia en la economía en su conjunto, y pérdidas de bienestar a la sociedad, sobre todo a los pobres" (Ayala Espino, 2003: 53). Sin embargo, habría que analizar a profundidad esto, ya que el monopolio de DINA en el sector de autobuses fue pensado más en términos económicos y sociales como un bien prioritario y estratégico dentro de un Estado interventor.

Una última toma de decisiones de Villaseñor como director general del CIS y administrador general de DINA fue que encomendó la elaboración y redacción de un estudio demostrativo sobre la conveniencia de fusionar las tres compañías. "Este estudio de viabilidad corrió a cargo de la empresa estadounidense Cresap, McCormick and Paget, conocida en México por haber tenido a su cargo la reorganización del grupo regiomontano Hojalata y Lamina (HyLSA)" (Villaseñor, 1976: 357). Con ello, la Secretaría de Patrimonio Nacional resolvió constituir una comisión para conocer la viabilidad del proyecto, siendo aprobada en octubre de 1968 por los Consejos de Administración de las tres empresas:

> ...la fusión del CIS entrañó la supresión de los cargos de directores de DINA, SIDENA y CNCF, y que en sustitución de estos fue creado también un grupo de directores, que habrían de responsabilizarse de la tríada industrial en su conjunto en el aspecto específico de las actividades que a cada uno de ellos se les señalase (Villaseñor, 1976: 359).

De ahí que la estructura de DINA quedara encuadrada con la de las otras dos empresas. En cuanto al cuadro gerencial del CIS, este quedó formado de la siguiente manera: Juan Manuel Ramírez, director de planeación; Rafael Lizárraga, director de producción; Manuel Ávila, director de adquisiciones; Juan Tomassini, director financiero; Pablo Padilla, director de organización y Víctor Manuel Villaseñor Curbelo (hijo del gerente), director de relaciones industriales.

> Los directores administrativos fueron seleccionados por razones de eficiencia, otorgándoles completa libertad en su desempeño, pero responsabilizándolos de sus acciones y haciéndoles sentir que era de su obligación plantear con toda franqueza cualquier disentimientto con el modo de pensar de cada uno (Villaseñor, 1976: 360).

También para la planeación y organización, en conjunto de las empresas del CIS, se realizaron juntas semanales. De esas reuniones se llevaron a cabo propuestas de trabajo para el desempeño y gestión de las empresas en sus aspectos administrativos, financieros, productivos, tecnológicos y laborales. En palabras de Villaseñor:

> Era yo quien decía la última palabra cuando entre ellos se suscitaban discrepancias irreconciliables, más nunca sin escuchar sus opiniones, expuestas sin trabas ni limitaciones. Igual procedimiento seguían los directores, reuniéndose cada uno de ellos con su grupo de colaboradores inmediatos. Fue posible, así, crear un auténtico trabajo en equipo en función de los intereses del complejo industrial, en su conjunto (Villaseñor, 1976: 360).

La anterior cita deja constancia del poder de decisión que tenía el director general de una empresa paraestatal en México, al ser quien tenía la última palabra para imponerse al propio Consejo de Administración y rendir cuentas solamente al presidente de la República y al Congreso. De allí que el director de una empresa pública en el México posrevolucionario fuera parte del mismo entramado político. Su función como administrador público rayaba en una línea muy delgada entre la gestión económica –microempresarial de la toma de decisiones– y la gestión política. Gestionaba recursos ante el presidente, el congreso y las distintas secretarías y banca pública como Hacienda, Nacional Financiera, Banco de México, y al mismo tiempo era el defensor de los cuestionamientos que desde la iniciativa privada se realizaban hacia la empresa pública, como se ha visto.

En ese sentido, a Villaseñor se le puede considerar un jerarca en DINA. Es decir, un individuo de amplio reconocimiento en la administración pública en las décadas de 1950 y 1960, una especie de personaje o "señor" en la alta dirección de las paraestatales. En ese tipo de empresas, la jerarquía estaba normalmente formada por un grupo singular de funcionarios

y gestores, quienes ejercían el poder desde las posiciones superiores. Este fue un esquema que también se dio en la organización de grandes corporaciones y la mayoría de empresas privadas de diversa envergadura, fenómeno que fue ampliamente reconocido en las paraestatales. En este sentido, para ese momento histórico Villaseñor fue una persona con una elevada categoría en la organización y estuvo en la cúspide de la estructura organizacional de DINA, tanto de manera vertical, como piramidal. Ese nivel de jerarquía estuvo determinado por su labor al frente del CIS durante casi dos décadas y al frente de DINA por una década.

Uno de los resultados de la decisión de fusionar a las tres empresas de Ciudad Sahagún fue con la intención de eslabonarlas. Parte de los resultados de la integración de las empresas de Sahagún fueron que SIDENA construyó 2,404 chasises para camión de carga del modelo DINA 500, un año después esta misma empresa proveyó a DINA con 3,600 juegos para chasis del camión mediano y 277 carrocerías para autobuses foráneos.[9] Esto ejemplificó un esfuerzo primigenio por tratar de realizar un proceso de encadenamiento hacia atrás y adelante en torno a las empresas del CIS. Se puede interpretar como una forma en México de echar andar lo que hoy en día se conoce como *clúster*, debido a que existió cierta proveeduría interna de partes entre las empresas del CIS.

La administración de DINA en la década de 1960 no fue exclusiva de un solo personaje. Ciertamente Villaseñor como director general tuvo mucha importancia en la decisión final para llevar a cabo cualquier situación que se presentase en la empresa, pero también fueron importantes las opiniones y las decisiones tomadas por el Consejo de Administración como en cualquier otra compañía, ya sea de carácter público o privado. Para el caso de DINA, el consejo estuvo integrado por Alfonso García del Rosal, Octaviano Campos Salas, José Padilla Segura, Jesús Rodríguez, José Hernández, Saltiel Alatriste y Jesús Reyes Heroles.[10] El último posteriormente sería director general de DINA.

La reestructuración que hubo después del fallido proyecto con FIAT derivó en que se planearan nuevas áreas administrativas reorganizándose algunos departamentos dentro de nuevas gerencias, así como la organización y delimitación de funciones de las dependencias ya existentes. Ello con el fin de dar fluidez al movimiento de la empresa, pero sobre todo se trató que la nueva estructura administrativa fuese flexible y eficiente, a fin de facilitar y absorber el volumen de futuras actividades.[11]

---

9 AGNM, Fondo Diesel Nacional, Subsecretaría de Prensa, caja, 90, exp. 3, foja 4.

10 *El Sol de Sahagún*, 4 marzo de 1965.

11 Revista *El mercado de valores*, Nacional Financiera, año xx, núm. 9, febrero de 1960, p. 169.

De lo anterior, se puede señalar que DINA estuvo dividido en dos espacios para su administración, situación que sucedió a lo largo de la historia de la empresa. Un primer espacio tuvo que ver con la dirección general de la empresa, la subdirección de administración y la subdirección comercial ubicadas en la Ciudad de México. Por su parte, la subdirección industrial estuvo ubicada en la planta de Ciudad Sahagún, Hidalgo.

Hay que mencionar que en la década de 1960 dicha separación administrativa y productiva estuvo bien delimitada, situación que se vería alterada en las décadas siguientes con la construcción de nuevas naves industriales en otros espacios de la geografía mexicana, debido a las coinversiones realizadas con diversas trasnacionales. Lo anterior sería un factor a considerar como elemento explicativo del bajo desempeño administrativo que se presentaría para finales de la década de 1970 y sobre todo, en la de 1980. Al respecto se señala que las divisiones se reestructuraron de la siguiente manera:

> La Subdirección Administrativa tuvo a su cargo dependencias como: Contraloría, Tesorería, Gerencia de Compras, la Gerencia de Mexicanización y la Subdirección Comercial. Es de subrayar que la Gerencia de Mexicanización era la encargada de resolver los problemas referentes a la implantación cada vez mayor de piezas fabricadas en México, para cumplir con lo estipulado en el Decreto Automotriz de 1962, relativo a integrar con un mayor número de refacciones e implementos los automóviles, camiones y autobuses elaborados en el país.[12]

Existió un grado administrativo con mayor planificación, el cual difiere del proceso que le antecedió bajo la asistencia tecnológica con FIAT, donde no existió un área de ventas, ni de refacciones, ni tampoco un grado de coordinación en la planta industrial entre los diferentes departamentos. Estas irregularidades fueron factores a tomar en consideración cuando el proyecto no prosperó. Se observó que las diferentes gerencias y subgerencias estuvieron encaminadas a desarrollar y llevar rumbos más organizados, tanto la producción, como la administración, la gestión y la toma de decisiones.

La historiografía de alguna manera coincide con este tipo de interpretación, pues algunos autores señalaron aspectos positivos de la empresa en el periodo. Por ejemplo, el desarrollo en

[12] Revista *El mercado de valores*, Nacional Financiera, año XX, núm. 14, 4 de abril de 1960.

DINA en la década de 1960 había sido el resultado de "un apoyo financiero adecuado y una administración capaz y honesta" (Ceceña, 2007: 227). Ciertamente la cita subraya la capacidad de administración y gestión, así como a aspectos de orden cualitativo y hasta cierto punto axiológico, como la honestidad; completa la interpretación con las posibilidades de desarrollo gracias a aspectos financieros. Hay que añadir el valor que pudo haber tenido la experiencia y enseñanza que brindó el proyecto de los primeros años con FIAT, considerado fallido. Es de resaltar que, por primera vez desde su puesta en marcha, la empresa tuvo ganancias, se produjeron diseños de camiones y autobuses propios –bajo licencia de empresas extranjeras–, se aumentó la producción y la venta de unidades en el mercado mexicano y se consolidó una red de distribuidores.

Crecimiento productivo en DINA

Para este periodo el proceso sustitutivo de importaciones en México había generado la autosuficiencia en los bienes de consumo como textiles, bebidas, tabacos, jabón y calzado, e inclusive en algunos bienes intermedios como hierro, papel y fertilizantes. "En el caso de los bienes de capital y otros intermedios todavía no se había avanzado tanto" (Cárdenas, 2015: 587), sin embargo, en general, DINA comenzó a tener un crecimiento importante durante la década de 1960. Ese progreso se debió a diversos factores, entre los que se pueden mencionar la reestructuración administrativa llevada a cabo por Villaseñor, el crecimiento del mercado interno mexicano, la mejora de sus productos con respecto a lo que había sido una década anterior; así como la protección arancelaria y monopolista que el Estado mexicano desplegó no sólo en DINA sino en una gran cantidad de rubros económicos con consecuencias negativas en el mediano y largo plazo:

> Se crearon diversas industrias que, al amparo del instrumento del (proteccionismo), subsistieron en condiciones antieconómicas o que aprovecharon un alto grado de situación monopolística en el mercado; por el otro, el nivel de protección rebasó los límites de lo necesario para auxiliar las fábricas en sus etapas iniciales. Se prohijó así, en ciertos casos, la persistencia de ineficiencia y la falta de una sana competencia (Cárdenas, 2015: 588).

La ineficiencia y exceso de proteccionismo trajo como consecuencia que a mediano y largo plazo DINA no pudiera competir en los mercados internacionales, tal como se verá en el Capítulo 5. Lo anterior va de la mano con una política económica que tuvo ciertos visos de autarquía o semiautarquía, es decir, de que México pudiera ser autosuficiente en el sector mecánico y de autotransporte. Desde luego, sin comparación con los casos de países socialistas de Europa del Este o de regímenes como el de la España franquista.

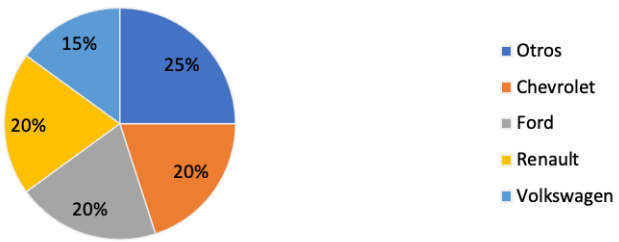
De hecho, prácticas que se implementaron para el periodo como altos aranceles y el proteccionismo que se dieron en el periodo del desarrollo estabilizador, así como el discurso de "mexicanización", son en cierto sentido visos de autarquía, sin llegar, claro está, a los ejemplos más radicales a los que se hizo alusión. Ahora bien, téngase en cuenta que los primeros años de operaciones en la década de 1960 fueron difíciles para DINA; fueron años en que la coordinación administrativa, productiva, tecnológica y laboral se encontraban en una fase primigenia. Por ejemplo, fue cuando se suscribieron los acuerdos con Renault, Flxible, Diamond T, y se comenzó a enviar a los primeros trabajadores, técnicos e ingenieros mexicanos a capacitarse a Estados Unidos; pero también fue el periodo en que los técnicos e ingenieros estadounidenses y franceses enseñaron a los trabajadores mexicanos en la planta de Ciudad Sahagún.

Por lo anterior, el ritmo productivo fue más lento, aunado a que el mercado mexicano fue conociendo los nuevos automóviles, camiones y autobuses elaborados en la planta de DINA. Prueba de ello es que los primeros cuatro años la totalidad producida fue de 742 unidades en los segmentos de camiones y autobuses. Posteriormente, en el rubro de automóviles, DINA y su sociedad con Renault le permitieron la fabricación de diversos modelos, sobresaliendo el Dauphine. Ese automóvil fue pensado en un inicio "desde que Villaseñor concretó el acuerdo con Renault con la intención de dotar al mercado mexicano de una unidad popular que estuviera al alcance de la clase media",[13] la cual se encontraba en crecimiento en las principales zonas del país durante el desarrollo estabilizador. Los automóviles Renault tuvieron una parte importante del mercado mexicano desde los primeros años de la década de 1960 (Gráfica 3.1).

[13] AGNM, Fondo Diesel Nacional, caja 285, exp. 28, foja 8.

Grafica 3.1

Participación de Renault dentro del mercado nacional de automóviles a principios de 1960



Fuente: elaboración propia con datos de la revista *Sahagún*, diciembre 1961. Dentro de "Otros" se manejan diversas marcas de automóviles importados y otros más ensamblados en México como Opel, Sinca, Vauxhall, Datsun y Chrysler, por citar algunas.

La participación en el mercado de los automóviles Renault fabricados en la planta de DINA fue de un 20%; por encima de Volkswagen y al nivel de otras marcas de gran importancia como Chevrolet y Ford. Estos datos reflejan la relevancia que estaba obteniendo en el mercado mexicano, ya que ese porcentaje correspondió a los dos primeros años de operación de la empresa y el subsecuente acuerdo que se tuvo con DINA. El hecho de que Renault tuviera un alza importante en producción y en sus ventas fue fomentado porque desde finales de 1959 dejó de autorizarse la importación de automóviles de lujo como Cadillac y Lincoln, pero sobre todo porque se comenzaron a cobrar cuotas de importación a diversas marcas, entre ellas Abarth, Buick, Jaguar, Lancia, Mercury, Skoda y Wartburg. Dicho cobro se hacía para que tuvieran mayor aceptación los vehículos de tipo popular[14] donde estuvo encasillado el Renault Dauphine. Además de este último, en la planta de Ciudad Sahagún se fabricaron los modelos Estafette y Dinalpín; el último como vehículo deportivo. Para el ensamble del Dinalpín se creó la División Plásticos para la fabricación de cofres y tableros, así como de partes frontales y traseras de autobuses, cabinas dormitorio, cubiertas de motor, emblemas deflectores, parrillas,

[14] AGNM, Grupo Documental Gonzalo Robles, caja 24. Según la documentación emitida por la empresa y encontrada en el Grupo Documental Gonzalo Robles, por vehículo popular se consideraba el automóvil que pesaba entre 750 y 950 kilogramos, equipado con motor de 4 cilindros, con un rendimiento de 11 a 14 kilómetros por litros y que pudiera transportar a cuatro personas adultas. En ese sentido los automóviles tipificados en esa clase fueron el Renault Dauphine, el Volkswagen, el Morris 1000 y el Datsun.

guarda grasas y tolvas.[15] La aceptación en el mercado generó que en la planta DINA se produjera, según la revista *Sahagún*, "un Renault cada 15 minutos, o un promedio de 35 automóviles diarios".[16] Como se puede apreciar en el Cuadro 3.1, la producción y ventas a principios de 1960 fue creciendo.

Cuadro 3.1

Unidades vendidas e importe de las ventas en millones de pesos en la industria automotriz en México en 1961

Empresa	Unidades vendidas	Importe de las ventas
General Motors	7,503	239
Ford	6,983	235
DINA (automóviles Renault)	6,630	139
Volkswagen	2,878	59
Delta	2,384	109
Willis mexicana	1,052	34
Automotriz O'Farril	804	22
Studebacker Packard	799	27
Planta Reo México	539	12
Citroën	506	18
Total	30, 078	884

Fuente: elaboración propia con datos de la Dirección General de Estadística, Secretaría de Industria y Comercio, 1961.

En los segmentos de camiones y autobuses durante 1960, año en el que se acuerdan los contratos de asistencia técnica con Flxible y Diamond T la producción de camiones y autobuses aun fue muy pequeña con respecto a la de otras marcas, tanto de origen extranjero como na-

15 AGNM, Fondo Diesel Nacional, Subsecretaría de Prensa, caja 90, exp. 8.

16 Revista *Sahagún*, marzo-abril, 1961, p. 5.

cional (Cuadros 3.2 y 3.3). Se puede apreciar cómo la producción de los camiones DINA es marginal con respecto a marcas extranjeras como Ford, Chrysler, Chevrolet e International en el primer año de los acuerdos de asistencia técnica con Flxible y Diamond T.

Cuadro 3.2

Marcas, modelos y producción de camiones hacia 1960 en México

Marcas y modelos	Producción
Ford B. 600	404
Ford B. 750	135
DINA 682 RN	17
Dodge D. 500	28
Chevrolet S 6402	223
International B. 163	139
International B. 183	835
Total	1,781

Fuente: elaboración propia con datos del Censo Industrial de 1960.

Cuadro 3.3

Empresas y producción de autobuses en México hacia 1960

Empresas	Producción
Sultana*[17]	200
Mexicana de Autobuses (MASA)	60
Crowley	30
DINA (Flxible)	60
Total	350

Fuente: elaboración propia con datos del Censo Industrial de 1960.

17 Esta fue una empresa privada mexicana orientada a la fabricación de autotransporte pesado (entendido como la elaboración y ensamble de tracto camiones y autobuses de pasajeros) que tuvo su sede en la ciudad de Monterrey, N. L.

Lo anterior es reflejo del término de los acuerdos de asistencia con FIAT, lo cual había inhibido y retrasado tanto la producción como las correspondientes ventas. Esta situación mejoró con los nuevos acuerdos de asistencia tecnológica, particularmente en el segmento de autobuses, uno de los rubros que más éxitos le dio a la empresa. Los cuadros anteriores (Cuadro 3.2 y Cuadro 3.3) reflejan que, en el inicio, la producción de autobuses con la patente Flxible fue mayor que la de camiones de carga, la cual se encontraba principalmente dominada por empresas extranjeras de fuerte arraigo como Ford, International y Chevrolet. Por el contrario, a inicios de la década de 1960, el mercado nacional se encontraba en pocas marcas, como el caso de la regiomontana Sultana y las paraestatales MASA y DINA. La única extranjera era Crowley, la cual, como se aprecia en el cuadro anterior (Cuadro 3.3) fue la que produjo y vendió menos autobuses en el año de 1960.

El hecho de que el mercado nacional en el sector de autobuses estuviera dominado por empresas privadas y públicas mexicanas ayudó a que DINA fuera incrementando su participación con el tiempo, al grado de que esta paraestatal dominó casi el 90% en ese rubro durante la década de 1980, bajo un régimen económico protector y monopolista. Entre 1961 y 1964, y en el marco de los acuerdos de asistencia técnica con Flxible y Diamond T, la participación de DINA fue aumentando tanto en camiones de carga como en autobuses. Incluso, en el segmento de camiones urbanos, sobresalen los autobuses, los cuales fueron vendidos a empresas del autotransporte de pasajeros como Ómnibus de México, Autobuses Anáhuac y Autobuses de Oriente ADO.

En el segmento de automóviles, autobuses interurbanos y camiones pesados, según Villaseñor, las ventas se incrementaron. El promedio anual de ventas ascendió a 164 millones de pesos en los cinco años comprendidos entre 1959 y 1963, es decir, casi el doble de las realizadas durante el proyecto DINA-FIAT, cuyo promedio anual fue de 83 millones. A pesar de esos factores que sin duda afectaban la estabilidad de la empresa, los niveles de producción, la continuidad de los modelos de automóviles, camiones y autobuses, así como el desempeño general de la paraestatal, DINA pudo producir y vender un número considerable de unidades de Renault, sobre todo si se contrasta con los años en que fue socia de FIAT.

Pero ¿por qué Renault tuvo para este periodo el éxito que no tuvo FIAT? Algunas de las posibles respuestas pueden ser que "en primer lugar una reducción en el precio que lo colocó al alcance de las familias de clase media mexicanas, 20,950 pesos. En segundo, el estableci-

miento de una red de servicio y refacciones que le dio base de sustentación muy sólida".[18] Ciertamente, el Renault Dauphine fue uno de los de menor precio en el segmento de automóviles "populares" o económicos. Adicionalmente, el éxito de ese automóvil se debió a que Renault desplegó un mejor servicio de refacciones a través de sus diversos distribuidores, principalmente en ciudades del centro y sureste del país. Esta situación en el periodo de asistencia técnica de DINA-FIAT fue uno de los factores que Villaseñor (1976), Bennett y Sharpe (1979) aludieron en la década de 1950 como una de las causas por la cuales la FIAT no pudo desarrollarse y tener arraigo en el país.

Para 1966 se reestructuró el acuerdo que DINA había tenido con Renault y se separaron las actividades industrial y comercial. A partir de ese año la producción corrió a cargo de DINA, mientras que la parte comercial se hizo por medio de una compañía denominada Renault Mexicana S.A. de C.V., filial 100% de Renault. Esta última se comprometió a vender la producción de DINA a cambio de la exclusividad que se le otorgara.[19] La intención de DINA, bajo este nuevo acuerdo, fue la de tratar de independizarse de la importación de piezas traídas directamente de Francia, en cumplimiento con el decreto automotriz de 1962, y así alentar el proceso de mexicanización de la industria automotriz.

Después de 1965 DINA fue avanzando y repuntando en su producción (Imagen 3.2), gracias al incremento no solo de sus ventas en el sector de automóviles, sino también en rubros como camiones de carga y de pasajeros. Un ejemplo fue el ritmo de producción diario en la empresa el cual "pasó de aproximadamente 4 unidades fabricadas en DINA bajo los acuerdos de asistencia tecnológica de los italianos a casi 14 diarias con los nuevos acuerdos con los franceses" (Moirón, 1972: 162). Mucho de ello tuvo que ver con el respaldo y confianza que asociaciones del autotransporte le dieron a la paraestatal. Por ejemplo, en la Alianza de Camioneros de la República Mexicana "siempre se manifestaron entusiastas defensores de los camiones DINA, además los socios de la Alianza prefirieron un camión norteamericano a un camión europeo" (Villaseñor, 1976: 326).

[18] Revista *Sahagún*, enero, 1961.

[19] AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Difusión, caja 326, exp. 4.

Imagen 3.2

Ensamble en la línea de producción de camiones DINA, 1967



Fuente: Archivo *Excélsior*.

Para el periodo, la toma de decisiones administrativas como la selección de empresas transnacionales para asistencia tecnológica, el estudio de mercado, los diseños e ingeniería nuevos, así como el apoyo gubernamental, se reflejaron en un incremento de ventas notable durante el periodo 1965-1969 en el sector de camiones y autobuses (Cuadro 3.4). Esas cifras muestran un importante aumento, con excepción del año de 1968, que sufrió un descenso; sin embargo, la recuperación se dio al año siguiente. Son importantes los datos de 1969 referente a la penetración del mercado de camiones y autobuses en el país, ya que cerca de la cuarta parte fueron vendidos por la paraestatal, lo que demuestra su importancia.

Cuadro 3.4

Número de unidades, ventas y penetración porcentual anuales en el mercado mexicano de los camiones y autobuses DINA en el periodo 1965-1969

Año	No. unidades	Valor de ventas	Volumen porcentual	Valor porcentual
1965	1,068	91,500,000	12.7	19.0
1966	1,745	157,000,000	15.1	22.3

1967	3,714	345,000,000	25.2	35.4
1968	3,153	317,000,000	21.4	30.6
1969	3,977	408,000,000	24.2	34.5

Fuente: Villaseñor (1976).

Si se toma en consideración el número de marcas extranjeras, privadas nacionales y paraestatales dedicadas al rubro, por ejemplo International, General Motors, Ford, White y Kenworth; las privadas mexicanas Ramírez y Sultana, así como MASA, otra paraestatal fabricante de autobuses, destaca la estadounidense Chrysler, la cual a mediados de 1965 fabricó un camión mediano con motor Perkins "el cual entró al mercado mexicano haciendo una fuerte competencia a los camiones DINA".[20]

Como en todo análisis cuantitativo correspondiente a informes de ventas, producción y crecimiento de empresas, siempre hay cifras contradictorias. Por ejemplo, Nacional Financiera publicó para los años 1967 y 1969 el número de ventas de la empresa, señalando que se vendieron 2,076 camiones y 253 autobuses, lo que da un total de 2,329 unidades; cifras que contrastan con las 3,714 que da Villaseñor. Para 1969 se vendieron 2,649 camiones medianos, 1,208 camiones semi pesados, 1,435 autobuses y 203 camiones pesados,[21] lo que da un total de 5,495 unidades vendidas, situación que también difiere, ya que Villaseñor indica que para ese año se vendieron 3,977 unidades.

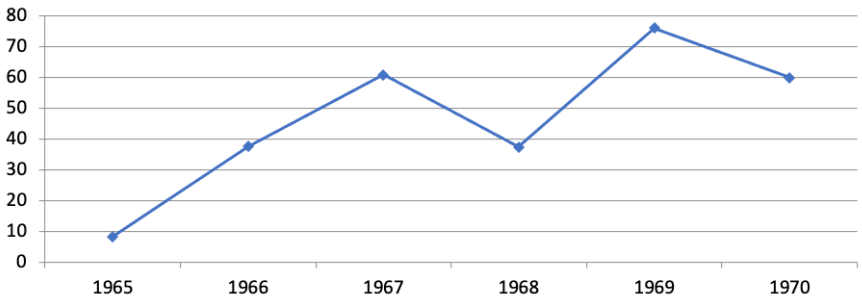
Pero si se suman las ventas de esos dos años hay similitud en los datos, puesto que de los informes de Villaseñor se obtienen 7,691 unidades vendidas y de Nacional Financiera 7,824, una diferencia de únicamente 133 unidades. Además, Nacional Financiera en sus informes mencionó la venta de 1,003 motores, sin embargo, estos no se contabilizan para contrastar los datos. El aumento en la producción y el subsecuente incremento en las ventas ocurrido a partir de 1965 generaron ganancias por vez primera desde la creación de la empresa en 1951, como se puede apreciar en la Gráfica 3.2. Como se puede apreciar,1967 y 1969 fueron los años con mayor ganancia para la empresa, producto de una buena política comercial, distribución y estructura administrativa. La empresa pudo ampliar su oferta en varios segmentos: camiones de carga y pasajeros, motores, autobuses y automóviles con buenos resultados.

20 AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Difusión, caja 1.

21 AGNM, Fondo Diesel Nacional, Subsecretaría de Prensa, caja 90, exp.3, fojas 5-6.

Grafica 3.2

Ganancias en millones de pesos en DINA (1965-1970)



Fuente: elaboración propia con datos tomados de Villaseñor (1976).

Lo anterior se debe al Decreto Automotriz de 1962, el cual estuvo enfocado en disminuir una parte importante de la importación de partes automotrices y tuvo como objetivo la "mexicanización" de ese sector industrial, aunque la finalidad no fue cumplida. Empresas como Volkswagen y Datsun tuvieron un trato preferencial sobre Renault –socia productiva y tecnológica de DINA en los automóviles populares–, dado que las dos primeras importaban casi la totalidad de piezas y autopartes de sus casas matrices: Alemania y Japón; mientras que Renault cumplió con un 45% de piezas elaboradas en México.[22] Esa preferencia representó una competencia desleal para Renault, debido a un menor costo en autopartes y piezas utilizadas en el ensamble por parte de los alemanes y japoneses. Incluso en el segmento de camiones la Secretaría de Industria y Comercio concedió la inclusión de motores diésel para la elaboración desde Chrysler con motor Perkins de camiones medianos, lo que también representó otra competencia para DINA.

Contrario a lo que se piensa, DINA tuvo como principales clientes la iniciativa privada para ese periodo: cámaras y asociaciones del autotransporte, tanto de carga como de pasajeros foráneos, en segmentos como autobuses y camiones; así como asociaciones del transporte, como los Camioneros de la República Mexicana, la Asociación Nacional del Autotransporte y las ya citadas empresas de autobuses de pasajeros Autobuses de Oriente y Ómnibus de México. En mayor medida, también de automóviles populares por parte de un sector importante de la clase media y trabajadora, sectores en ascenso durante el desarrollo estabilizador.

22 AGNM, Fondo Diesel Nacional, Subsecretaría de Prensa, caja 90, exp.3, fojas 5-6.

Los acuerdos de asistencia tecnológica de DINA con Renault, Flxible Co, Diamond T y Cummins

La ayuda e importación de patentes y procesos de punta para la elaboración de productos que requieren altos estándares tecnológicos han tenido una constante dependencia en los países en vías desarrollo para ser parte integrante del desarrollo capitalista mundial. México no ha sido la excepción, y para llevar a cabo su proceso de industrialización durante la etapa sustitutiva de importaciones requirió de dichas tecnologías por medio del pago de regalías a empresas extranjeras. En el caso que nos atañe, que es el estudio acerca de la fabricación de autobuses, camiones y automóviles, la necesidad de contar con ellas fue crucial. Sin esa asistencia tecnológica tal vez el proyecto no se hubiese concretado, ya que estas suelen denominarse adaptadas, debido a que aplican algunos elementos de la alta tecnología a productos diseñados para la demanda de usuarios de bajo poder adquisitivo y poca formación técnica de zonas como América Latina, reduciendo la brecha tecnológica occidental y los tradicionales sistemas productivos de estos países" (Pérez, 1999).

En el caso de México, en la década de 1960, los contratos de asistencia y transferencia de tecnología en el sector automotriz fueron determinantes. Ahora bien, una vez concluida la transición administrativa, con la subsecuente finalización de los acuerdos de asistencia tecnológica entre FIAT y la empresa pública DINA, se inició de manera alterna la búsqueda de empresas transnacionales que aportaran su talento para llevar a cabo las metas de producción de vehículos automotores y camiones, con la intención desarrollar la industria automotriz mexicana. Para ello. las empresas seleccionadas por parte de DINA fueron la francesa Renault[23] (febrero de 1960) y las estadounidenses Flxible Co, Diamond T (1960) y Cummins (1961).

Estas compañías fueron las seleccionadas para la asociación con la paraestatal mexicana debido a que cumplieron con los requisitos del acuerdo: un informe de los costos de producción y un estudio de mercado, ya que no se quería repetir los problemas del anterior acuerdo de asistencia con FIAT, la cual no había investigado si sus productos iban a tener buena recepción en México. Estas consideraciones se tomaron por parte del Consejo de Administración de la empresa y, principalmente, por su gerente administrativo, Villaseñor, como requisitos

[23] La Regie Renault fue creada por la ley especial del 16 de enero de 1945, que transfirió al Estado la propiedad de las fábricas Renault. A principios de la década de 1960, cuando se dieron los acuerdos con Diesel Nacional, producía el 34% de los automóviles en Francia y ocupaba el sexto lugar a nivel mundial en la producción de automóviles (revista *Sahagún*, 1960).

indispensables para celebrar un nuevo acuerdo de asistencia tecnológica con otras empresas extranjeras.

Inmediatamente después del acuerdo se comenzaron a producir los nuevos modelos. En el caso de los automóviles, uno de los primeros modelos que se ensamblaron en DINA fue el Renault Dauphine, vehículo compacto de bajo consumo de gasolina que tuvo buena recepción en el mercado mexicano. Se elaboró íntegramente en la planta de Ciudad Sahagún de acuerdo al diseño que los ingenieros franceses habían implementado en suelo galo. Es decir, Renault transfirió a la planta de DINA los planos del automóvil para reproducirlo exactamente como se elaboró en Francia. De acuerdo con el Decreto Automotriz de 1962, Renault debió integrar un 60% de piezas e implementos motrices al Dauphine elaborado en México, situación que acató, pero que no se ejecutó del todo, ya que para 1964 apenas había integrado un 45% de requerimientos exigidos (Wionczek, Bueno y Navarrete, 1988: 100). Esto no fue culpa de los franceses de Renault ni tampoco de los ingenieros y administradores de DINA, sino del aún incipiente desarrollo de la industria automotriz auxiliar mexicana, la cual permanecía en un estado primigenio y de conformación.

Sin embargo, hay un esfuerzo por parte de la empresa y del Estado mexicano por tratar de reducir la importación de algunas partes. Por ejemplo, en 1966 se elaboraron en CNCF carrocerías para el autobús DINA 333, 2,408 chasises para el camión de carga mediano DINA 500, así como la fabricación del motor para el Renault Dauphine por parte de SIDENA. Esta situación habla de la integración productiva que trató de darse al interior en Ciudad Sahagún, la cual se amplió en 1968 con la creación del CIS –como quedó asentado en el primer apartado–. A pesar de esos esfuerzos, en el periodo se tenía que importar un poco más de la mitad de implementos necesarios para el ensamble total del automóvil. Ese no fue el caso exclusivo de DINA y sus socios de asistencia tecnológica de Renault, sino de todas las empresas automotrices en México.

Para dar una idea del problema, las empresas extranjeras asentadas en el país, como Datsun y Volkswagen, apenas incluyeron dentro del ensamble final del vehículo un 15% y 20% de piezas elaboradas en México. El hecho de que DINA haya integrado un mayor porcentaje de piezas y refacciones de origen mexicano en la elaboración del Dauphine se debió a las exigencias que como empresa pública tuvo por parte de las secretarías de Hacienda y de Economía. Por otra parte, aunque se hubiese querido integrar una mayor cantidad de piezas fabricadas

en México al proceso de armado y ensamble final dentro de la industria automotriz –no solo por parte de DINA, sino también del resto de empresas automotrices instaladas en el país– no era posible hacerlo debido a las limitaciones y al escaso desarrollo de productos que requieren grandes inversiones y altos grados de tecnologías, como lo son la fabricación de motores, sistemas eléctricos, etc.

Esta insuficiencia por parte de los países en vías de desarrollo en completar sus procesos productivos y tecnológicos dio cabida a debates y comentarios que aludían a que durante el proceso sustitutivo de importaciones, en los rubros de bienes de capital y automotriz, se había gestado una "industrialización trunca"[24] o a medias, lo que imposibilitó un verdadero desarrollo industrial". Esta situación hasta el presente sigue afectando en mayor o menor grado de intensidad las diversas economías latinoamericanas, de allí que desde el principio se haya tenido las intenciones de integrar con un mayor número de piezas el armado de los automóviles Renault en la planta de Sahagún:

> Uno de los aspectos más importantes del contrato de licencia y asistencia técnica y de suministros celebrados con Renault consistió en la nacionalización progresiva del vehículo mediante la incorporación de elementos, piezas y materiales fabricados en México. Contando con esa base contractual y práctica DINA aplicó en el caso de los automóviles Dauphine la misma política seguida en Constructora de Carros en donde los primeros furgones que salieron de la línea de montaje contaban con 18% de elementos mexicanos y para 1960 se había logrado hasta un 75% de partes de origen nacional.[25]

Sin embargo, el porcentaje de piezas elaboradas en México para el armado en DINA no se incrementaría hasta la década de 1970 en un 75%, lo cual se dio con la elaboración de motores a gasolina, diésel y carrocerías, y con la instalación, diversificación e integración productiva de las plantas DINA Motores y DINA Plásticos. En lo que correspondió a los autobuses y camiones –productos motrices de mayor prioridad para la movilidad humana y de mercancías en el país– se comenzó a investigar hacia finales de 1959 el tipo y modelos más viables para

[24] Término aplicado por el sociólogo Fernando Fajnzylber (1983).

[25] Revista *Sahagún*, diciembre 1960.

el mercado mexicano. Se realizaron estudios conjuntos entre economistas mexicanos y técnicos estadounidenses jubilados de Ford, International Harvester y Chrysler (Novelo y Urteaga, 1979: 78). Estos técnicos estadounidenses contaban con especialidades mecánicas como fabricación de engranes, ensamble de camiones y autobuses, herramental, tratamiento térmico, control de calidad, planeación y presupuestos. Así, después de los estudios se llegó a la conclusión de que las compañías Flxible y Diamond T, empresas estadounidenses de tradición en la manufacturación de autobuses y camiones, serían las empresas transnacionales que proporcionarían a DINA la tecnología para el nuevo proyecto. De esta forma, en 1960 se acordaron los contratos de asistencia tecnológica con ambas empresas.

En el contrato entre DINA y Diamond T se pudo negociar en buenos términos con miras al proceso de mexicanización[26] de la incipiente industria automotriz nacional, en este caso, en el segmento de camiones pesados. La empresa estadounidense otorgó a DINA el derecho y la licencia exclusiva para fabricar, usar y vender camiones y partes de los modelos 921 DBN y sus variantes, además de proporcionar los planos, catálogos y la asistencia técnica necesaria. Adicionalmente, aceptó, desde el pedido inicial, que las unidades desarmadas fueran embarcadas sin pintura, llantas, acumuladores, bomba de combustible, filtro de combustible, ventilador y compresor de arneses eléctricos y selladores (Martínez Tamayo, 1965: 120).

Se puede señalar sobre las partes que se elaboraban en empresas mexicanas privadas y trasnacionales asentadas en México que DINA, en su acuerdo con Diamond T, evitó importar este tipo de piezas y autopartes. Esto se hizo con el propósito de integrar una mayor parte de piezas fabricadas en México, no así en segmentos mucho más complejos como ejes y motores, los cuales fueron paulatinamente fabricados en la paraestatal bajo asistencia tecnológica de Cummins. Además, bajo asistencia técnica de Diamond T, se sujetó a pruebas la elaboración del camión mediano con unidades de marcas como Saviem, Deutz, Mack y Man; y se comparó con unidades Ford, Chevrolet y Dodge.[27] Lo anterior para verificar el rendimiento y desempeño del camión tanto en marcas europeas como estadounidenses.

[26] El proceso de "mexicanización" fue un término utilizado durante la década de 1960 en el desarrollo estabilizador, para referir que la participación de capital accionario debería estar mayoritariamente en manos de mexicanos (51%), llámense empresas privadas y públicas. En el caso de la industria automotriz paraestatal, y sobre todo en el caso particular de Diesel Nacional, el término aludió a una mayor integración del sector automotriz terminal, es decir, una mayor cantidad de piezas y refacciones elaboradas en México para la fabricación y ensamble de automóviles, autobuses y camiones. Es decir, el término "mexicanización" tuvo diversas acepciones. Habría que agregar que en la historiografía mexicana del siglo xx se pueden tomar como sinónimos la nacionalización y la mexicanización, pero pueden tener significados distintos.

[27] Revista *El mercado de valores*, Nacional Financiera, año xxxiii, núm. 41, 8 octubre 1973, p. 1419.

De todo este trabajo de capacitación y adquisición de conocimiento, la misión de ingenieros, diseñadores y dibujantes regresó a la planta de DINA y se presentó el proyecto sobre la elaboración de un camión con motor diésel al Consejo de Administración. Aunque el proyecto se puso en práctica, fue hasta 1964 que el diseño del camión elaborado por mexicanos –con motor Cummins– salió de la nave de producción. El nombre de ese camión fabricado por la paraestatal fue DINA 501.

En el caso del acuerdo con Flxible, este se celebró el 20 de mayo de 1960. Sus principales cláusulas fueron las siguientes: "1.- licencia de fabricación exclusiva del autobús Hi-level para 41 pasajeros; 2.- asistencia técnica completa; y 3.- ayudar a DINA a producir autobuses de calidad a la brevedad posible".[28] Con ello, se procedió a la fabricación mediante la asistencia tecnológica de dicha empresa y el 16 de enero de 1961 salió la primera unidad de la planta de Ciudad Sahagún. El modelo fue DINA 311, popularmente conocido como DINA "jorobado" por su ensanchamiento en la parte superior del autobús. En cuanto a su parte mecánica, fue utilizado un motor diésel adquirido en la General Motors. Este modelo fue ampliamente vendido en el mercado nacional, al grado de que a finales de la década de 1960 la participación de este autobús fue del 46.9% del mercado mexicano.[29] La totalidad de componentes de lámina metálica para carrocería de este autobús fue íntegramente otorgada por CNCF.[30]

Los principales clientes de DINA en el rubro de autobuses siguieron siendo Ómnibus de México (Imagen 3.3), Autobuses de Oriente (ADO) y Tres Estrella de Oro. En el caso de ADO, se le dotó de un motor más potente de la marca Cummins, debido a la difícil topografía (montañas agrestes y constantes lluvias) de los destinos de esta compañía de transporte, los cuales eran la costa del Golfo de México y el sureste mexicano (Echeverría Zuno, Sela y Torres, 1976: 159). Con esto se demostró un mayor grado de preocupación por parte de la administración y los ingenieros de la empresa en los aspectos tecnológicos, situación que, en la etapa de asistencia tecnológica con FIAT, no se consideró como uno de los factores del rechazo de las empresas del autotransporte en México de no adquirir camiones de esa marca.

---

28 Revista *Sahagún*, 1960.

29 Revista *Dinacaminoticias*, 1989, núm. 24, p. 7.

30 AGNM, Unidad de adscripción documental, Manual de Organización de la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril.

Imagen 3.3

Autobús de DINA para la empresa Ómnibus de México, primer prototipo elaborado en la planta Flxible de Estados Unidos



Fuente: tomado de https://dinacamiones.wordpress.com/2011/03/03/dina-en-la-historia-por-los-caminos-de-mexico/

De esta forma, "se enviaron en 1961 a 21 ingenieros mexicanos a Detroit, Michigan, Estados Unidos con la intención de capacitarse y posteriormente elaborar un prototipo de un camión con especificidades para uso en el territorio mexicano" (Escamilla Trejo, 2007: 107). Este grupo de ingenieros fue coordinado por Jacobo Olegnowicz,[31] ingeniero mecánico egresado del Instituto Politécnico Nacional (IPN). De manera alterna a este grupo de ingenieros mexicanos, se contrató al señor Irwing A. Weiss como asesor del proyecto, quien se desempeñaba como director de Ingeniería de la Compañía Packard de los Estados Unidos, además, se acondicionaron instalaciones y dos dibujantes, así como la renta del mobiliario para instalar una oficina y poder estudiar el proceso productivo y tecnológico de aquellas empresas estadounidenses y aplicarlo en la planta de Ciudad Sahagún.[32]

Según el mismo Olegnowicz, "el autobús foráneo tuvo una base del diseño del asistente tecnológico, en este caso Flxible, pero con una figura propia de diseño mexicano y modificado totalmente en el tren motriz, ya que se transformó de 238 CF a 318 CF".[33] Lo anterior como resultado de la difícil topografía, los caminos y carreteras de México, razón por la cual

31 Revista *Sahagún*, 1961.

32 Tomado de https://dinacamiones.wordpress.com/tag/breve-historia-de-dina/ (párr. 8).

33 Revista *El mercado de valores*, Nacional Financiera, año XXXIII, núm. 41, 8 de octubre 1973, p. 1419.

se necesitó de un motor más potente para brindar el servicio de pasajeros. Se realizaron modificaciones importantes en los autobuses foráneos, tales como una suspensión mayor para una mejor resistencia y la posibilidad de usar llantas más grandes, se introdujo un tren motriz que permitiera mayor habilidad en pendiente en camino montañoso y un sistema de frenos de seguridad.[34] En ese sentido, se señalan los puntos técnicos desarrollados en el DINA 311:

> 1.- Suspensión "Torsilastic" que amortiguó con eficacia los asentamientos de las carreteras permitiendo que la unidad tuviera una marcha suave, evitando los inconvenientes de la suspensión en muelles, que en las unidades destinadas a servicio de pasajeros, siempre han existido; 2.- asientos tipo avión que permite viajar descansando; 3.- amplias ventanillas con cristales especialmente tratados que atenúan la luz intensa; 4.- carrocería a prueba de ruidos, usando una gruesa capa de fibra de vidrio que blinda el compartimento de los pasajeros del ruido de sus propios motores así como de ruidos en general procedentes del exterior; 5.- Clima artificial con real control de temperatura y humedad del aire circulado por un sistema de ductos intercomunicados con ventiladores silenciosos provistos de filtros y suministros; 6.- sumado al "clima artificial" y a fin de hacer agradable el viaje en el DINA 311, las unidades estuvieron dotadas de un radio-receptor con varias bocinas distribuidas en el interior del compartimento de pasajeros. Dichas bocinas sirvieron también para guiar el pasaje, es decir, el conductor puede hablarle al pasaje haciendo uso de un sistema de audio-amplificador adecuado.[35]

Para finales de la década de 1960, se comenzó a producir un nuevo autobús con piezas elaboradas en México: el DINA Olímpico (véase Imagen 3.4), que llevó ese nombre debido a la celebración de los Juegos Olímpicos realizados en el país en 1968. Cabe destacar que este diseño "se convirtió en el autobús de mayores ventas en el país durante más de cinco años" (Escamilla Trejo, 2013: 171). Para la capacitación de los trabajadores de DINA, y con el fin de que adquirieran experiencia en los diferentes aspectos de fabricación y ensamble, se solicitó a

[34] Revista *El mercado de valores*, Nacional Financiera, año XXXIII, núm. 41, 8 de octubre 1973, p. 1419.

[35] Revista *Sahagún*, enero-febrero 1961, p.8.

"57 pasantes y mayordomos que fueron enviados a quince plantas en los Estados Unidos, así como a la Renault de Francia" (Villaseñor, 1976: 320).

Imagen 3.4

Autobús DINA Olímpico



Fuente: tomado de https://www.pinterest.com

Es importante señalar que, durante la asistencia tecnológica con FIAT, ningún trabajador o técnico de nacionalidad mexicana se envió, en este caso, a Italia. Por lo tanto, este cambio con Renault, Flxible, Diamond T y Cummins dio indicios de una organización y estructura administrativa que trató de ser más eficiente y supo de la importancia de la capacitación, así como del desarrollo y aplicación de tecnologías y procesos aprendidos de las empresas con las que se tuvieron acuerdos de asistencia tecnológica y coinversiones.

La forma en que los ingenieros y técnicos mexicanos adquirieron ese conocimiento fue a través de una metodología visual, en la que, como señala un ex trabajador, "algunos compañeros apuntaban en libretas, realizando esquemas y dibujando, y conforme veíamos a los trabajadores como se ensamblaban los camiones íbamos anotando los pasos a seguir" (Echeverría Zuno, Sela y Torres, 1976: 58), para posteriormente armar los primeros camiones y autobuses en DINA.

Por otra parte, dentro del sector automotriz auxiliar, durante 1960 se firmaron acuerdos con empresas estadounidenses como Dana Corporation, Fuller Manufacturing, Eaton Manufacturing y Rockwell, para adquirir algunos de sus diseños y patentes de piezas como ejes,

frenos, bastidores y transmisiones para camiones y autobuses que no se producían en el país como queda especificado en el Cuadro 3.4.

Cuadro 3.4

Principales acuerdos de DINA con empresas estadounidenses para compra, desarrollo y fabricación de ejes, frenos, bastidores y transmisiones para camiones y autobuses

Nombre y sede de la empresa	Objetivo del contrato
Dana Corporation Toledo, Ohio, EUA	Fabricar, usar y vender en México transmisiones principales y auxiliares, cajas de transferencia, juntas universales y bastidores.
Rockwell Standard Corp. Pensilvania, EUA	Fabricar y vender los productos en México de acuerdo con los diseños, conocimientos técnicos e ingeniería y fabricación (conjuntos de ejes, frenos y transmisiones).
Fuller Manufacturing Co Michigan, EUA.	Armar, fabricar, usar y vender en México conjuntos completos o partes terminadas o sin terminar para transmisiones.
Eaton Manufacturing Co	Fabricar y hacer fabricar conjuntos completos de ejes y sus partes en México.
Shuler Axle Co Kentucky, EUA	Armar, fabricar, usar y vender en México los conjuntos de ejes desarrollados, diseñados o manufacturados por Shuler, así como beneficiarse con la experiencia de sus operarios-técnicos e ingenieros.

Fuente: Martínez Tamayo, Constantino (1965).

También se firmaron acuerdos con otras empresas estadounidenses como Spicer y Cummins Engine Company. Este último acuerdo fue una licencia de fabricación para producir los motores V6 y V8 y el ensamble del motor NT-NH de 210 hasta 250 HP.[36] Además, se firmó con Renault para la elaboración de grupos mecánicos como motores a gasolina, motores diésel, cajas de velocidades y ejes delanteros, los cuales, por su grado tecnológico avanzado, no se tenían o no se contaba con los medios para su elaboración en empresas mexicanas. Esto dificultaba la llamada "mexicanización" de la industria automotriz.

[36] AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Administración, caja 22. Las siglas HP, hacen alusión a *horses power*, traducidos al español como caballos de fuerza.

Los contratos de asistencia tecnológica que tuvo DINA con Renault, Flxible, Diamond T y Cummins permitieron la fabricación de automóviles, autobuses, camiones y motores, lo que brindó a la paraestatal la elaboración de algunos diseños propios, como ha quedado expuesto en este apartado. Sin embargo, la mayor parte de piezas y refacciones se siguieron importando, a pesar del Decreto Automotriz de 1962 y del intento de "mexicanización" en la industria automotriz paraestatal, situación que se trató de revertir en las siguientes décadas.

Aprendizaje, capacitación y labores socio-técnicas de los trabajadores de DINA

La industria automotriz en México en la década de 1960 era una industria en proceso de expansión y contaba con diversas plantas asentadas en el centro del país, generalmente de capital transnacional, a excepción de DINA. Esta paraestatal contó con una población trabajadora de alrededor de 1,200 obreros. La mayor parte de ellos eran de origen rural y habían sido señalados como una de las causas por las cuales en los años de 1950, bajo los acuerdos entre DINA y FIAT, había baja calidad en la producción de automóviles y camiones, debido al escaso desarrollo, capacitación y educación de los mismos en los procesos industriales.

Esa situación persistió, ya que la problemática para desarrollar el proyecto DINA fue la capacitación del personal mexicano en una industria en la que se requieren altos conocimientos en cuestiones técnico-mecánicas. Estas carencias, como se ha visto, se trataron de paliar por medio de la asesoría de los técnicos estadounidenses (Diamond T y Flxible) y franceses (Renault), así como mediante la llegada de técnicos de esas nacionalidades para capacitar al personal de DINA. Esta empresa paraestatal, discursivamente y en la praxis, pretendió lograr un grado de "mexicanización" mediante la cada vez mayor inclusión de autopartes y piezas elaboradas en México. En ese sentido, el Estado mexicano trató de promover –aunque en un nivel todavía muy limitado, debido a la ausencia de instituciones generadoras de capacitación y desarrollo de tecnologías– el entrenamiento de personal mediante acuerdos con entidades de educación pública. De esta forma:

> Resolver el problema de la escasez de personal especializado en la industria automotriz, la DINA en un esfuerzo por contar en México con todos los elementos técnicos preparados que hacen falta, ha invitado a todos los ingenieros recién egresados, a pasantes, y a alumnos del Instituto Politécnico, de la Universidad Nacional Autónoma y de otras instituciones educativas para que participen en un Programa de Capacitación y Práctica especializada que se necesita para la fabricación automotriz. En la actualidad se encuentran trabajando en este curso el primer grupo de 25 ingenieros y pasantes de ingeniería, integrado por 18 mecánicos, 4 metalurgistas, dos electricistas y un civil. Además, se contrató a un grupo adicional de 55 personas entre ingenieros y pasantes de grado profesional y a técnicos egresados de escuelas de tipo sub-profesional.[37]

La manera en que se procedió a capacitar al personal en DINA en la década de 1960, bajo la administración de Villaseñor, fue mediante el asesoramiento del personal técnico y de ingenieros para mejorar el desempeño y realizar un mayor funcionamiento al interior de la empresa. Alternamente a la ya señalada capacitación por parte de técnicos extranjeros –tanto en México como mediante el envío de ingenieros mexicanos a Estados Unidos y Francia–, se capacitó y se entrenó a los trabajadores de DINA en nociones de la industria automotriz, como mantenimiento, herramientas, tiempos, movimientos, control, laboratorios y mecánica automotriz. Además, la estructura del entrenamiento y capacitación del personal por parte de ingenieros y técnicos y pasantes en DINA se realizó tomando los siguientes puntos:

> 1.- El desenvolvimiento personal controlado en una estancia de tres horas diarias en los distintos talleres de elaboración. La realización de un trabajo físico colaborando con algunos de los departamentos de la planta y el desarrollo de dos temas en forma de conferencia oral y escrita; uno escogido por el alumno y otro asignado por el director del curso; y 2.- se consideró también que en los puestos que cualquiera de los pasantes de ingeniería e ingenieros ocupen en el futuro puestos de supervisores o equivalentes en las siguientes condiciones: a) se les revistará autoridad y se les hará responsables de un grupo de personas; b) se les hará cargo de un departamento; c) supervisarán la manufactura o un

[37] Revista *El mercado de valores*, Nacional Financiera, año xx, núm. 9, febrero de 1960, p.160.

> producto o serie de productos en particular; y d) se les hará cargo de un grupo particular de máquinas.[38]

Asimismo, comenzó a funcionar una escuela de capacitación[39] para que los técnicos enseñaran al personal obrero en DINA los aspectos mecánicos y productivos. la administración general les hizo responsables de las siguientes labores: a) habilidad mecánica; b) habilidad para manejar las relaciones humanas; c) habilidad para enseñar; habilidad para impulsar a los trabajadores.[40] El personal obrero fue desarrollándose y aprendiendo a la par de la fabricación de los automóviles, camiones y autobuses en la línea de producción, alternado con cursos y programas de capacitación, para de esta forma cumplir con los procesos productivos y de calidad que exigía una industria demandante en materia tecnológica.

Para la década de 1960, hay testimonios de obreros que narran su evolución o transformación, pasando de peones, campesinos o vendedores ambulantes a trabajar realizando labores de limpieza y que, con el tiempo, tuvieron un ascenso al interior de la fábrica. Un ejemplo de ello es Virgilio Garrido, quien menciona lo siguiente: "Llegué a estos lugares como comerciante. Mientras vendía mis mercancías allá afuera, frente a la planta, sentía envidia frente a los trabajadores y técnicos, quería ser uno de ellos".[41] Posteriormente, hubo "entradas" para laborar en la empresa, el supervisor lo puso a barrer, de modo que la escoba fue su primer instrumento de trabajo, y al poco tiempo señalaba: "fui trasladado a la sección de automóviles y en seguida, logré un puesto de tornero; más tarde fui obrero de tercera y después me ascendieron a tornero de segunda clase".[42]

Así como el caso de Virgilio, está el de Clemente Olvera, quien había nacido en Tlaxcala, había sido campesino y tenía conocimiento de carpintería. Este trabajador entró también como ayudante general y, posteriormente, ascendió como operador de una canteadora, donde realizaba los trabajos de labrado, acanalado y espigado,[43] es decir, el desbaste de algunas de las piezas utilizadas para el ensamble de los vehículos y camiones. Estos relatos nos dejan entrever la posibilidad de ascenso laboral al interior de DINA. Además, permiten dar cuenta de cómo

38 Revista *Sahagún*, 1960.
39 Revista *El mercado de valores*, Nacional Financiera, año xx, núm. 14, 4 de abril de 1960, p. 175.
40 Revista *Sahagún*, 1960.
41 Revista *Sahagún*, 1961.
42 Revista *Sahagún*, 1961.
43 Revista *Sahagún*, 1961.

los trabajadores de esta ciudad industrial y de sus empresas ingresaron a ella, la mayoría de ellos sin los conocimientos técnicos e industriales que se requieren para el desempeño eficiente al interior de la fábrica.

El ritmo de producción al interior de DINA siguió pautas muy rígidas, diferente al que se aplicó en los países desarrollados, ya que en DINA y en la mayor parte de empresas paraestatales mexicanas las particularidades, la cultura laboral y el escaso desarrollo tecnológico generaron una base socio-técnica muy *sui generis*, en la cual las máquinas y herramientas fueron modificadas y acondicionadas para las especificidades en el área de producción. El tipo de modificaciones que se llevaban a cabo eran:

> En el argot obrero y técnico son conocidas con el nombre de *hechizas*, es decir, transformaciones que se hacen por parte de los trabajadores a sus máquinas con el objetivo de realizar la operación de una manera no común o poco habitual, la cual había sido mayoritariamente sometida a modificaciones sucesivas sobre la marcha, realizada por los propios trabajadores. Incluso era frecuente que los mismos trabajadores de producción no sólo repararan el equipo, sino que lo modificaran o bien que fabricaran refacciones que la antigüedad de la maquinaria hacía difíciles de conseguir (Herrera Lima, 1992: 326).

Al interior de DINA, en la década de 1960, los trabajadores realizaban generalmente una operación la mayor parte del tiempo, sin una rotación de puestos o una polivalencia de funciones que comenzarían a practicar en la década de 1980 –y que generaría descontento entre los trabajadores contra la empresa, como se verá en el capítulo 5–. Esto ocasionaba que, hasta cierto punto, el trabajador especialista en una operación –llámese tornero, ensamblador o soldador– tuviera poder en su área de trabajo, ya que nadie más que él sabía realizar esa función. Sin embargo, ese ritmo de trabajo se había impuesto desde que la empresa había entrado en operaciones en 1955, con los acuerdos con la FIAT, y continuó a lo largo del desarrollo histórico como empresa paraestatal, hasta su venta en 1989. Esta forma de trabajo y de actividades socio-técnicas y de producción estuvieron presentes no sólo en México, sino también en otros países en desarrollo debido a tres situaciones: "1.- fuerte dependencia de consorcios transnacionales; 2.- mercados internos protegidos; y 3.- regímenes laborales marcados por una fuerte presencia estatal" (Herrera Lima, 1992: 322).

En el caso de DINA, los anteriores puntos se aplican para el periodo de asistencia tecnológica con Renault, Flxible y Diamond T, situación por la que se tuvo dependencia en aspectos tecnológicos con empresas extranjeras. En el segundo caso, que tiene que ver con el mercado protegido, ya hemos visto que esta situación se dio a medias porque el único mercado que estuvo protegido para DINA fue el de autobuses, no así en automóviles y camiones, donde la paraestatal tuvo que luchar por igualdad de condiciones con el resto de empresas extranjeras. En cuando al tercer caso, DINA, al ser una empresa paraestatal, tuvo trabajadores fueron alineados a prácticas de politización, patrimonialismo y clientelismo, identificadas claramente en el modelo ISI mexicano; por otro lado, se evidenciaron procesos propios del corporativismo priista del periodo desarrollo estabilizador. Todo lo anterior está asociado a lo señalado en un contexto industrial, en el que un mercado interno cautivo permitió el desarrollo de una producción poco integrada, pero diversificada, de bienes intermedios y de capital. Lo anterior sobre:

> La base de una difusión limitada de las tecnologías "duras" de tipo fordista (bandas transportadoras, transportadores aéreos, cadenas de producción), que por lo demás no solo se concentraban en algunos pocos sectores industriales, sino que ahí se adaptaban y combinaban de múltiples maneras con formas tecnológicas diversas y muchas veces "hechizas" -precisamente DINA, fue en comparación con el resto de la industria automotriz un buen ejemplo de ello-; y que coexistieron con formas de organización del trabajo que, si bien derivaban o se relacionaban, (Herrera Lima, 1992: 134).

En ese sentido, DINA tuvo, durante este periodo y en los próximos años en términos sociotécnicos y productivos, una heterogeneidad de principios rígidos a los que se sumaron un conjunto de prácticas propias de la "organización del trabajo locales", con rasgos particulares sobre una cultura del trabajo que en la empresa se habían iniciado desde su fundación. Dicho modelo se profundizó en la década de 1970, debido a situaciones de conformación de comités de fábrica, así como de huelgas y conflictos obreros.

CAPÍTULO IV

ROTACIÓN DIRECTIVA, EXPANSIÓN, DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA, COINVERSIONES, ENDEUDAMIENTO Y CONFLICTO OBRERO, 1970-1982

Contexto político y económico mexicano en la década de 1970: populismo y "desarrollo compartido"

Para finales de la década de 1960 y principios de 1970 la economía mexicana había entrado en crisis. El desarrollo estabilizador, que había generado un crecimiento económico por casi quince años, entró en una etapa de desgaste. En el periodo de 1970 a 1982 se intentó llevar la economía nacional por nuevos derroteros. Los dos presidentes de ese periodo, Luis Echeverría Álvarez y José López Portillo, han sido señalados tradicionalmente en la historiografía mexicana como populistas por sus referentes sobre una mayor redistribución de la riqueza: aumento de los salarios e ingresos de un sector de los trabajadores de la burocracia y la industria.

El concepto populista tiene diversas aristas, tipologías y descripciones dentro de las ciencias sociales. En términos políticos y sociales –incluso académicos– ha tenido una connotación discursiva negativa, se ha estudiado desde la izquierda y la derecha, y se ha remitido a un discurso y retórica a favor del "pueblo" y la movilización de masas. Para Echeverría y López Portillo, el aparato estatal se amplió con la expansión del sector paraestatal, al igual que el proceso de industrialización en diversos rubros productivos, en donde un amplio número de trabajadores engrosaron la burocracia estatal y la industria paraestatal.

A partir de 1970, bajo la presidencia de Luis Echeverría, se pretendió seguir por la senda del crecimiento y la estabilidad económica. Su plan para seguir en esa línea fue la implementación del "desarrollo compartido", el cual se implementó a partir de "una creciente participación de las inversiones estatales por medio del endeudamiento mediante empréstitos en el exterior"

(Cypher, 1992: 128). Este endeudamiento se tradujo en la posterior crisis que las empresas estatales tuvieron, caso particular de DINA, ya que el pago de dichos empréstitos también representó el pago de intereses en dólares. Con ello, según este mismo autor "la deuda externa se incrementó sobremanera, también debido a la poca expansión que permitiera un mayor nivel de producción y pudiese hacer los pagos comprometidos" (Cypher, 1992: 128).

En ese tenor, hubo un crecimiento del sector paraestatal que pasó de cerca de 278 empresas a 493 en alrededor de cinco años, aspecto de gran interés para el gobierno de Echeverría, quien señaló la relevancia del "fortalecimiento productivo del sector paraestatal, mediante la ejecución de importantes planes de creación y expansión de éstas empresas".[1] Esa fue una de las características de este periodo, situación acontecida para el caso de DINA con su expansión y creación mediante coinversión de DINA Cummins, DINA Komatsu, Motores Perkins y Budd. Sin embargo, para el periodo no existió una política clara en torno a la planeación y creación de nuevas empresas estatales, las cuales –como ya se señaló– se iniciaron mediante prácticas de endeudamiento excesivo, lo que dificultaba su desempeño satisfactorio. Esa situación se tornó especialmente complicada a finales del sexenio. En este sentido, se señala que "los efectos acumulativos de la fuga de capitales y la baja del comercio mundial, así como la devaluación del peso le infligieron grandes pérdidas al Estado mexicano" (Cypher, 1992: 141).

La devaluación del peso provocó en DINA que los intereses en dólares incrementaran más su deuda, con ello, la empresa comenzó a arrastrar más sus pasivos. Esa situación no cambió mucho durante el gobierno de López Portillo. Autoras como Loaeza señalan que "López Portillo incurrió en un gasto público excesivo y desordenado no porque fuera un político populista, que no lo era, sino porque perdió el control sobre su gobierno y sobre el gasto en el que incurrieron miembros de su gabinete y directores de empresas públicas".[2] El anterior dato es importante, ya que en el caso de DINA –como se verá más adelante– hay un importante endeudamiento, derroche y gasto. Ahora bien, López Portillo tuvo que enfrentar los siguientes problemas: 1.- Un programa de austeridad de tres años (1976-1978); 2.- la dependencia de los préstamos internacionales masivos para sacar a flote una economía declinante (1981-1982); y 3.- la bancarrota del Estado que precipitó la nacionalización de la banca en 1982.

Al respecto, hay que decir que el programa de austeridad estuvo asociado a las políticas que el Fondo Monetario Internacional (FMI), el cual obligó el pago de los intereses de la deuda he-

1 Revista *El mercado de valores*, Nacional Financiera, año XXXVI, núm. 36, septiembre de 1976.

2 Soledad Loaeza (13 de julio 2017), "Sin alternativas", *La Jornada*.

redada del anterior presidente. La dependencia financiera internacional tuvo detrás préstamos que en muchas ocasiones se utilizaron para refinanciar otras deudas de las empresas públicas; situación que, por otro lado, contribuyó a una baja en la producción impactando negativamente en el desempeño, como sucedió en DINA. Por último, la crisis financiera de 1982 y la nacionalización de la banca generó una mayor incertidumbre a niveles macroeconómicos.

En resumen, esos dos sexenios estuvieron marcados en política por un discurso y una praxis populista, en ocasiones llenos de ambigüedades y contradicciones. pero también, en materia macroeconómica, de crisis y endeudamiento que reflejaron altibajos e inestabilidad en cuestiones microeconómicas (empresa): gestión deficiente, alta rotación en los cuadros directivos, corrupción, robo, conflictos laborales y huelgas. Todos estos fenómenos se identificaron plenamente en DINA entre 1970 y 1982, de los cuales se dará constancia en las siguientes páginas.

Rotación directiva y ausencia de conocimientos administrativos en la alta gestión de DINA: "políticos antes que administradores de empresas públicas"

Hay que mencionar que, para el periodo abordado, DINA tuvo cierta imagen ante los ojos de la prensa y del imaginario colectivo de la región de Sahagún como "una empresa ineficiente, improductiva por la flojera 'innata' de sus obreros, mal administrada y botín descarado de políticos sin escrúpulos" (Urteaga, 1977: 30). Lo anterior mostraba un panorama en el cual administradores y obreros eran señalados como los principales culpables del deterioro de la empresa.

Un rasgo característico en ese periodo, no sólo para DINA sino también para el conjunto de empresas de Ciudad Sahagún, fue la constante rotación de los directores de esas compañías.[3]

[3] La fuerte rotación de la década de 1970 fue acompañada de cambios en los cuadros medios de la administración en DINA y en el CIS. Novelo y Urteaga señalan que: "los cuadros superiores, tanto de administración como relacionados con la producción (gerentes departamentales y divisionales) son la elite de las fábricas del CIS, incluso algunos de éstos las conocen sólo superficialmente. Entre ellos hay jóvenes que tienen un comportamiento que evoca las actitudes de los ejecutivos de las películas norteamericanas. Vestidos como dicta la moda de las revistas para caballeros, egresados de universidades y tecnológicos, sentados en oficinas con muebles de acuerdo a la alta posición que se ganó en base a relaciones personales y de parentesco. Al contrario de estos jóvenes, los viejos cuadros hicieron su carrera en la fábrica y tuvieron que ver mucho con su creación. Son los arribistas, según los describen los viejos cuadros administrativos, o los nuevos "científicos", como dijo un obrero. Estos últimos, que ocupan una posición por sus méritos en el trabajo y que cuentan con una gran experiencia, tiemblan cada vez que cambia el director general, quien usualmente llega acompañado de todo un sequito de ejecutivos jóvenes y modernos" (1979: 141-142).

Hubo un total de cinco administradores en un periodo de 12 años, es decir, un promedio de dos años y medio por administración y gestión. Si se compara con la gestión de Villaseñor, quien estuvo a cargo de las empresas del CIS casi los mismos 12 años –desde 1959 como gerente de las tres empresas– se refleja una política administrativa de corto aliento, de falta de arraigo y con visión cortoplacista. Parte de las explicaciones son los cambios y ritmos sexenales, intereses políticos y modificaciones en el gabinete presidencial. Una muestra de lo anterior es que:

> Los "ecos" producidos por los cambios de personal en las dependencias gubernamentales que tienen que ver con la marcha de las empresas estatales, llegan muy pronto a Sahagún, y se expresan, a su vez, en cambios de funcionarios y su "gente" de tal manera que siempre hay un permanente cambio de orientaciones, estilos y relaciones en los que se refiere a los puestos ejecutivos y de decisión. Muchos de ellos abandonan Sahagún para acudir al llamado de algún funcionario mayor nombrado para otra dependencia estatal considerada de mayor influencia (Urteaga, 1977: 32).

Esa falta de arraigo de los cuadros administrativos y de alta gestión de las empresas de Ciudad Sahagún, y de DINA particularmente, aunado al hecho de ser una empresa que se conformó como un grupo con diversas divisiones y subdivisiones, a la apertura de nuevos productos y plantas industriales en otras ciudades del país, así como a nuevos contratos de asistencia tecnológica y coinversiones, generó inestabilidad en aspectos de gestión, financiamiento y trabajo. Esto desembocó en bajo desempeño productivo, endeudamiento e inclusive, en un caos administrativo. Lo anterior tiene explicación, ya que entre 1970 y 1976 "se crearon numerosos organismos, comisiones y fideicomisos que rebasaron los límites que estableció la administración central para la asignación de recursos y escaparon a todos los controles. Esto ocasionó el crecimiento anárquico de la administración pública" (Guerrero, 1989: 59).

Los cinco altos directivos que estuvieron a cargo de la dirección del CIS en los periodos presidenciales de Luis Echeverría Álvarez (1970-1976) y José López Portillo (1976-1982) fueron: Jesús Reyes Heroles (1970-1972), Emilio Krieger (1972-1975), Gonzalo Martínez Corbalá (1975-1976). Francisco Javier Alejo (1976-1980) y, finalmente, Ricardo García Sainz (1980-1982). Es decir, hubo una extensa rotación de directores en la empresa y en el CIS. Los direc-

tores designados entre 1970 y 1976 pertenecieron a una nueva clase de administradores de las empresas de la ciudad industrial:

> En 1970 Villaseñor dejó el cargo de director general del CIS, comenzando una fuerte rotación en los cuadros directivos en sintonía con el ciclo político abierto por el presidente Luis Echeverría (1970-1976), quién creó una nueva base de poder desplazando a los grupos y figuras que desde la década de 1950 habían administrado el aparato público y los equilibrios del desarrollo estabilizador. Entraron figuras políticas con poca o ninguna experiencia en el sector durante periodos cortos, sin llegar a dominar las complejidades del negocio. De esta forma, [el CIS y DINA] fue dirigida por el ex director de PEMEX, Jesús Reyes Heroles, entre 1972 y 1975 por el abogado Emilio Krieger, entre 1975 y 76 por el embajador Gonzalo Martínez Corbalá (Guajardo Soto, 2010: 16).

Por otra parte, "Luis Echeverría llevó hombres nuevos al escenario político-administrativo, 'los famosos emisarios del pasado' [políticos y administradores antes de 1970] que fueron objeto de una amplia purga reemplazándolos por nuevos miembros" (Rousseau, 2001: 88-89). Las anteriores referencias a la problemática dan una radiografía descriptiva sobre la actuación de esas empresas, con sus matices para cada caso; reflejan una pobre gestión y bajo desempeño que se tradujo en endeudamiento, corrupción, huelgas y conflictos laborales. La misma organización centralizada del CIS y DINA hizo que sus desempeños fueran ineficaces a lo largo de sus cerca de ocho años de funcionamiento.

Las organizaciones centralizadas son: 1.- Generadoras de inercia, por lo que es difícil el cambio; 2.- alargan los plazos en el cumplimiento de sus funciones; 3.- causan desperdicio de tiempo; 4.- desarrollan rutinas burocráticas que ocasionan gastos improductivos; 5.- no favorecen a la formación de personal con capacidad de dirección.[4] De acuerdo a las declaraciones, se argumenta que esos elementos adjudicados a las organizaciones centralizadas impactaron de manera negativa en las empresas paraestatales. Para enfrentar dicha estructura centralizada se intentó llevar a cabo una reforma administrativa en el CIS, la cual no tuvo mayor impacto, ya que un año después las empresas del complejo fueron administradas por un director general.

4 AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Difusión, caja 326, exp. 10.

La alta dirección en esos funcionarios públicos no estuvo exenta de la política, o bien alternaba con la administración pública, ocupando secretarías de gobierno, diputaciones o incluso gubernaturas al interior del partido en el poder (PRI). Con relación a lo anterior, se puede cuestionar si se debió a un "¿Premio a su carrera política? ¿Un favor pagado? o ¿Un reconocimiento a sus calificaciones profesionales?" (Novelo y Urteaga, 1979: 62). A esas sugerencias explicativas habría que añadir las múltiples anomalías que se han venido explicando en este trabajo, relativas a aspectos internos.

Por otro lado, se aduce un fuerte problema en cuanto a su desempeño como administradores de empresas públicas, cuyo fracaso se debió al ritmo sexenal, la inexperiencia y la red entre políticos y empresarios. En ese sentido, la problemática de los dirigentes de empresas estatales en el México de la segunda mitad del siglo xx se relacionó con la selección de políticos adscritos al partido en el poder, pero también con la de intelectuales adheridos al régimen, como lo ha detallado Roderic Ai Camp (1996), quien destaca que la intelectualidad, generalmente conformada por abogados e ingenieros, realizó carrera en el sector público. También se hace patente que la gestión y administración fueron, a todas luces, deficientes en este periodo, puesto que estuvieron más encaminadas hacia intereses políticos. Los directores generales no conocieron realmente el sentido de la administración pública[5] lo que hubiese logrado un mayor grado de eficiencia.

Aunado a ello, el administrador público de las empresas de Sahagún tuvo un marcado paternalismo que se reprodujo en las empresas de la ciudad y en las comunidades de los alrededores. Debido a sus funciones de gestión se le "asignaron" otras de carácter social como representante del aparato político: preocuparse por los trabajadores, ayudarles a conseguir agua potable para sus localidades, ir a las fiestas populares y tratar –aunque no siempre pueda– de mantener un tono conciliador con los conflictos (Novelo y Urteaga, 1979: 65). Otro detalle que debe señalarse es que la mayoría de ellos no tuvo estudios en administración pública y fueron –como ya se señaló en líneas anteriores– abogados e ingenieros; quizá con la excepción de Francisco Javier Alejo, quien fue economista de profesión por lo que tuvo nociones y ciertos conocimientos sobre la gestión pública.

[5] En ese sentido, desde 1955 se había creado el Instituto de Administración Nacional, el cual más tarde se rebautizó como Instituto Nacional de Administración Pública (INAP). Fue creado con el objetivo explícito de generar los cuadrosque habían de trabajar dentro de la administración pública en México, pero esos profesionistas formados en esa institución por lo general ocuparon cargos de mediana importancia, ya que la alta gestión (cargo en el que se tomaban las decisiones de mayor relevancia), estuvo en manos de la dirección general de empresas públicas en el México posrevolucionario.

La problemática en torno a la administración de la alta gestión abarcó tanto a DINA y el CIS, como a muchos otros casos de entidades públicas en el México posrevolucionario. Ejemplo de ello lo ha dado Guajardo Soto (2014: 39), quien, mediante investigación de estudios de caso, ha señalado cómo, en otros centros de investigación públicos dependientes de PEMEX, como el Instituto Mexicano del Petróleo (IMP), y empresas paraestatales como CNCF, los cuadros gerenciales presentaban deficiencias, especialmente en cuestiones de administración y desempeño gerencial: "había un problema de fondo: antes de fomentar empresarios paraestatales tendría que haberse dado una separación entre la formación y la gestión de los cuadros directivos con la reproducción política, opción que nunca se quiso tomar".

En ese sentido, los gerentes públicos nos han hecho participes de algo similar: "no saben administrar ni gerenciar en la administración pública. Esto obedece a que no estudiaron administración pública ni la comprenden a pesar de haber trabajado en ella" (Guerrero, 2004: 241). Esta situación se corrobora por parte de algunos trabajadores que laboraron en DINA en el periodo de la década de 1970 quienes mencionan que:

> Los directores pretendieron dirigir la empresa a control remoto, ya que nunca conocieron a los funcionarios que iban a trabajar. Los directores nunca se acercaron a la empresa para ver si se llevaba una buena administración. Además, dentro de los altos y medios mandos sólo el 5% tenía un título profesional que lo respaldara, mientras el 95% estuvo constituido de pasantes o personas que tuvieron ese lugar gracias a la amistad o las conocidas palancas".[6]

De acuerdo a estas afirmaciones se puede señalar que en la alta dirección de las empresas públicas en el México, durante la década de 1970 y la entrada de la década de 1980, los problemas en cuanto a la formación y educación fue ineficiente, lo cual fue un factor clave en el desempeño, como se ha venido argumentando para el caso específico de DINA. A ello hay que añadir situaciones adversas en aspectos financieros, productivos, de recursos humanos y de la misma dirección de la empresa. Muchos de los anteriores problemas fueron constantes en DINA, sobre todo aspectos de recursos humanos y dirección, además de las anomalías tecnológicas y laborales. Dichos problemas se recrudecerían más adelante, especialmente los

6 Entrevista a extrabajador de DINA (pidió anonimato), 15 de abril 2017.

relativos a los recursos humanos –relaciones industriales como se le conoció en el periodo–, es decir, lo relacionado con prestaciones sindicales y exceso de personal. Por ahora se ha querido dejar patente la problemática en aspectos de gestión que tuvo la alta dirección en DINA.

De esta forma, los directores generales del CIS y de DINA conocieron y aprendieron de la administración y de las empresas paraestatales de manera empírica, mediante la experiencia diaria en el desempeño de sus funciones. Este punto puede ser un hilo conductor para el estudio de la empresa pública mexicana sobre factores como desempeño, eficiencia y eficacia. La dirección de empresas como DINA tuvo diversas problemáticas y particularidades, ya que, al ser empresas paraestatales, tuvieron una conexión económica, política y social compleja e indisociable. Se ha mencionado cómo esa burocracia tuvo que enfrentar diversas problemáticas. Habría que preguntarse: ¿puede hablarse en estricto sentido de una burocracia en la gestión del CIS y DINA? La respuesta es afirmativa si se considera que son trabajadores designados por el Estado para desarrollar la administración pública en DINA y en el CIS; pero es cuestionable si se les analiza como profesionales de carrera en la administración pública para los objetivos de gestión, dirección y jerarquía, entre otros para los que fueron contratados.

En un estudio clásico titulado *¿Qué es la burocracia?*, se menciona que "la burocratización implica en particular la posibilidad óptima de poner en práctica el principio de la especialización de las funciones administrativas" (Weber, 2001: 57). Esto no se llevó a cabalidad para el caso de DINA, ya se ha mencionado que la mayor parte de la conformación de la alta gerencia fue de abogados de profesión, ingenieros, e inclusive economistas; pero ninguno procedía de la administración pública. Ante esas circunstancias que señalan una gestión negativa dentro de la empresa pública mexicana –de la que DINA fue parte integrante–, con una fuerte rotación, adscripción política y desconocimiento de las funciones, se suman otras como corrupción y robo como lo han venido refiriendo trabajadores de esa empresa:

> Delito de robo descarado, pero no sólo el de los tiburones (altos y medios mandos), sino que también las pirañas (trabajadores, técnicos, ingenieros) que participaron en la comisión, el consentimiento de los jefes y la conexión que existía por los lazos de amistad o consanguineidad sirvieron para generar una confianza indebida como robo, abuso de confianza, mala administración, pobre toma de decisiones, fraude y consentimiento. El principal problema era que la

> mayor parte de trabajadores, así como también los altos funcionarios robaban ropa, madera entre otras cosas. Los médicos o los directores se llevaban carros o cualquier cosa de la empresa, no les importaba si los miraban los demás trabajadores ya que ellos también hacían lo mismo, aunque ellos lo que se llevaban no eran cosas tan grandes, sino que sacaban cosas pequeñas, iban robando de a poco (robo hormiga), con ello la empresa cada vez se iba yendo abajo sin notar lo que ellos decían era ¡agarrar, agarrar que DINA se va acabar![7]

Ante la ya señalada problemática de la alta gerencia de DINA en la década de 1970, caracterizada por aspectos de fuerte rotación, adscripción política, desconocimiento de las funciones y señalamiento, inclusive de corrupción y robo, hay que describir *grosso modo* la gestión de los cinco altos gerentes en DINA entre 1970 y 1982.

Gestión de Jesús Reyes Heroles: un efímero paso por DINA

Jesús Reyes Heroles fue el primer administrador de DINA y del CIS. Cabe recordar que, desde 1968 hasta 1978, las empresas del complejo se organizaron y quedaron a cargo de la figura de un director general. Fue abogado de profesión, historiador por afición y político del partido hegemónico, de esas figuras laureadas de la clase política posrevolucionaria que mutó como administrador público. Se señala que Reyes Heroles:

> Nació en Tuxpan, Veracruz, en 1921, y falleció en 1985. Se tituló como abogado en la UNAM, siendo profesor de la misma y también del Instituto Politécnico Nacional (IPN). Participó en el Comité Ejecutivo Nacional y en el Instituto de Estudios Políticos Económicos y Sociales del Partido Revolucionario Institucional (PRI), partido en donde desempeñó diferentes puestos desde 1939 cuando era Partido de la Revolución Mexicana. Inició su carrera como secretario particular de su entonces líder, Heriberto Jara Corona; en el gobierno se desempeñó como asesor de la Secretaría del Trabajo, secretario general del

7 Entrevista a extrabajador de DINA (pidió anonimato), 15 de abril 2017.

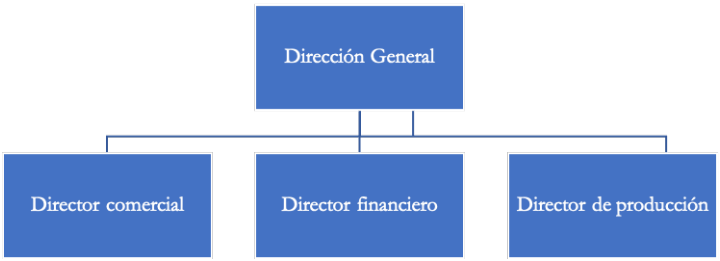
> Instituto Económico de Ferronales, asesor del presidente Adolfo Ruiz Cortines, asesor de la campaña presidencial de Adolfo López Mateos. Subdirector técnico del Instituto Mexicano del Seguro Social y diputado federal por Veracruz (Guajardo Soto, 2014: 32).

A esto hay que añadir su cargo desempeñado como director de PEMEX. Para Reyes Heroles –como se ha venido argumentando– la figura del político era indisociable a la de administrador público. En el México posrevolucionario se puede advertir que el administrador público –no de carrera, sino por designación– gestionaba una empresa pública y se encontraba unido al aparato político. Esa es una de sus particularidades, situación que en otras naciones, sobre todo para el caso europeo durante la segunda mitad del siglo XX, fue diferente, pues la designación de funcionarios públicos provenientes de instituciones y universidades dedicadas para estos fines y ajenos a lo político supuso un mejor desempeño.

Uno de los primeros cambios que realizó Reyes Heroles fue en la estructura organizacional de la empresa. El organigrama de la dirección que era muy amplio bajo la dirección de Villaseñor fue disminuyendo, al grado de contar con un organigrama muy básico. Este se integró por la Dirección General, director comercial, director financiero, director de producción, así como otras subordinadas: director de organización y sistemas, director de adquisiciones, Dirección de Programación y Proyectos y la Gerencia General de Relaciones Industriales (véase Organigrama 4.1).

Organigrama 4.1

Estructura orgánica bajo la dirección de Reyes Heroles en DINA



Fuente: elaboración propia con datos del Fondo Diesel Nacional.

Su periodo terminó en febrero de 1972, cuando fue designado presidente del Partido Revolucionario Institucional (PRI). A este funcionario público se le recuerda, según las fuentes orales, porque, "en primer lugar, fue quien inauguró las oficinas del sindicato; y en segundo lugar, porque fueron muy pocas veces las que se le vio en la empresa. Solo iba ocasionalmente a la fábrica al principio de su gestión porque la mayor parte del tiempo se encontraba en las oficinas de la calle Miguel Laurent en la Ciudad de México".[8] Este dato es significativo, puesto que al igual que otros directores generales –como el caso de Manuel Palavicini en la década de 1950– se le crítico porque desconocía los problemas de la empresa y se ausentaba de la planta de Ciudad Sahagún, pues casi siempre estaba en la Ciudad de México.

Un ex militante y abogado como administrador: Emilio Krieger en DINA

Reyes Heroles duró escaso año y medio en el cargo y fue sustituido por Emilio Krieger Vázquez. El nuevo director, licenciado en derecho, previamente había sido director jurídico de Somex[9] (banca de desarrollo) y había trabajado en su despacho de abogados. Cabe mencionar que intervino en la defensa de los presos políticos en 1968, lo cual ofrece una idea de su ideología política hacia la izquierda, como la mayor parte de directores de esta paraestatal. Ese hecho representa un fenómeno ambiguo dado en la mayoría de los directores generales y administradores de empresas paraestatales del México posrevolucionario. Por un lado, eran seguidores e inclusive activistas de causas "progresistas"; y por otro lado, eran una parte integrante del partido en el poder, que en diversas ocasiones había desmovilizado y desarticulado movimientos sociales por los que ellos sentían cierta simpatía, o ideologías que ellos comulgaban. Sin embargo, como políticos adscritos al poder a final de cuentas continuaban siendo fieles a su filiación partidista.

El periodo de Krieger coincidió con la llamada "apertura democrática echeverrista", fenómeno que desembocó en "la apertura de válvulas de escape a la insurgencia sindical que

8 Entrevista a exempleado de confianza de DINA (pidió anonimato), 20 febrero de 2017.

9 La Sociedad Mexicana de Crédito Industrial (Somex) fue creada en 1941 por iniciativa de Antonio Sacristán Colás, Pablo Macedo, Francisco y Jesús Casasús Molina, así como por Enrique Trigueros. Llegó a conformar un patrimonio industrial de 114 empresas. En 1963, el Estado mexicano adquirió el banco a manera de rescate. Fue, de manera conjunta con Nacional Financiera, una de las dos principales instituciones de banca que contribuyeron al desarrollo industrial y al proceso de industrialización en México, mediante la transferencia y adquisición de préstamos con entidades internacionales.

mostraban ciertos grupos. Algunas medidas como la aparición de comités de fábrica en las tres empresas, y que encontraron apoyo de grupos de obreros que pugnaban por una injerencia en el control y la defensa de la fuente de trabajo" (Novelo y Urteaga, 1979: 63). Según Guajardo (2014: 29), había ciertos símiles en cuanto a ideología política en los directores de empresas públicas y, particularmente, en el CIS y DINA, "con Krieger se repitió la situación de Villaseñor, crítico al régimen, pero leal al nacionalismo revolucionario y al aparato estatal".

Dejando de lado las adscripciones de pensamiento político, su desempeño administrativo en DINA coincidió con la firma del acuerdo para instalar una fábrica de maquinaria (tractores de oruga) con la transnacional japonesa Komatsu, lo que condujo a la puesta en práctica del proyecto DINA Komatsu Nacional (Dikona). También se firmó un acuerdo de compra del 60% de acciones de la empresa Perkins, fabricante de motores, cuya planta se ubicó en Toluca, Estado de México. Krieger señaló que desde el punto de vista de sus costos operativos fue una empresa que ganó dinero; pero la revaluación del franco y su impacto afectó –en el caso de la fabricación de los automóviles Renault– en el precio de algunas de las partes que se importaban desde Francia, las cuales, en el rubro de automóviles, se vendieron con algunas perdidas.[10] De hecho, las utilidades de la empresa bajaron sensiblemente, producto de la dependencia del exterior que afectó las operaciones financieras de DINA.

Para tratar un poco más su pensamiento en torno a la industria automotriz estatal, este administrador señaló que "el Estado no solo ha de crear el cuadro institucional dentro del cual debe desenvolverse la industria automotriz, sino que debe participar directamente en la producción, distribución y venta de los vehículos automotores actuando por medio de empresas industriales del Estado".[11] Lo anterior fue una respuesta al sector privado que, a lo largo de la instauración de la industria automotriz en México, se había mostrado como único agente en la producción, distribución y venta, criticando la participación del Estado.

La estructura administrativa de la empresa cambió notoriamente con respecto al periodo de gestión de Reyes Heroles. Se agregaron nuevos departamentos y se engrosó la burocracia y se creó la figura de secretario particular, dependiente del director general. Asimismo, se formaron cuatro direcciones: la Dirección Comercial, dirigida por Jacobo Olegnowicz –ingeniero que había diseñado el autobús DINA Olímpico una década anterior–; la Dirección Financie-

[10] Nacional Financiera, 1973, Informe anual de labores, núm. 34, p. 1175.

[11] Revista *El mercado de valores*, Nacional Financiera, año XXXIII, núm. 34, 20 de agosto de 1973.

ra, dirigida por Emilio Sacristán; la Dirección de Organización y Sistemas, a cargo de Alain Devignes; y la Dirección de Producción, liderada por Roberto García.

También se crearon las secretarías de Programación y Proyectos, de Dirección Jurídica, de Servicios Tecnológicos y una Subdirección de Mexicanización, la cual –como se vio en el capítulo anterior– se había creado en la administración de Villaseñor, desapareció durante el mandato de Reyes Heroles. Además, se agregaron las entidades de Gerencia General de Relaciones Industriales y la Asesoría de Prensa y Relaciones Públicas. En total, sumaron catorce direcciones, es decir, el doble que las de su predecesor. La multiplicación de direcciones y departamentos abonó al aumento de la burocracia y a la complejidad de los procesos, en lugar de su simplificación. Por ejemplo, la Dirección de Producción –una de las más importantes en el desempeño de cualquier empresa, ya que es en donde se fabrica, ensambla, se realizan las operaciones y se termina el producto–, tuvo a su cargo la Subdirección de Automóviles, la de Camiones, la de Autobuses, la Subdirección Técnica y la Subdirección de Motores. A su vez, cada una de estas subdirecciones tuvo una división interna en subgerencias, departamentos, secciones y talleres (Echeverría, Sela y Torres, 1976: 254).

Es importante subrayar que durante este periodo todas las empresas del CIS (DINA, SIDENA y CNCF) estuvieron administradas por Emilio Krieger. Esta práctica, que comenzó desde la administración de Villaseñor hacia 1968, cuando se fusionaron las empresas del complejo, se extendió hasta 1978. Es por ello que en temas administrativos, productivos y tecnológicos existió un acercamiento muy importante e inclusive una integración productiva. Por ejemplo, SIDENA y CNCF continuaron esta administración bajo un esquema de encadenamiento productivo, en el cual fungieron como proveedores de DINA para la fundición de motores, la construcción de ejes y de algunas carrocerías. De acuerdo a las evidencias de la historia oral, durante la gestión de Krieger había muchos desacuerdos entre las diversas áreas que integraron DINA: "algunos opinaban una cosa, otros estaban en disgusto, muchas de las propuestas eran rechazadas, sobre todo en lo referente a los comités de fábrica, los que para los encargados del área de producción fueron siempre incómodos".[12]

Las declaraciones anteriores se asocian a otros hechos que también denotan anomalías y falta de experiencia en la gestión de Krieger, quien muchas veces desconoció situaciones de índole productiva y técnica. Por ejemplo, en las sesiones de la Comisión Interna de Administración (CIDA) en donde se reunían el director general del Combinado Industrial Sahagún

[12] Entrevista a extrabajador de DINA (pidió anonimato), 20 febrero 2017.

–nuevo nombre que tomó el complejo– y el resto de administradores y mandos medios del CIS, fue frecuente encontrar el retraso de pagos de los clientes de esas empresas, particularmente en CNCF y DINA. En la reunión del 4 de abril de 1976, se señaló "que en DINA se debe a que realiza un financiamiento ya que tarda tres o cuatro meses en cobrar, el consejo manifestó que es necesario cambiar la política comercial ya que el Combinado es industrial y no financiero".[13]

Lo anterior fue una de las causas que afectó financieramente a DINA y al resto de empresas del CIS, pues en muchas ocasiones los financiamientos a empresas del autotransporte tardaron en pagar incluso años; y en casos extremos, ya no se efectuó el pago. En ese sentido, habría que preguntarse si el proyecto de DINA, desde el Estado mexicano, se encaminó más bien a beneficiar los intereses del sector privado del autotransporte –de pasajeros y de carga– que al desarrollo de un sector automotriz paraestatal. De otra forma, es difícil explicar el retraso o el impago de los costos de camiones y autobuses por parte de las empresas de autotransporte.

Lo señalado, en un sentido comparativo con el sector paraestatal de otros países latinoamericanos, difirió hasta cierto punto. En los casos de Argentina y Brasil –este último con un grado de industrialización más completo y avanzado que el mexicano– se trató de generar, sobre todo para el caso argentino, el desarrollo de "emprendimientos industriales" alrededor de un "estado empresario"; términos a los que Rougier (2008) alude para señalar cómo desde el Estado en aquel país –en manos de los militares– se trató de integrar un conjunto de empresas del sector militar, de bienes de capital y mecánicos.

En el caso de DINA y de las empresas del CIS pareciera que eso no fue prioritario y que lo que más importó atender fueron las necesidades de los clientes, sin tomar en cuenta el costo económico y financiero por el retraso de los pagos. A final de cuentas, uno de los principales problemas de la empresa fue su insolvencia financiera en el largo plazo. El problema se recrudeció cuando se trató de equilibrarla. Esto confirma la situación deficiente en la gestión y administración de las empresas del CIS, mediante la dispersión de recursos y gastos excesivos que no fueron transparentados.

[13] AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Operación y Desarrollo, caja 313, exp. 9.

Un exembajador en la dirección del CIS y DINA: el ingeniero Gonzalo Martínez Corbalá

Sobre la gestión del ingeniero Martínez Corbalá se señala que fue "embajador de México en Chile durante el gobierno de la Unidad Popular y llegó a su nuevo puesto precedido por una imagen de 'hombre de izquierda'" (Novelo y Urteaga, 1979: 63). Esa imagen –como ya se ha analizado en la mayor parte de administradores de DINA y del CIS– fue en buena medida la línea seguida o el perfil de los altos directivos. La mayor parte de estos abogados e ingenieros que transitaron a administradores públicos fueron integrantes de la parte "progresista" o de la "izquierda" del partido en el poder. Para conocer de mejor forma su pensamiento en torno al gerente de empresa pública, es interesante mostrar la concepción de Martínez Corbalá sobre el modelo de empresa paraestatal, los sujetos involucrados, las relaciones sociales internas, así como el papel del Estado:

> En Sahagún sostenemos la tesis de que en las empresas estatales no hay patrones ni empresarios, sino trabajadores, técnicos, administradores y manuales y, las relaciones laborales entre éstos no son en ningún caso de explotación ya que los directivos de las empresas estatales representan los intereses del Estado que, en su sentido más amplio, no son otros que las mayorías populares, de las que forman parte de importancia fundamental, los obreros y los trabajadores en general, por lo que la conciencia de clase se expresa, en primer lugar luchando por consolidar su fuente de trabajo y contribuir al esfuerzo nacional por disminuir la dependencia industrial y tecnológica e impulsar el desarrollo independiente en el pleno uso de nuestra soberanía.[14]

Una de las primeras tareas de la gestión de Martínez Corbalá fue realizar una reforma administrativa en las empresas de la ciudad industrial con la finalidad de hacer más eficiente al complejo. Esa reforma fue parte de las bases para la promoción y coordinación administrativa del Sector Público Federal emitidas desde la Secretaría de la Presidencia durante el régimen de Luis Echeverría. Tuvo su fundamento en el artículo 89 fracción primera de la Constitución y

[14] Revista *Comercio Exterior*, suplemento, abril de 1976, p. 94.

de la Ley para el Control por parte del Gobierno Federal de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal.[15]

Este fue un primer paso fue descentralizar el manejo operativo de las distintas áreas productivas de Ciudad Sahagún. Con ello, la estructura comprendió dos niveles de funcionamiento: en primer lugar, se encontraba el nivel corporativo, que se ocupaba básicamente de las funciones de planeación y control del CIS; en segundo lugar, se hallaba el nivel operativo, representado por las gerencias generales de empresas, cuyas funciones fueron operativas. Fue así como se pretendió que la dirección general coordinara y dirigiera los niveles corporativos y operativos de la ciudad industrial, y que a través del nivel corporativo pudiera lograrse una planeación y un control general de las actividades productivas, administrativas y comerciales de las empresas.[16] Con ello, el CIS tuvo la siguiente estructura administrativa:

> 1.- Dirección General; 2.- Dirección de Administración; 3.- Dirección de adquisiciones, control de producción y control de calidad; 4.- Dirección comercial; 5.- Dirección de difusión y relaciones públicas; 6.- Dirección Financiera; 7.- Dirección Jurídica; 8.- Dirección de Planeación y Desarrollo; 9.- Centro de investigación y capacitación.[17]

Cabe mencionar que dicha estructura venía funcionando con algunos cambios desde la administración de Villaseñor, por lo menos hasta el punto número ocho. Sin embargo, el punto nueve, referente a la creación de un Centro de Investigación y Capacitación –como se verá más adelante– era algo novedoso dentro de la estructura de DINA y del CIS. Asimismo, durante la gestión de Martínez Corbalá se abordó públicamente el problema del endeudamiento que la empresa venía arrastrando desde 1971:

> Se trabaja intensamente para controlar y resolver el creciente endeudamiento debido, por una parte, a las inversiones financiadas con recursos ajenos y vencimientos a corto plazo y a los altos costos de fabricación en las expansiones que no alcanzaron la escala de producción adecuada, lo que obligó al CIS [y a DINA] a la captación de recursos ajenos para financiar sus operaciones.[18]

15 AGNM, Fondo Diesel Nacional, Subdirección de Organización, caja 63, exp. 15.
16 AGNM, Fondo Diesel Nacional, Subdirección de Organización, caja 63, exp. 15.
17 AGNM, Fondo Diesel Nacional, Subdirección de Organización, caja 63, exp. 15.
18 Revista *Comercio Exterior*, suplemento, abril de 1976, p.95.

Este tipo de referencias públicas, editadas en revistas especializadas en temas económicos de interés nacional, ponen en la palestra los debates sobre la rentabilidad cuestionable de las empresas del CIS, que en términos generales son concebidas como entidades poco rentables y tendientes al endeudamiento crónico con la finalidad de mantener sus niveles de producción.

Un político y académico en la dirección de DINA: Francisco Javier Alejo

En el periodo sexenal de López Portillo (1976-1982) continuaron los cambios en el sector público. En ese contexto, llegó Francisco Javier Alejo a la dirección de DINA: un economista egresado de la Universidad Nacional Autónoma de México. Había ocupado diversos cargos públicos desde la década de 1960, entre ellos el de economista de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, del Banco Nacional de Comercio Exterior y, durante el sexenio de Luis Echeverría, estuvo al frente de la Secretaría de Patrimonio Nacional. En el ámbito académico y cultural había sido director de la Maestría en Economía de El Colegio de México, presidente del Centro de Investigación y Docencia Económica (CIDE) y director del Fondo de Cultura Económica (FCE). Además, ingresó al PRI en 1962 (López Díaz, 2006: 35).

Una de sus principales acciones durante su gestión fue la autonomía de las empresas del CIS. Bajo ese esquema, DINA comenzó a ser administrada de manera independiente hacia 1978, es decir, después de diez años de haber estado centralizada en el complejo. También le tocó administrar la empresa en un periodo de bonanza económica nacional, producto del auge petrolero de finales de esa década, lo cual supuso una transferencia de mayores recursos para la paraestatal vía endeudamiento con instituciones crediticias internacionales. Esos recursos se destinaron para la ampliación de la planta ubicada en Ciudad Sahagún, sobre todo en el área de ensamble de autobuses y camiones. Finalmente, hay que señalar que durante la gestión de Javier Alejo se creó la empresa Renault de México en abril de 1978. Este hecho representa la independencia administrativa de DINA, aunque su producción siguió llevándose a cabo en una de las naves industriales. Esa empresa tuvo vida hasta 1983 ya que las acciones que tenía el Estado mexicano fueron vendidas a los franceses de Renault.

Un abogado en la dirección general de DINA: Ricardo García Sainz

Uno de los últimos gerentes de DINA, en este periodo de doce años, fue Ricardo García Sainz, abogado de profesión con afiliación al PRI desde 1954. Antes de llegar a DINA trabajó en la Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana (ANIERM).[19] Después, fue subdirector administrativo y director general de Condumex, subdirector general administrativo del IMSS, subsecretario de industria paraestatal en la SEPAFIN y en 1977 López Portillo le encargó la dirección de la recién creada Secretaría de Programación y Presupuesto (SPP). Sin embargo, en esta última encomienda "manifestó gran incapacidad estratégica para la dirección de la Secretaría debido a su lentitud para formar y elaborar el llamado Plan Global de Desarrollo, piedra de toque de lo que desempeñaría la SPP" (Rousseau, 2001: 132).

Ante esa situación, García Sainz –y como una especie de premio de consolación– fue designado director general de DINA. Recuérdese que la designación de un administrador de empresa pública se debió a la caída de este en alguna "desgracia", infortunio o mal desempeño previo en un cargo de mayor nivel. En otros casos fue un premio a su carrera política y administrativa, dependiendo del puesto, función, o jerarquía. García Sainz estuvo al frente de la empresa entre 1980 y 1982 y fue al primero que le tocó la adversa situación de crisis económica nacional y de endeudamiento más fuerte que había tenido la empresa hasta entonces.

Los principales problemas que aquejaron su administración fueron en el plano productivo y laboral, en el cual se presentó una disminución en la producción generado de la crisis en el sector automotriz y una subsecuente baja en las ventas. Respecto a lo laboral, la disminución de las ventas ocasionó que se tratara de reducir la plantilla productiva, en este caso a los obreros, así como el reajuste de la producción. Aunado a ello, el 23 de septiembre de 1981 el Consejo de Administración de DINA y la Dirección General decidieron descentralizar las divisiones que habían creado, producto del crecimiento durante el periodo y debido a las diversas coinversiones y acuerdos de asistencia técnica

De allí que las divisiones de camiones, autobuses, motores y automóviles se constituyeran como sociedades mercantiles es un esquema organizado tipo *holding*. Con ello, los objetivos

[19] AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Administración, caja 342, exp. 10.

que se pretendían eran mayor eficiencia operativa, esto a través de especialización, flexibilidad tecnológica, disminución de riesgos financieros, apertura de nuevas posibilidades de participación para accionistas nacionales y extranjeros, mejor control y agilidad en el manejo de los recursos de la empresa, y fortalecimiento del proceso de desconcentración geográfica de la actividad económica.[20] Lo que se buscaba con esta descentralización era tener un mejor control, mediante una estructura administrativa para cada nueva división. Para finales de la década de 1970 y principios de la década de 1980, la situación adversa, debido a la expansión y crecimiento en nuevos productos y otras áreas geográficas por parte de DINA, se estaba volviendo caótica y desordenada.

Por otro lado, se trató de tener una mayor flexibilidad tecnológica, disminuir riesgos financieros a través de créditos menores y escalas manejables".[21] De esta forma, la estructura para esta descentralización estuvo basada en dos niveles básicos: 1.- La entidad corporativa con funciones de planeación, control y toma de decisiones estratégicas; y 2.- las empresas operativas (diversas divisiones) que se constituyeron a partir de las divisiones que tenía DINA, además de aquellas compañías que habían efectuado aportaciones de capital por parte de la controladora.[22]

Dichas divisiones habían sido camiones, autobuses, automóviles y motores; y las compañías que se habían creado por coinversiones fueron DINA Komatsu, DINA Cummins, Motores Perkins, DINA Plásticos, Moto Diesel Mexicana y Servicios Alimentarios DINA. A las anteriores se sumaron Mexicana de Autobuses (MASA) y Vehículos Automotores Mexicanos (VAM). De estas dos últimas, que integraban el sector automotriz paraestatal, se realizó un estudio titulado "Estrategia y bases para el desarrollo de la industria automotriz paraestatal,1980-1982".[23] Este fue un documento elaborado durante la gestión de Ricardo García Sainz para integrar y unificar dichas empresas en el esquema del grupo DINA. Dicho proceso, iniciado por García Sainz, concluyó hasta finales de 1982, cuando llegó al poder un nuevo presidente de la República y se designó un nuevo director general. Hay que recordar que la administración pública y la gestión de empresas paraestatales en el México posrevolucionario siguió las pautas y pulsos sexenales.

---

20 AGNM, Fondo Diesel Nacional, Subdirección de Prensa, caja 90, exp. 8.

21 AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Finanzas, caja 121, exp. 24.

22 AGNM, Fondo Diesel Nacional, Subdirección de Prensa, caja 90, exp. 8.

23 AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Desarrollo, caja 140, exp. 12.

Diversificación productiva, crecimiento desordenado y endeudamiento financiero en DINA (1970-1982)

La empresa siguió un camino de crecimiento productivo constante durante el periodo 1970-1982, fenómeno paralelo al incremento de las vías carreteras y al cuasimonopolio de la empresa en camiones de carga y autobuses, gracias a una política de infraestructura vial que fue creciendo paulatinamente. Como se aprecia en el Cuadro 4.1, existió un crecimiento de la red carretera nacional, no obstante, todavía era de baja calidad. Algunos autores han señalado que la red carretera era de vías asfaltadas y casi de un solo carril, hasta la década de 1980, y no fue hasta "los años noventa que hubo una mayor inversión, iniciativa y flexibilidad mediante la privatización de la infraestructura de transportes, que propició la llegada, creación, mutación y fusión de nuevos operadores" (Guajardo Soto, Salas y Velázquez, 2008: 701).

Cuadro 4.1

Longitud de la red de carreteras de la República mexicana (1971-1982)

Año	Longitud de carreteras en kilómetros
1971	74, 502
1972	124,391
1973	156,706
1974	175,389
1975	186,218
1976	193,290
1977	199,060
1978	207,661
1979	211,246
1980	249,510
1981	265,794
1982	282,077

Fuente: elaboración propia con datos del AGNM, Fondo Diesel Nacional, caja 140, exp. 13, foja 10.

Las carreteras de México durante ese periodo histórico eran de mala calidad, razón por la cual los autobuses y camiones DINA fueron acondicionados para caminos agrestes, con una topografía difícil. Ahora bien, en esas carreteras se vieron los productos DINA de manera particular en dos de sus productos fabricados: los camiones grandes y los medianos de carga, así como los autobuses integrales de pasajeros, tanto de primera como de segunda.

Diversas sociedades y asociaciones de autotransporte de carga efectuaron la compra de camiones de la paraestatal, principalmente los modelos DINA 400, DINA 500, DINA 600 y DINA 800, a los que se les podía montar carrocerías para la distribución de diversos productos. Esos modelos fueron muy útiles en la transportación de frutas, legumbres y cereales de los campos productivos a las diversas centrales o mercados de abasto del país. También fueron utilizados para transportar materiales de construcción, tales como arena, grava, tepetate y tabique, adaptándoles una tolva o góndola.

Para la elaboración de estos camiones se había creado –como apoyo de la planta de Ciudad Sahagún– una ensambladora de camiones ligeros llamada Maquiladora Automotriz Nacional S.A (MAN). Esta ensambladora había sido financiada por la Sociedad Mexicana de Crédito Industrial (Somex) y "controlada por DINA a partir de noviembre de 1974 hasta 1981, la ubicación de la planta fue en la ciudad de Monterrey en las que fueron las instalaciones de la Fábrica Nacional de Automóviles (FANASA) que fue productora de los autos Borgward" (Escamilla Trejo, 2013: 175). Dicha planta mantuvo acuerdos de asistencia técnica con General Motors y American Motors.[24]

El grado de versatilidad de los camiones medianos y grandes de carga permitieron un incremento productivo con respecto a la década anterior, así como en sus volúmenes de venta, a pesar de la competencia que representaron las ya tradicionales marcas estadounidenses Ford, General Motors, Chrysler e International. Jugaron a su favor los créditos que la empresa otorgó a sociedades de autotransporte para la compra de un camión, aunado al apoyo gubernamental mediante la adquisición de las unidades por parte de secretarías del Estado. Ejemplo de ello fueron la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT), la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (SARH) y PEMEX. Durante los sexenios de Luis Echeverría (1970-1976) y José López Portillo (1976-1982) fue muy habitual observar camiones y camionetas oficiales de la marca DINA.

[24] Revista *El mercado de valores*, Nacional Financiera, núm. 45, 11 de noviembre de 1974, p. 1233.

De esta forma, dentro de la empresa se comenzaron a construir camionetas pick up –particularmente los modelos 1000 y 3000 (véase Imagen 4.1)–, y al igual que los camiones, fueron adquiridas en su mayoría por las secretarías antes mencionadas, donde se utilizaban como vehículos oficiales. Por otra parte, fueron vendidas en menor cantidad a particulares en las diversas agencias de distribución de la paraestatal. El conjunto de ventas reafirmó el grado de diversificación productiva en DINA durante el periodo 1970-1982. En el Cuadro 4.2 se pueden apreciar los modelos y la producción total hasta 1982.

Cuadro 4.2

Modelos y producción total de camionetas en DINA entre 1970 y 1982

Modelo	Número de unidades
D-1000	13, 077
D-3000	5, 238
D-3200	13, 405
Total	31, 720

Fuente: AGNM, Fondo Diesel Nacional, Subdirección de Organización, caja 64, exp. 17.

La cantidad de unidades producidas en el segmento de camionetas es considerable si se toma en cuenta la competencia que existió en ese sector –como en el sector de camiones– por parte de las transnacionales estadounidenses Ford, Chevrolet y Dodge; incluso de marcas japonesas como Datsun, con camionetas *pick up* más pequeñas pero más económicas en términos de gasto de combustible.

Imagen 4.1

Publicidad de Camioneta DINA 3000



Fuente: www.autocosmos.com.mx

Hay que señalar que una de las características de las camionetas DINA era su singularidad. Fueron camionetas con motor diésel, lo cual fue tomado de manera ambivalente por parte de los compradores mexicanos de camionetas *pick up*, quienes estaban acostumbrados a adquirir camionetas con motor de gasolina. Por otra parte, está la consideración de que las camionetas DINA fueron recibidas con cierto "agrado" por parte de secretarías de Estado, seguramente como parte de una política de respaldo de la producción y el mercado de la empresa estatal del autotransporte. En cuanto a la producción de tráileres, fue una de las divisiones de menor relevancia. De hecho, la década de 1970 marcó el inicio de la fabricación de los primeros modelos, debido a que los pocos que se habían elaborado, bajo los acuerdos con FIAT en la década de 1950, se importaron en su totalidad de Italia. Otros se armaron con piezas completamente traídas de aquel país, con un 40% de piezas nacionales y con diseños propios. Hacia finales de la década de 1970, la producción total de tractocamiones DINA había sido de 428 unidades.[25]

La producción de autobuses en este periodo también tuvo un importante repunte con respecto a la década anterior. Ello se explica porque, después de la segunda mitad del siglo XX, la movilidad de personas y mercancías en México se efectuó por vías carreteras. El ferrocarril había sido desplazado, paso de ser el primer medio de transporte en el país a reemplazarse por

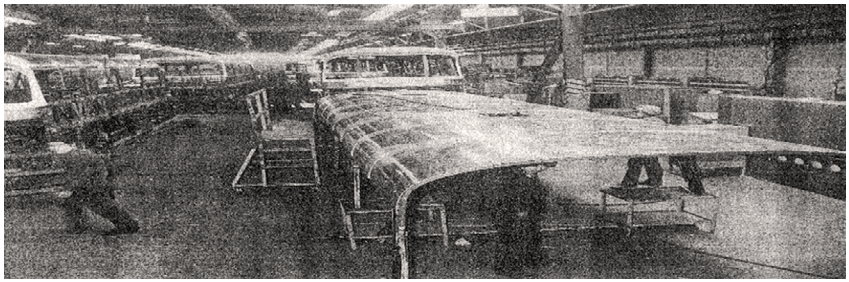
[25] AGNM, Fondo Diesel Nacional, Subsecretaría de Organización, caja 64, exp. 17.

los autobuses. La red ferroviaria y el servicio de cabotaje no representaban una opción para el transporte y movilidad de mercancías, ya que el 90% se realizaba mediante el transporte de carga por vía carretera y el 95% de transporte de pasajeros también se hacía por vía terrestre. Entre 1950 y 1980 el número de camiones de carga se multiplicó 19 veces y el de pasajeros 4 veces.[26] De allí la importancia del autotransporte de carga y pasajeros. Es evidente el aumento en la movilidad de personas por vía terrestre, especialmente por medio de autobuses y camiones, entre 1970 y 1982. También se percibe que la movilidad por medio de los ferrocarriles fue muy inferior al transporte público efectuado por carreteras.

Esa situación ayudó a DINA y a otras empresas paraestatales dedicadas a la fabricación de autobuses a tener un crecimiento productivo mayor para cubrir la demanda (Imagen 4.2). La mayor parte de empresas de transporte de pasajeros foráneos que realizaron contratos fueron Autobuses de Oriente, Ómnibus de México, Flecha Amarilla, Transportes Alteña, Ómnibus del Bajío, Corsarios del Bajío, Autobuses Blancos Flecha Roja, Tres Estrellas de Oro, Ómnibus Cristóbal Colón y Transportes Norte de Sonora. Estos créditos se otorgaron a las empresas de autotransporte de pasajeros mediante garantía e intervención del Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos (BANOBRAS).[27]

Imagen 4.2

Fabricación de autobuses DINA en la planta de Ciudad Sahagún, 1974



Fuente: tomado de Moirón, Sara (1972).

[26] AGNM, Fondo Diesel Nacional, Subsecretaría de Prensa, caja 90, exp. 18.

[27] AGNM, Fondo Diesel Nacional, Gerencia de Tesorería, caja 96, exp. 10.

Como ya se mencionó, una parte importante del mercado lo constituyeron secretarías, gobiernos estatales y universidades, entidades que utilizaron las unidades para el transporte de sus empleados, trabajadores y estudiantes. Entre ellas sobresalen la Secretaría de la Defensa Nacional, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, la Secretaría de Educación Pública y la Comisión Federal de Electricidad; los gobiernos de los estados de Chiapas y Tabasco; la Universidad Autónoma de Tamaulipas, así como los institutos tecnológicos de Celaya, Parral, Teziutlán, Ciudad Mante y Oaxaca.[28] Esa demanda de clientes obligó a la empresa a ampliar su planta de autobuses en Ciudad Sahagún, para tener una mayor capacidad de producción.[29]

Ahora bien, las terminales de autobuses del país, así como las carreteras estatales y federales, fueron espacios en donde de manera icónica se pudo apreciar la marca DINA. Su única competencia en el sector de autobuses fue Mexicana de Autobuses (MASA), la otra paraestatal que elaboraba esos productos. Sin embargo, DINA se encargó de la fabricación de autobuses tanto de "primera" como de "segunda"; por su parte, Mexicana de Autobuses se abrogó la elaboración de autobuses más económicos, los llamados de "segunda". La otra empresa fabricante de autobuses para el periodo fue la empresa privada Trafosa, que feneció en 1980. De esta manera, el Estado mexicano se adjudicó el cuasimonopolio de autobuses. De 1970 a 1980, DINA produjo menos autobuses que MASA. Sin embargo, esto no representaba una competencia entre las dos empresas públicas, porque –como ya se mencionó–, la primera estuvo encaminada a la fabricación de los autobuses de "primera" y MASA a un segmento más económico.

En cuanto a los automóviles, Renault diversificó sus modelos. Además del Dauphine, fabricó el R 12 (véase Imagen 4.3) y el Routier. También se incrementó su producción con respecto a la década anterior, gracias al crecimiento poblacional. El gobernador del estado de Querétaro, Antonio Calzada Urquiza, planteó en 1973 la posibilidad de abrir una nueva planta en la ciudad,con una capacidad de producción de hasta 40,000 unidades anuales;[30] la propuesta no prosperó. A pesar del incremento productivo, los automóviles Renault fueron perdiendo terreno en el mercado frente a otras marcas dedicadas al ensamble y fabricación de vehículos populares, como el Sedan de la Volkswagen y el Datsun. Cabe recordar que, con la creación de Renault de México (1978), la gestión en la producción de los vehículos Renault dejó de ser responsabilidad de DINA (Cuadro 4.4).

28 AGNM, Fondo Diesel Nacional, Secretaría de Finanzas, caja 168, exp. 24.

29 AGNM, Fondo Diesel Nacional, Subdirección de Organización, caja 59, exp. 2.

30 AHEQ, Primer Informe de Gobierno del Estado de Querétaro, Antonio Calzada Urquiza, septiembre de 1973, p. 87.

Imagen 4.3

Elaboración del R 12



Fuente: Renault Le Monde.

Cuadro 4.4

Producción de automóviles populares (unidades)

Años	1971	1972	1973	1974	1975	1976
Volkswagen	48, 094	55, 400	81, 642	104, 105	88, 851	68, 781
Datsun	14, 326	17, 480	19, 374	19, 797	23, 727	24, 082
Renault	12, 610	15, 289	15, 149	17, 353	19, 151	23, 159
Total	75, 030	88, 169	116, 165	141, 255	131, 729	111, 602

Fuente: "La industria automotriz de México en cifras (1976)",
revista de la *Asociación Mexicana de la Industria Automotriz* (AMIA), pp. 83-84.

La marca alemana y la japonesa fueron desplazando los automóviles populares de la Renault hasta el tercer puesto, situación que una década antes había sido contraria. Las explicaciones sobre la captación del mercado mexicano son una mejor política por parte de estas empresas en el área mercadotécnica, de distribución y de refacciones; un supuesto mejor rendimiento

del motor, así como de ahorro de gasolina. A pesar de eso, DINA anunció en 1972 la puesta en marcha de un proyecto de ampliación que le permitiría aumentar su capacidad instalada, con la finalidad de elevar su producción de automóviles. Este se firmó con los franceses de Renault con una inversión total de 125 millones de pesos y tuvo como metas contar con una producción más integrada y la posibilidad de realizar exportaciones.[31]

Para este proyecto se concedió un préstamo a un interés del 6.5% anual, con un plazo de amortización de 10 años bajo la intermediación de Nacional Financiera, fue otorgado por el Banque Française du Commerce Extériur; y firmado de manera tripartita entre Guillermo Martínez, director general de Nacional Financiera, Emilio Krieger, director general de DINA, y André Grimaldi, en representación tanto de Renault como del ya citado Banque Française du Commerce Extériur.[32] El propósito era consolidar la integración nacional de la producción y reducir la importación de partes.[33] Estuvo en la lógica de responder a los objetivos establecidos en el Decreto Automotriz de 1972, que al igual que el de 1962, pretendió el armado de automóviles con un mayor número de piezas fabricadas en México.

Además, se consideró la necesidad de incrementar las exportaciones y disminuir las importaciones de productos automotrices con miras de convertir a esta industria en generadora de divisas.[34] De igual forma, en la década de 1970, y más específicamente el 20 de junio de 1977, entró en vigor otro plan que pretendió la integración de la industria automotriz en México: el Decreto para el Fomento de la Industria Automotriz. Este tuvo como principal disposición general "fomentar la industria automotriz nacional para acelerar su crecimiento, consolidar los avances logrados y convertirla en el mediano plazo en generadora neta de divisas".[35]El anterior decreto no solo incluyó automóviles sino también camiones, autobuses y tráileres, así como la propia industria automotriz auxiliar: repuestos y componentes automotrices. La integración o grado de piezas elaboradas en México para la fabricación de vehículos, camiones, tractocamiones y autobuses fue diferente, por ejemplo, para los automóviles se fijó un mínimo del 50%; para el de los camiones un 65% y en el caso de los tractocamiones y autobuses un 70%.[36]

---

31 Revista *El mercado de valores*, Nacional Financiera, año XXXIII, núm. 31, 31 de julio de 1972.

32 Revista *El mercado de valores*, Nacional Financiera, año XXXIII, núm. 10, 5 de marzo de 1973.

33 Revista *El mercado de valores*, Nacional Financiera, año XXXVI, núm. 4, 26 enero de 1976.

34 AGNM, Fondo Diesel Nacional, Secretaría de Finanzas, caja 261, exp. 28.

35 *Diario Oficial de la Federación* (DOF), 20 de junio de 1977.

36 *Diario Oficial de la Federación* (DOF), 20 de junio de 1977.

El grado de integración establecido para los vehículos en el Decreto Automotriz de 1962 fue del 60%, el cual no se había cumplido casi quince años después; incluso cuando las exigencias fueron menores, ya que se redujo un 10%. Con ello se demostró que la integración de la industria automotriz en México, mediante la fabricación de piezas motrices en el sector automotriz auxiliar, fue difícil de cumplir. Hacia 1976 se dijo que en DINA se contenía un 80%[37] de integración con piezas nacionales para el armado de los automóviles, mientras que en Renault aún no se había completado el 100% planteado como meta. Asimismo, el volumen de ventas en la paraestatal tuvo un relativo crecimiento en la década de 1970 (véase Cuadro 4.5).

Cuadro 4.5

Volumen de ventas de DINA (1970-1980)

Segmentos	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980
Comerciales	-----	-----	-----	-----	-----	2,841	2,669	6	2,011	3,519	5,245
Ligeros	-----	-----	-----	-----	-----	2,079	2,804	680	3,845	7,052	5,136
Medianos y semi-pesados de carga	3,165	3,433	3,587	3,467	3,881	4,788	4,875	4,549	5,061	5,504	7,601
Medianos y semi-pesados pasaje	579	628	981	1,172	2,207	3,343	2,191	2,309	2,468	1,665	1,908
Tractocamiones	285	297	277	213	439	580	311	405	428	874	1,237
Autobuses	332	301	478	558	602	695	767	372	675	759	578

Fuente: AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Desarrollo, caja, 140, exp, 14.

En contraparte, el rubro de maquinaria y tractores vendidos por medio de coinversión de DINA-Komatsu (Dikona), entre 1973 y 1982, fue pobre, con un total de 534 unidades de las cuales se vendieron 506 unidades en dos productos: tractores 308 y *rippers*[38] 238.[39] Los

[37] Revista *El mercado de valores*, Nacional Financiera, año XXXVI, núm. 4, 26 de enero de 1976.

[38] El *ripper* es una máquina la cual contiene una especie de reja de arado, fijada fuertemente en la parte posterior que ejerce una acción de labrado para disgregar terrenos compactos y rocas semiduras.

[39] AGNM, Fondo Diesel Nacional, Secretaría de Finanzas, caja 155, exp. 9.

distribuidores de esa maquinaria estuvieron ubicados en seis ciudades: Culiacán, Chihuahua, Monterrey, Atizapán, Guadalajara y Coatzacoalcos.[40] Lo anterior muestra una estrategia con malos resultados, lo que habla de una limitada red de distribuidores, sobre todo si se toma en cuenta la competencia en el rubro de maquinaria por parte de empresas estadounidenses como Caterpillar; o en el caso de los tractores, de John Deere, Massey Ferguson y Ford. Esto refleja una estrategia mal concebida por parte de DINA al tratar de engrosar y expandir su producción a otros rubros, como lo fueron los bienes de capital, a tal grado que para 1983 se contaba con un pasivo de más de 11 millones de pesos en Dikona.

Ahora bien, si se realiza un comparativo entre las tres empresas que conformaron el CIS en los años de 1968 a 1978, tenemos que el valor de producción hacia mediados de la década favoreció por mucho a DINA, como se muestra en el Cuadro 4.6, que cubre el periodo de 1970-1975. Los factores a favor de DINA fueron una diversificación productiva más amplia que las otras dos empresas, así como su carácter cuasimonopólico en el ramo de autobuses, lo que le permitió ampliar su producción y sus ventas. Las ventas totales del CIS en 1976 supusieron que las operaciones del combinado lo ubicaron entre las 12 empresas más importantes del país y en octavo lugar en capital invertido entre las empresas paraestatales.[41]

Cuadro 4.6

Valor de la Producción en las empresas del CIS (1970-1975)

Empresa	1970	1971	1972	1973	1974	1975
DINA	1, 109 441	1, 158 387	1, 458 344	1, 733 589	2, 545 542	3, 821 019
CONCARRIL	418, 968	286, 157	333, 230	439, 977	826, 783	941, 940
SIDENA	189, 680	220, 186	226, 118	292, 160	444, 213	502, 343
Total	1, 718 089	1, 664 730	2, 017 692	2, 468 726	3, 816 538	5, 265 302

Fuente: *El mercado de valores*, Nacional Financiera, año XXXVI, núm. 35, 30 de agosto de 1976, p. 673.

Entre 1980 y 1982, siendo una empresa con una dirección general independiente administrativamente, se presentó una disminución en las ventas en casi todos sus rubros, lo cual se debió a la crisis internacional y a la baja de ventas del sector automotriz. El director de DINA,

40 AGNM, Fondo Diesel Nacional, Gerencia de Tesorería, caja 100, exp. 7.

41 Revista *El mercado de valores*, Nacional Financiera, año XXXVI, núm. 35, 30 de agosto de 1976, p. 673.

García Sainz, señaló que "para esos años la meta era fabricar 15,540 camiones, cifra que se ajustó a 10 mil, íbamos a producir mil autobuses y ahora tuvimos que ajustar los ritmos de producción a 700 autobuses, una baja aproximada del 40%".[42] A pesar de ello, esos dos años fueron mayores en términos productivos que a partir de 1983, año en que realmente comenzó a impactar fuertemente la crisis económica de finales de 1982: "entre los años de 1970 y 1981 el valor de las ventas en DINA creció 157%, en términos reales, pero el crecimiento no fue uniforme, dada la inestabilidad que caracterizó a la economía mexicana y a la industria automotriz en particular" (Martínez Loredo, 1992: 103).

El crecimiento en el volumen productivo y de ventas con una diversificación de productos tuvo un lado negativo, ya que el endeudamiento y deterioro financiero que existió en la empresa en la década de 1970 fue creciendo generando pasivos. Esos pasivos se dieron sobre todo mediante endeudamiento y empréstitos con la banca internacional y nacional durante el periodo echeverrista. Posteriormente se fueron utilizando nuevos préstamos, gracias a las rentas obtenidas por los recursos petroleros en el sexenio de López Portillo. Con ello, DINA tuvo una gran expansión: se crearon nuevas empresas en coinversión con transnacionales –como se verá más adelante–, se produjeron nuevos modelos en segmentos como maquinaria, motores y camiones, se ampliaron naves industriales en la planta de Ciudad Sahagún y se construyeron nuevas en Toluca y San Luis Potosí. Sin embargo, no hubo ninguna planeación que lo justificara, pues las expectativas de crecimiento en DINA emprendieron proyectos de ampliación productiva, los cuales fueron financiados mediante la contratación de adeudos en moneda extranjera que se esperaba recuperar con recursos derivados de una producción incrementada, situación que no sucedió.[43]

De manera correspondiente, ese crecimiento fue anárquico y se dilapidaron millones de pesos en los dos sexenios. La carencia de ahorro interno para financiar el crecimiento esperado llevó a la contratación de adeudos en moneda extranjera. Debido a ello los intereses moratorios fueron creciendo y se realizaron nuevos préstamos para pagar intereses, lo cual generó un efecto bola de nieve de acumulación de deudas y pérdidas. En ese sentido,

> DINA volvió a operar con números rojos [situación que no se daba desde los acuerdos que se tuvieron con la FIAT]. El margen de utilidad bruta descendió

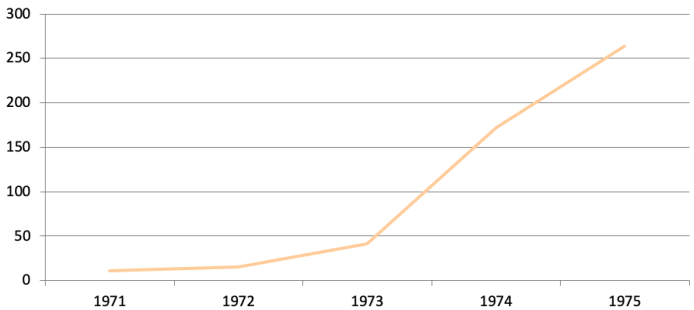
[42] AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Administración, caja 340, exp. 7.
[43] AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Operaciones, caja 313, exp. 9.

> dramáticamente a 7.6 % en el periodo 1971-1981. Ello ocurrió a pesar de la mayor escala de operación y al control de precios, que ocasionaba que en algunas líneas (concretamente los autobuses) se vendieran sistemáticamente por debajo del costo. Los gastos en operación no crecieron en proporción a las ventas. Los gastos financieros eliminaban las utilidades de operación, debido al monto creciente de la deuda. Así, en 1974 y 1975 las pérdidas equivalieron al 6.8 y 4.8 % de las ventas respectivamente (Martínez Loredo, 1992: 105).

Lo anterior permite contrastar entre las gestiones de Villaseñor y las de la década de 1970. Según Del Rosal, en sus escritos titulados "Villaseñor, su lucha y su obra en Sahagún", "bajo esa gestión entre 1965 y 1970 se obtuvieron utilidades por 280 millones de pesos. De 1971 a 1975 bajo las administraciones de Reyes Heroles y Krieger entró en números rojos, registrándose un total de pérdidas de 500 millones".[44] Esos aumentos en las pérdidas fueron desproporcionados, ya que para 1973 hubo pérdidas por poco más de 41 millones; un año después, en 1974, por 172 millones; y para 1975, un total de 264 millones, como se aprecia en la siguiente Gráfica 4.1. Las juntas de la Comisión Interna de Administración del CIS hacia 1976, bajo dirección de Gonzalo Martínez Corbalá, señalaron que una posible solución a las pérdidas en DINA se podía dar mediante un aumento de los precios en camiones y autobuses.[45] Sin embargo, esa decisión correspondía a la Secretaría de Industria y Comercio (SIC) y no a los directivos de DINA o del CIS, con lo cual la iniciativa no prosperó.

Gráfica 4.1

Pérdidas en DINA entre 1971 y 1975 (millones de pesos)



Fuente: elaboración propia con datos de Villaseñor, Víctor Manuel (1976).

[44] AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Operaciones, caja 265, exp. 8.
[45] AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Difusión, caja 326, exp. 10.

La situación fue deteriorándose en la segunda parte de la década de 1970 y a principios de 1980 porque las peores pérdidas aún no llegaban. Después de la devaluación del peso en 1976, la baja de capitalización y la elevada proporción de la deuda en moneda extranjera, DINA tuvo una pérdida equivalente al 41.8% de las ventas en ese año y de 31.7% en el siguiente. El capital contable se volvió negativo y la empresa fue incapaz de cubrir sus compromisos, causando así cuantiosos intereses moratorios. El gobierno tuvo que "aprobar un programa de rescate financiero, mismo que se instrumentó hasta 1979, aportando recursos de 4,800 millones de pesos para reponer la pérdida acumulada y pagar una proporción sustancial de la deuda con Nacional Financiera" (Martínez Loredo, 1992: 106).

En términos generales, la problemática que acusó DINA en la década de 1970 se debió a un proceso de descapitalización y dependencia creciente de los créditos, la cual se agudizó por una política de control de precios que los mantuvieron a la zaga de los costos. A ello se sumó el surgimiento de un movimiento sindical que desvinculó los objetivos de la empresa de los intereses de los trabajadores, acabando por hacer inalcanzables las metas de eficiencia y productividad y perdiéndose, además, la congruencia en la administración de la empresa y la unidad de propósito entre la operación y los requerimientos financieros.[46]

Por otro lado, se suscitó una mala administración en el material utilizado para la fabricación de automóviles, camiones y autobuses, con un alto dispendio de recursos. Ejemplo de ello fue que "las partes para el ensamble de las unidades tanto las importadas de Francia como las de origen nacional se apilaban y se echaban a perder prematuramente por falta de almacenes adecuados y espacios racionalizados, lo que es la viva imagen del derroche" (Urteaga, 1977: 27). El derroche y desperdicio de material utilizado para el ensamble fueron otras de las razones que afectaron las finanzas de la empresa.

La empresa tuvo adeudos fiscales graves, pues dejó de cubrir impuestos y contribuciones, derivadas de los salarios y prestaciones al personal. La empresa fue requerida y embargada hacia 1982 por la Oficina Federal de Hacienda de Ciudad Sahagún, debido a adeudos de impuestos de importación por 900 millones de pesos.[47] De allí que el excesivo endeudamiento, la mala administración y el movimiento sindical –como se verá más adelante– fueran causas que operaron para que DINA comenzara su infortunio como empresa estatal, la cual se agudizó con la crisis económica de 1982.

46 AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Operaciones, caja 313, exp. 9.

47 AGNM, Fondo Diesel Nacional, Gerencia de Tesorería, caja, 96, exp. 6.

Nuevos acuerdos de asistencia tecnológica y coinversiones: Perkins, Komatsu, Cummins, Budd y la creación del Centro de Investigación y Capacitación Sahagún

La expansión productiva y tecnológica de DINA, en la década de 1970 y principios de la década de 1980, en áreas como automóviles, tractocamiones, autobuses, camionetas, motores, plásticos, e inclusive maquinaria pesada; tractores, palas mecánicas, *rippers* y retroexcavadoras, conllevó a nuevos acuerdos de asistencia tecnológica y coinversiones, los cuales tuvieron como objetivo la elaboración de dichos productos.[48] Los acuerdos se dieron con transnacionales estadounidenses, japonesas e inglesas, en áreas de bienes de capital y de consumo duradero. Dentro de los aspectos tecnológicos y ante el rezago en el área de bienes de capital en México durante la década de 1970 se pensó que mediante la implementación de acuerdos con firmas extranjeras de países desarrollados se podía subsanar el atraso tecnológico en este sector.

DINA era una de las empresas en donde mayoritariamente se necesitaba de la asistencia tecnológica como una forma de seguir adelante en el proceso y elaboración de vehículos, camiones, autobuses y motores. Bajo ese contexto, sería el Estado mexicano quien elegiría la empresa para desarrollar nuevos proyectos y, al mismo tiempo, consolidar los que ya se habían gestado en años anteriores. En ese sentido, vale la pena dar un panorama de la política mexicana durante la década de 1970, la cual, en materia tecnológica, dio como resultado en 1971 la creación de un instituto que debía ayudar a generar ciencia y tecnología necesaria para el desarrollo del país: el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT).

Esa institución tuvo dos funciones principales: la primera, de asesoría, al operar como auxiliar del Ejecutivo Federal en la fijación, instrumentación, ejecución y evaluación de la política nacional de ciencia y tecnología; y la segunda, de carácter ejecutivo, al promover la investigación y el desarrollo experimental, la creación y el fortalecimiento de los centros de in-

[48] Según Adrián Escamilla, otro aspecto importante es que "las empresas del CIS fomentaron el surgimiento de pequeños y medianos proveedores dentro de la región; incluso, algunos de ellos se convirtieron en verdaderas empresas especializadas que de a poco comenzaron a ofrecer sus productos fuera del CIS. Este fenómeno alcanzó su plenitud durante los años setenta. Entre las que más destacan se encuentran la 'Sociedad Cooperativa de Carrocerías, Productos Metálicos y de Madera', la cual suministraba productos tanto a DINA como a CONCARRIL; la 'Cooperativa de Confección y Limpieza' y la 'Cooperativa de Costura Tlanalapa', quienes manufacturaban distintos tipos de vestimenta industrial para el CIS; la 'Cooperativa Arneses', la cual se especializaba en la fabricación de componentes eléctricos y que a tan solo un año de existencia ya comenzaba a fabricar para empresas automotrices diferentes a DINA". Escamilla, Adrián, "Bajo el velo de la privatización: el caso del Complejo Industrial Sahagún, 1952-1995", en Espereanza Fujigaki, coordinadora, *México en el siglo XX. Pasajes históricos*, México, Facultad de Economía-UNAM. 2013.

vestigación, así como el suministro de servicios de apoyo a la comunidad científica.[49] También buscó la participación del sector productivo, público y privado a través de programas prioritarios, proyectos de investigación y aplicación, programas de becas y capacitación, y promoción de servicios científicos y tecnológicos. Se buscaba una mejor y creciente interrelación entre el sistema científico y tecnológico y el sistema económico y social.[50] Lo anterior fue a la par del Plan Nacional de Ciencia y Tecnología, sobre el cual Miguel S. Wionczek señaló que:

> Los objetivos básicos de dicho plan eran el desarrollo científico y la autodeterminación tecnológica, lo cual tiene que ver con la construcción de una capacidad nacional que permita reorientar progresivamente la demanda tecnológica hacia fuentes internas, racionalizar la adquisición de tecnología extranjera, desarrollar la capacidad de asimilación, adaptación y generación de tecnología en el país.[51]

Esa situación, que tenía que ver con el impulso y desarrollo de tecnologías propias, entró en contradicción, ya que se impulsó la transferencia de tecnología mediante la Ley sobre el Registro de la Transferencia de Tecnología y el Uso de Explotación de Patentes y Marcas. Lo anterior estaba relacionado con un proceso de industrialización e impulso tardío en México de instituciones científicas y tecnológicas, así como con el magro desarrollo de escuelas tecnológicas y de ingeniería en el país, que hubieran permitido la generación de capital humano para la creación, invención y desarrollo de patentes. Con la creación de esta institución se trató de impulsar el desarrollo de bienes de capital, debido a que mediante la producción de esos bienes se podía reducir el déficit en la balanza comercial en productos que históricamente habían sido un lastre para la economía del país a causa de su importación. Para ello:

> a) la urgencia de disminuir la tasa con que crecen las importaciones de maquinaria y equipo, a fin de reducir la dependencia del crecimiento industrial de la insuficiencia relativa de la oferta de divisas; b) el hecho de que el desarrollo del mercado industrial mexicano había alcanzado el tamaño necesario para que

[49] Revista *El mercado de valores*, Nacional Financiera, año XXXVI, núm. 41, 11 de octubre de 1976.
[50] Revista *El mercado de valores*, Nacional Financiera, año XXXIX, núm. 41, 11de octubre de 1979, p. 843.
[51] Revista *El mercado de valores*, Nacional Financiera, año XXXVI, núm. 41, 11 de octubre de 1976, p. 843.

> la producción doméstica de diversos tipos de maquinaria y equipo se pudiera hacer con magnitudes productivas que aprovecharan, en un grado razonable, las economías de escala; y c) el hecho de que la economía nacional no fabricaba muchos de los bienes de capital que su crecimiento demandaba.[52]

En este contexto histórico nacieron los acuerdos de asistencia tecnológica y coinversiones con Komatsu, Cummins, Budd y Perkins. Para el caso de Komatsu, se dio un convenio de inversión y asistencia tecnológica para producir maquinaria pesada en la planta de Ciudad Sahagún, en una nave industrial nueva destinada para tales fines. En ella se elaboraron tractores, *rippers* y palas mecánicas. Para el caso de Cummins y Budd, se construyen nuevas plantas en San Luis Potosí y Toluca, respectivamente.

Cabe recordar que Cummins había firmado acuerdos de asistencia tecnológica con DINA desde 1960 para la fabricación de motores para trasporte pesado –autobuses y camiones– y, debido al crecimiento productivo y diversificación, se acordó la creación de una empresa filial de capital mixto para la elaboración exclusiva de motores. Por su parte, la coinversión con la empresa estadounidense Budd Company se llevó a cabo con la finalidad de dejar de comprar e importar el plástico y la fibra de vidrio utilizada para el ensamble de las cabinas de tráileres, camiones y autobuses en la planta de Ciudad Sahagún.

El acuerdo de asistencia tecnológica y coinversión con Perkins

Este acuerdo se firmó el 28 de septiembre de 1973 a través de un crédito otorgado por Nacional Financiera por una cantidad de 50 millones de pesos. DINA tuvo un 60% de participación accionaria, mientras que el 40% restante quedó en poder de Perkins Ltd. de Inglaterra, Chrysler de México y de Vicente Ariztegui.[53] El objetivo de esa coinversión fue llevar adelante el proceso de "mexicanización" de la industria automotriz iniciado en la década de 1970, cuyo antecedente se encuentra en el acuerdo de 1962. Lo anterior con referencia a la fabricación de motores, es decir, la paulatina disminución de importación y utilización de motores extranjeros por los de fabricación nacional.

---

52 Revista *El mercado de valores*, Nacional Financiera, año XXXVI, núm. 41, 11 de octubre de 1976, p. 675.

53 Revista *El mercado de valores*, Nacional Financiera, año XXXIII, núm. 41, 8 de octubre de 1973.

El director Emilio Krieger señaló que uno de los objetivos fundamentales con dicha operación fue que "el Estado mexicano tuviera injerencia decisiva en la fabricación de motores a diésel, que por sus características son esenciales para el desarrollo de la industria".[54] No obstante, la venta de esos motores no fue exclusivamente para proveer a DINA y al resto del aparato industrial estatal automotriz, sino también a empresas transnacionales como Chrysler y a otras de la iniciativa privada; así como para exportaciones hacia países de Centroamérica, como Costa Rica, Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua y Panamá; Sudamérica (Perú) y el Caribe (Cuba).[55]

La planta no se ubicó en Ciudad Sahagún, pues previamente había sido edificada en Toluca y permaneció en ese mismo espacio. Es importante señalar esto, ya que la creación de nuevas empresas en DINA a través de coinversiones y asistencia tecnológica, en la década de 1970, había generado nuevos espacios productivos y una anárquica (en su planificación) red de nuevas naves industriales en diversas ciudades del país. Hasta aquí cabe preguntarse lo siguiente: ¿por qué DINA realizaba acuerdos de coinversión con Chrysler y Perkins? Ese acuerdo se originó para obtener las patentes de la compañía inglesa en materia de elaboración de motores diésel, sobre todo para los modelos de camiones medianos y grandes que se fabricaban en DINA.

Desde la década de 1970 se habían firmado acuerdos de asistencia técnica con la empresa estadounidense Cummins e incluso desembocaría en una nueva coinversión en 1980 con dicha trasnacional, como se mostrará más adelante. El acuerdo en el que DINA apareció como accionista mayoritario de una empresa de motores vino a confirmar la enorme dependencia que tuvo la paraestatal para desarrollar su propia tecnología. Asimismo, mostró que la complejidad para la elaboración de partes y piezas con altos estándares tecnológicos como el motor diésel, siempre requirió de la colaboración de empresas extranjeras.

El acuerdo de asistencia tecnológica con Komatsu

En los años de 1970, el Estado mexicano trató de disminuir la dependencia de bienes de capital importados mediante diversos acuerdos de coinversión, asociación y transferencia de tecnología.

[54] Revista *El mercado de valores*, Nacional Financiera, año XXXIII, núm. 41, 8 de octubre de 1973.
[55] AGNM, Fondo Diesel Nacional, Secretaría de Finanzas, caja 155, exp. 9.

Esto se pretendía principalmente en el segmento de maquinaria pesada, la cual estaba destinada a secretarías como Agricultura y Recursos Hidráulicos o de Comunicaciones y Transportes, con el objetivo de generar infraestructura de carretera, construcción de presas y obra pública en general. De allí se pensó en establecer un acuerdo con una empresa transnacional de renombre que pudiera asentarse en México y proveer esos productos mediante el uso de tecnologías. La compañía para llevar a cabo tal misión fue la japonesa Komatsu, que aportó el equipo herramental, así como la ingeniería, planos y asistencia técnica en sociedad con DINA.

Ese acuerdo se dio para la fabricación de tractores de oruga de 140, 180 y 320 caballos de fuerza. Fue firmado el 18 de septiembre de 1974; aunque la primera unidad se produjo hasta julio de 1975. El acuerdo se dio "mediante 640,000 acciones para dar forma a lo que se conoció como DINA Komatsu Nacional o Dikona, a su vez divididas en dos series "A" y "B". En el primer caso con un 60% de capital aportado por el Estado mexicano, y en la serie B con un 40% de capital japonés".[56] Los objetivos con la creación de Dikona fueron los siguientes:

> a) Evitar la salida de divisas por compra de maquinaria y equipo para la construcción, proveyendo adecuadamente a este tipo de industria sus necesidades; b) contribuir a la satisfacción de las necesidades en materia de maquinaria y equipo para la industria de la construcción; c) fomentar la sustitución de importaciones y el desarrollo de una tecnología nacional, capaz de mejorar los productos fabricados y en esta forma estar en posibilidad de concurrir al mercado internacional; y d) contribuir al desarrollo del país proporcionándole medios para una sana expansión de la industria de la construcción.[57]

Mediante la sustitución de importaciones el Estado mexicano trató de evitar la fuga de divisas en el sector de bienes de capital con la concreción de proyectos como el de Dikona; también pretendió generar tecnología y conocimiento apoyado en una transnacional japonesa. Las instalaciones de Dikona fueron construidas en un área 60,000 metros cuadrados y representaron una inversión de 75 millones de pesos, de los cuales 32 millones se destinaron a la construcción y 43 a la adquisición de maquinaria y equipo. La ocupación directa de personal fue de 100 personas y 500 en forma indirecta a través de los proveedores.[58]

---

56 AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Organización, caja 303, exp. 7, foja 1.

57 AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Operación y Desarrollo, caja, 313, exp. 9.

58 Revista *El mercado de valores*, Nacional Financiera, año XXXVI, núm. 42, octubre 18 de 1976, p. 822.

El acuerdo de coinversión y creación de una compañía filial entre DINA y Cummins: Dicumsa

Las necesidades tecnológicas y productivas para la elaboración de motores diésel destinados al ensamble de camiones y autobuses en la planta de Ciudad Sahagún derivaron en un acuerdo con la empresa estadounidense Cummins, con el propósito de crear una compañía filial. Cabe señalar que desde 1960 se había logrado un acuerdo de licencia y asistencia técnica dicha empresa para la fabricación de los motores NH/NT. Este acuerdo se extendió gracias a la dependencia tecnológica de DINA, pues no había desarrollado tecnologías ni patentes propias referentes a la elaboración de motores considerando la diversificación, demanda, ampliación y producción cada vez mayor. Entonces, se construyó una planta que tuvo los objetivos de abastecer a DINA y a otras empresas asentadas en México, así como exportar a los Estados Unidos. El convenio señaló lo siguiente:

> A efecto de desarrollar más rápidamente el sector de motores diésel y, al mismo tiempo, encontrar nuevas fuentes de capital y lograr del proveedor extranjero de tecnología una participación continuada en la industria, se ha dado a Cummins y a DINA la oportunidad de invertir en el negocio de fabricación de motores diésel en México.[59]

La empresa se constituyó con fundamento en los artículos 32 y 46 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal de los Organismos Descentralizados de Participación Estatal, con fecha del 14 de febrero de 1980, con un capital inicial de 260.6 millones de pesos. Dicha sociedad fue constituida con el 60% de participación de DINA y un 40% de Cummins,[60] establecida debido a condiciones estratégicas y estructurales que la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial había señalado. El tema era importante para esta secretaría, pues la producción de motores diésel se consideraba una actividad prioritaria en el Plan Nacional de Desarrollo Industrial, lo cual creó nuevas fuentes de trabajo, tanto directa como indirectamente.[61] La empresa fue emplazada en la ciudad de San Luis Potosí y comenzó sus operaciones en 1981. Sus objetivos medulares fueron:

59 AGNM, Fondo Diesel Nacional, Secretaría de Finanzas, caja 156, exp. 12, foja 15.
60 AGNM, Fondo Diesel Nacional, Secretaría de Finanzas, caja 156, exp. 12, foja 14.
61 AGNM, Fondo Diesel Nacional, Secretaría de Finanzas, caja 156, exp. 12, foja 18.

> 1.- Atender la demanda nacional de motores diésel teniendo en cuenta que se tendrá un programa razonable para el cumplimiento del Decreto para el Fomento de la Industria automotriz, lo anterior mediante; 2.- la fabricación, ensamble y prueba de motores Cummins NH/NT de más de 250 CF; 3.- el ensamble y prueba de motores Cummins serie K; 4.- la comercialización de productos, componentes y refacciones Cummins; 5.- el servicio y garantía a clientes de los motores, partes y componentes; 6.- colaborar con el desarrollo económico del país a través de la generación de nuevos empleos y del ahorro de divisas; 7.- para la realización del objeto establecido en el inciso 1.[62]

Adicionalmente, se autorizó la producción, ensamble, prueba y comercialización de motores diésel con rango de potencia de 230 a 400 caballos de fuerza; se incluyó el ensamble de motores tipo K de 400 a 600 caballos de fuerza, así como la comercialización de motores V6 y V8. Un aspecto relevante del proyecto fue la creación de un Centro de Investigación de Productos, cuya finalidad era responder "a los deseos de México de incrementar las actividades de investigación y desarrollo".[63] En ese tenor, el centro técnico que se construyó al interior de la planta tuvo como función adaptar productos a las necesidades del mercado local, desarrollar nuevos productos, efectuar trabajos de desarrollo original, ayudar a introducir nuevos productos y llevar a cabo investigaciones seleccionadas en cooperación con Cummins.

El centro contó con 25 técnicos, estuvo coordinado a un centro matriz ubicado en Columbus, Indiana, y conectado con otros centros del tipo en el mundo. Los ámbitos de competencia de este centro fueron: 1.- Ingeniería aplicada a motores; 2.- desarrollo de productos para perfeccionar los óptimos resultados para las operaciones en México; 3.- origen de aprobación de México para el aprovisionamiento de los componentes; 4.- campo de pruebas para los nuevos productos introducidos a México por Cummins; 5.- asistir en el entrenamiento y desarrollo de los recursos humanos.[64] Asimismo, DINA designó a Dicumsa como su agente para la comercialización de motores pequeños de la serie V y para partes fabricadas bajo licencia de Cummins. De igual forma, se le asignó establecer un sistema de distribución en México, destinado a la venta de productos Cummins de importación y para su distribución en el país.

62 AGNM, Fondo Diesel Nacional, Secretaría de Finanzas, caja 156, exp. 12, foja 24.
63 AGNM, Fondo Diesel Nacional, Secretaría de Finanzas, caja 156, exp. 12, foja 16.
64 AGNM, Fondo Diesel Nacional, Secretaría de Finanzas, caja 156, exp. 12, foja 55.

Con ello, a través de la sociedad con Cummins y la creación de una empresa filial llamada Dicumsa, DINA trató de fabricar en el país los motores diésel para el ensamble de camiones y autobuses de su planta de Ciudad Sahagún; al mismo tiempo trató de incorporar y aprender nuevas tecnologías para adaptarlas y desarrollar las propias. Sin embargo, el proyecto de sociedad con la empresa estadounidense fue efímero, ya que para 1988 el Estado mexicano vendió sus acciones de Dicumsa a los estadounidenses. Este hecho tiene relación con la crisis económica del periodo, así como con la política de reconversión industrial. Así, la empresa filial y el proyecto para desarrollar tecnologías propias que más adelante se adaptasen en la planta de DINA se vieron truncados.

Hay que agregar que la diversificación y expansión de proyectos de DINA –ya fuese mediante acuerdos de carácter productivo o tecnológico–, llevados a cabo en el periodo 1970-1982, ocasionaron un engrosamiento en diversos segmentos productivos de la paraestatal. La situación se recrudeció a partir de 1983 con una crisis en la empresa, que de manera conjunta con situaciones de desorganización administrativa y conflictos laborales, llevaron a su privatización en 1989.

Acuerdo de asistencia tecnológica con Budd Company

Las necesidades en el campo de la fibra de vidrio y plásticos para elaborar cabinas e implementos utilizables para el ensamble y fabricación de camiones, autobuses y tráileres condujeron a DINA a buscar una alternativa que pudiese otorgarle asistencia tecnológica para su desarrollo. Fue así que se concretó un acuerdo con la empresa estadounidense Budd Company, formalizado el 3 de febrero de 1981. Este constó de licencia de uso de marcas, explotación de patentes, suministro de conocimientos técnicos, asistencia técnica y licencia de uso comercial en el campo de los compuestos moldeables de plástico.[65] En ese sentido, la empresa estadounidense pactó con DINA los siguientes puntos:

> 1.- Los conocimientos de BUDD significan toda la información técnica relacionada con la elaboración, vaciado y técnicas de manufactura que posee y relacionadas con la fabricación de productos de moldeo por compresión, compuestos

[65] AGNM, Fondo Diesel Nacional, Subdirección de Organización, caja 86, exp. 29.

> moldeables de poliéster termofijo reforzado; 2.- los Derechos de Propiedad Industrial de BUDD significan todas las patentes, aplicación de patentes, diseños marcas, derechos reservados y otros derechos registrados propios o controlados en México; 3.- Servicios Generales significa aquellos servicios necesarios para transferir a EL LICENCIATARIO el conocimiento de BUDD en la forma en que dicho conocimiento sea adquirido por EL LICENCIADOR.[66]

Budd Company señaló que los ingenieros de DINA recibirían capacitación en los Estados Unidos y enviaría técnicos expertos a las instalaciones de DINA para la preparación, elaboración y aplicación del conocimiento.

Creación del Centro de Investigación y Capacitación Sahagún

A la par de los ya citados acuerdos de asistencia tecnológica y de coinversiones destinados al desarrollo y aprendizaje de tecnología, así como a la elaboración y fabricación de nuevos productos –de los que se ha dado constancia con empresas transnacionales–, se echó andar un proyecto en el que las tres empresas del CIS se involucraron como parte del desarrollo tecnológico y capacitación. La sede del Centro de Investigación y Capacitación Sahagún se situó en la Ciudad de México; es decir, estuvo descentralizado del complejo, lo que representó un distanciamiento sobre la situación y necesidades reales de las plantas que lo conformaban. Fue inaugurado por el entonces presidente Luis Echeverría el 11 de octubre de 1976 y quedó bajo la dirección del ingeniero Fernando Echegaray.[67] Estuvo destinado a capacitar a ingenieros, técnicos y trabajadores con la finalidad de desarrollar la ciudad industrial, así como apoyar al sector de bienes de capital, sector en el que la ciudad industrial se dedicó la mayor parte de su historia. Además, el proyecto estuvo bajo la observación y seguimiento del CONACYT. Dicho centro tuvo los siguientes objetivos:

> a) Promover y realizar la investigación aplicada en el área automotriz y de maquinaria agrícola; b) desarrollar tecnologías y prestar servicios técnicos a las áreas

[66] AGNM, Fondo Diesel Nacional, Subdirección de Organización, caja 86, exp. 29.
[67] AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Difusión, caja 326, exp. 3.

> productivas de las empresas que integran el Combinado Industrial Sahagún; c) capacitar personal en todos los niveles desde trabajadores hasta investigadores que pertenezcan a las empresas del mencionado Combinado Industrial; d) promover el intercambio de información técnica, científica y académica, de interés para las empresas del Combinado Industrial, con centros de investigación y enseñanza superior tanto del país como del extranjero.[68]

El Centro inició sus labores con 406 empleados, entre profesionales, técnicos, administradores y obreros. Para el caso particular de DINA, se trató de desarrollar investigación aplicada, destinada y orientada a lograr innovaciones tecnológicas para el transporte automotriz, por ejemplo:

> 1.- Diseño y construcción de prototipo de autobuses foráneos; 2.- adaptación de un turbocargador al motor DINA-Cummins V6, que permita restituir el 25% de potencia que se pierde en el motor, debido a la altura de la Ciudad de México con respecto al nivel del mar y que además sustituirá al motor V8 que normalmente se usaba en el transporte urbano con alto consumo de combustible; 3.- es conveniente señalar que podrá comercializarse y adaptarse a unidades actualmente en servicio; 4.- investigación sobre motores de combustión. Se han iniciado investigaciones sobre sistemas de propulsión automotriz que reduzcan al máximo en el consumo de combustible y las emisiones contaminantes; 5.- vehículos automotores avanzados. Se van iniciar estudios sobre sistemas novedosos de propulsión vehicular como el automóvil hibrido con motor diésel o de gasolina y sistema de acumulación de energía de baterías.[69]

Muchos de esos proyectos no se desarrollaron y quedaron en buenas intenciones, como sucedió con la iniciativa del automóvil híbrido. Sin embargo, otros sí se llevaron a cabo, como ocurrió con el de los motores y modificaciones a tractocamiones y autobuses. Ese centro de investigación comprendió otras áreas de desarrollo, como la capacitación de técnicos y trabajadores. Se impartió educación abierta para los obreros que no tuvieran secundaria o prepa-

68 AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Difusión, caja 326, exp. 3.

69 AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Difusión, caja 326, exp. 3.

ratoria y se puso en marcha un sistema de educación industrial. El proyecto estuvo dirigido especialmente a los obreros en las distintas áreas de producción. Un total de 647 trabajadores de DINA asistieron a los diversos cursos. De entre los cursos teórico-prácticos especializados se encuentran los de electricidad, manejo de equipo de máquinas-herramientas, dibujo y diseño de herramental, soldadura, control de calidad y administración de personal.[70]

La creación de este centro permite identificar una problemática que ha sido muy común en México y en América Latina durante el desarrollismo: la generación de cuadros técnicos y tecnologías. El hecho tiene relación con lo tardío en la implementación de estos espacios, que pretendieron subsanar problemas de fondo en la empresa pública, especialmente en el sector del autotransporte y bienes de capital. El panorama se complementó con la firma de un convenio entre las empresas del CIS y el recién creado CONACYT, con el fin de ofrecer a todos los especialistas del alto nivel la información sobre los desarrollos tecnológicos que pudiesen aprovecharse en su área de trabajo y las respuestas concretas a problemas específicos que tuvieran antecedentes en el marco nacional e internacional.

Asimismo, se promocionó el otorgamiento de becas, así como el reconocimiento de prácticas estudiantiles y profesionales en las empresas de Ciudad Sahagún. La idea central era la formación integral y la actualización profesional de alto nivel, mediante convenios y relaciones con otros centros de investigación y otros de educación nacional e internacional. Entre esas instituciones se establecieron nexos con el Instituto Politécnico Nacional, el Instituto de Ingeniería de la UNAM e institutos técnicos regionales para el intercambio de experiencias y las relaciones de escuela industrial. En ese sentido, se creó la Subdirección de Servicios Tecnológicos para desarrollar pruebas de control de calidad en laboratorios físico, químico, eléctrico y metrológico.

También se dictaron cursos en DINA para el área industrial, en los que intervinieron ingenieros técnicos y obreros para carpintería, trazado, pintura, máquinas y herramientas, soldadura, interpretación de planos, mecánica automotriz, planeación y control de producción, metrología, mantenimiento y electricidad. Todo ello se hizo dentro de 11 aulas con que contó la empresa. Esas "aulas" eran pequeñas, máximo para 30 personas, además de que fueron construidas con material sobrante. El total de participantes fue de 2,354 trabajadores y un total

[70] AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Difusión, caja 326, exp. 3.

de 3,210 horas impartidas.[71] Asimismo, para la difusión de los resultados de este centro de investigación se creó un boletín técnico mensual titulado *Info-Sahagún*.[72]

Finalmente, cabe indicar que a la par de este centro de investigación, y como método para incentivar el desarrollo para la implementación de tecnologías, se impulsó el Premio Nacional DINA, el cual tuvo como objetivo galardonar a los estudiantes destacados de carreras profesionales a fin de que pudieran aplicar sus conocimientos en la paraestatal. Los ganadores de este premio recibían 30 mil pesos en efectivo y un contrato por un año para trabajar en DINA, prorrogable de mutuo acuerdo. Dicho premio fue para pasantes de instituciones como el Tecnológico de Monterrey, la Universidad Iberoamericana, la UNAM, el IPN y la Universidad Anáhuac en las carreras de ingeniería mecánica, ingeniería eléctrica, ingeniería industrial, licenciatura en diseño industrial y licenciatura en administración de empresas.[73]

Formación de comités de fábrica, insurgencia sindical y *dinismo* como forma de relación laboral y socio-técnica en DINA

Entrada la década de 1960 el Estado posrevolucionario tomó como bandera el discurso modernizador, cuya base fue el crecimiento económico cercano al 6.8% anual y el desarrollo industrial instaurado, como panacea desde la década de 1940, bajo el proceso de Industrialización Sustitutiva de Importaciones (ISI). Surgieron críticos de ese crecimiento y desarrollo, por ejemplo, González Casanova (1965), quien realizó una fuerte crítica hacia la cuestión política, económica y social del desarrollo estabilizador, ya que no hubo una democracia en el sentido amplio. Es decir, no existió una alternancia política, y el crecimiento económico había sido para pocos, pues siguieron existiendo bajos salarios y enormes sectores sociales seguían permaneciendo en la pobreza. Señaló que había "crecimiento sin desarrollo".

Cinco años después, en esa misma línea, otros autores apuntaron que dicho milagro era una fantasía, y que en los aspectos políticos, económicos y sociales aún faltaba mucho por hacer (Aguilar, Carmona, Carrión, Montaño, 1970). Fue precisamente en este contexto de crítica al desarrollo estabilizador y al "milagro mexicano" que diversos sindicatos pugnaron

71 AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Difusión, caja 326, exp. 3.
72 AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Difusión, caja 326, exp. 3.
73 AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Desarrollo, caja 140, exp. 16.

por mejoras salariales y autonomía sindical: movimiento magisterial y médico. A ese clamor se sumó el de distintos estratos sociales y económicos que exigieron una mayor participación, apertura política y social: clases medias, obreros, profesionistas y estudiantes, que tuvo su máxima expresión en el movimiento estudiantil de 1968.

En ese sentido, la política represora del Estado durante el gobierno de Díaz Ordaz generó en el sexenio echeverrista un discurso con mayor grado de apertura social: "apertura democrática". Ese proceso se definió por la participación y en cierta forma "relajación" del Estado con una política de corte "populista", aun cuando la toma de decisiones y el autoritarismo siguió estando presente: "Jueves de Corpus" y guerra sucia contra las guerrillas urbanas y rurales, política dual y ambigua. Sin embargo, ese discurso para el movimiento obrero y el sindicalismo se materializó en la creación de instituciones que ampliaron en cierta forma sus prestaciones laborales: Infonavit y Fonacot.[74]

Lo anterior se debió a que las particularidades del "echeverrismo" "representaron una tentativa consciente de populismo. Frente a una crisis política y social amenazante, Echeverría amplió la capacidad de cooperación del régimen" (Touraine, 1987: 155). Dentro de esa cooperación fue parte integrante un discurso de "apertura" en el sindicalismo, que fue el inicio del movimiento de "insurgencia sindical". En dicho movimiento "se abrieron las puertas a todos los líderes, independientemente de su militancia sindical o de su ideología, pues se consideraba que uno de los aspectos de la apertura democrática debía consistir en escuchar y atender las inconformidades de la gente" (Basurto, 1983: 122).

Dicho fenómeno no se llevó a cabo, debido a la ambigüedad en la política echeverrista. Esa ambigüedad tenía que ver con la unión entre el sindicalismo y el Estado mexicano, pacto simbiótico entre trabajadores y gobierno que durante la etapa posrevolucionaria fue la base del paternalismo, así como el corporativismo y la subsecuente falta de autonomía de las corporaciones mexicanas con respecto a su organización. Es importante mencionar la interpretación que dio Zapata al clasificar y enunciar mediante una tipología la existencia de dos tipos de sindicatos en América Latina: el de clase y el populista. Dentro de la primera clasificación están situados países como Bolivia, Chile y Perú. Sus características son que "poseen un importante grado de autonomía respecto al Estado, por asumir directamente un papel político o por instrumentalizar a los partidos de izquierda de manera que constituyan el canal de acceso

[74] Instituciones creadas bajo el gobierno de Luis Echeverría para dotar a los obreros y trabajadores urbanos de vivienda y préstamos para la obtención de materiales para construcción y muebles.

al sistema político y por relaciones cercanas entre el liderazgo y la base" (Zapata, 1993: 70). Por otro lado, el sindicalismo populista remite a países como Argentina, Brasil y México, con las siguientes peculiaridades:

> Un alto grado de dependencia que tiene el movimiento obrero con respecto a la dinámica política que caracterizan la relación entre el sindicalismo y el Estado. El liderazgo sindical está más vinculado a las instancias decisorias del Estado que a la representación de las demandas de los trabajadores. El conflicto sindical, cuando aparece, revela tensiones en esa articulación más que una radicalización de la base obrera (Zapata, 1993: 71).

Ahora bien, la "insurgencia sindical" se gestó en México en la década de 1970 e inicios de la de 1980, principalmente en centros industriales del país: empresas paraestatales de Ciudad Sahagún, Hidalgo, Monclova, Coahuila y Lázaro Cárdenas, Michoacán, así como de empresas privadas del ramo metal mecánico, siderúrgico y automotriz. En dicho movimiento pugnaron por cambiar el tradicional sistema populista y simbiótico que se había dado en México desde el cardenismo, a través de mejoras materiales, la implementación de un mayor grado de autonomía y respeto en las elecciones hacia las planillas ganadoras. En diversas ocasiones, se tomaron como ideología las banderas del socialismo y comunismo, las cuales chocaron con la idea de nacionalismo revolucionario que se inculcó en las empresas paraestatales mexicanas.

En la creación o etapa de "apertura o arranque" de DINA, a partir de los acuerdos de asistencia con FIAT, los trabajadores formaron su sindicato. Sin embargo, el origen rural de la mayor parte de los trabajadores de la empresa impidió que para ese momento hubiera una conciencia de clase o grupo que imprimiera un sello crítico y que, por ende, hubiese una postura de reclamos. Dicho aspecto indica que en este periodo apenas se iban esbozando y conociendo los derechos y obligaciones del contrato colectivo de trabajo. Durante la década de 1960, bajo la administración de Villaseñor, surgieron acciones esporádicas de reclamos que tuvieron que ver con condiciones salariales, que a final de cuentas se resolvieron en buenos términos, lo cual ya habla de cierta concientización. Empero, en la década de 1970 devino un importante impulso a reclamos que tuvieron que ver con asuntos como la autonomía y democratización sindical.

Es importante mencionar que dentro del sector público el patrón es el Estado. Esa es una de las características de las empresas paraestatales. El caso mexicano estuvo apegado a las deci-

siones del presidente y los intentos de autonomía y libertad por parte de los sindicatos, como el de DINA, que estuvieron delineados por el gobierno. El partido en el poder tuvo un férreo control sobre los sindicatos mediante la cooptación, represión y dádivas. En el caso de DINA como patrón, se trató en muchos sentidos de una simulación de carácter populista por parte de Echeverría y López Portillo en el fomentar y dar ciertas concesiones a los trabajadores de empresas paraestatales.

Dentro de los aspectos laborales en DINA, durante el periodo de 1970 a 1982 se pueden identificar dos momentos históricos. El primero tuvo que ver con la organización y puesta en marcha de los llamados "comités de fábrica", agrupaciones de obreros y técnicos que fueron apoyados por la administración del CIS para participar dentro de la organización de la producción al interior de la ciudad industrial. De esta forma, las tres principales empresas del CIS integraron los comités de fábrica, los cuales tuvieron un ciclo de vida corto, entre 1972 y 1975. Un segundo momento histórico en la organización y participación obrera en DINA sucedió entre 1974 y 1979, cuando se suscitaron diversas huelgas y manifestaciones obreras, encaminadas a lograr mejoras e incrementos salariales, así como luchar por la democratización y autonomía del sindicalismo. Ese periodo coincidió con la llamada "insurgencia sindical", etapa en la que diversos sindicatos independientes pregonaron y lucharon por alcanzar la democratización del sindicalismo en México, históricamente atado al régimen corporativista priista.

Los trabajadores de DINA vivieron una etapa de efervescencia al interior y al exterior de la empresa. Al interior con la conformación de los comités de fábrica y al exterior con el movimiento de insurgencia sindical. Sin embargo, las situaciones aludidas por Zapata sobre la dependencia del sindicalismo del Estado continuaron siendo llevadas a cabo mediante acuerdos –a pesar de preciarse como un sindicato independiente–, la dirección general de la empresa y el Estado mexicano, el cual fue el artífice de la "apertura" y la conformación de los comités de fábrica en DINA.

Formación de comités de fábrica en DINA

Toda esa efervescencia laboral no hubiese sido posible sin la coyuntura histórica nacional, por ejemplo, el agotamiento del modelo ISI y del llamado "milagro mexicano", así como cuestio-

nes políticas y sociales. Bajo ese contexto, se formaron los "comités de fábrica" en las empresas del CIS, los cuales fueron de cierta manera incorporaciones de tradición francesa –como se ha señalado–, ya que "no hay que olvidar que gran parte de la asesoría técnica en el Complejo de Ciudad Sahagún proviene de esta nación" (Quiroz y Méndez, 2010: 13). Los comités se dieron a instancias del gerente del CIS, Emilio Krieger, y fueron promovidos como una forma de participación de obreros y trabajadores al interior de las empresas.

Debido a su organización y funcionamiento fueron experiencias únicas dentro de las empresas, tanto de participación estatal como privada en México, de allí su importancia y la necesidad de análisis y estudio. Ahora bien, ¿cómo surgieron los comités de fábrica?, ¿cuáles eran sus objetivos?, ¿cómo estuvieron conformados?, ¿cuáles fueron los efectos de su puesta en marcha? Los comités surgieron, según Emilio Krieger, como iniciativa de los trabajadores cuando le plantearon a la dirección la falta de oportunidad que tenían para poder dialogar y dar sus puntos de vista, y lo que hizo la dirección fue recogerla y darle forma. Al mismo tiempo, el comité tuvo en sus objetivos básicos establecer una plataforma en donde pudiera haber un intercambio de opiniones entre los técnicos y los directores (empresa y trabajadores), en la cual se sintieran con libertad, derecho y posibilidad de hacer valer sus ideas. Se esperaba que una vez formada cierta conciencia de responsabilidad directiva entre los trabajadores se les fuera dando mayor función de decisión y que los comités tuvieran una segunda intención: una especie de escuela de preparación, para que los trabajadores pudieran participar en la dirección de las empresas (Novelo y Urteaga, 1979: 178).

Los comités de fábrica contaron con la aprobación institucional, sin la cual difícilmente hubieran existido. Pero ¿por qué apoyar la creación de comités de fábrica, lo cual implicaba una mayor participación de los obreros y técnicos en los procesos productivos e incluso administrativos de la empresa?, ¿no contradice esta idea la política laboral poco participativa que históricamente se les había designado a los trabajadores mexicanos? De alguna manera sí, aunque hay que recordar que durante el gobierno de Echeverría se trató de dar un discurso y cierta praxis de libertad a los trabajadores, al movimiento obrero, así como una política de concertación hacia los trabajadores, política ambigua como se mostró en líneas anteriores, ya que al mismo tiempo se reprimieron diversos movimientos sociales.

Por otra parte, se quiso dar la impresión de que el gobierno echeverrista podía ser conciliador y dar un cambio de imagen a la política represora por parte de los diversos regímenes

posrevolucionarios. Esto venía sucediendo desde la década de 1930, y se agudizó a finales de la década de 1960 y principios de la década de 1970, para de esa forma tratar de lograr cierta legitimidad política. El trasfondo fue de negociación con el contingente de trabajadores y sus órganos de representación, señalando que:

> El caso de los obreros de DINA plantea otro nivel de acción obrera. Los comités de fábrica se constituyeron con el objeto de establecer un canal de comunicación con la empresa encaminado a discutir los métodos para elevar la productividad de la misma: se trata, por parte del gobierno, de otra forma de cristalizar la "alianza" con los obreros, haciéndolos participar en ciertos niveles de dirección, donde al final del proceso las decisiones corresponden a los responsables políticos que dirigen el Combinado Industrial de Ciudad Sahagún (Aguilar García, 1978: 40).

Se dio la oportunidad para que los obreros y técnicos del CIS pudieran "intervenir con su opinión en la toma de decisiones y al mismo tiempo para que la empresa conociera las opiniones y sugestiones de los trabajadores manuales y técnicos" (Campero, Valenti y García, 1978: 155). Con ello, la organización de los comités de fábrica se estructuró de siete trabajadores y siete representantes de la administración. Los objetivos con que fueron organizados fueron, según algunos autores, "para que los trabajadores pudieran intervenir con su opinión en la toma de decisiones entre trabajadores administrativos y técnicos" (Campero, Valenti y García, 1978: 156).

Lo anterior fue como un canal o vía en el que estos tres actores sociales pudieran coordinarse en temas de gestión, producción, tecnología y trabajo. Sin embargo, en los tres años en que los comités operaron en DINA, los objetivos no se cumplieron. El sector técnico estuvo menos motivado que el laboral (obreros) a impulsar los comités de fábrica, puesto que se creía que los trabajadores podían tener un grado mayor de intervención (Campero, Valenti, García, 1978: 155-156). Este hecho también había sucedido en circunstancias semejantes en CNCF (Novelo y Urteaga, 1979; Bracho, 1989) y SIDENA. Todo parece indicar que la injerencia que podían tener los trabajadores y el sindicato, en aspectos de gestión y producción, inquietó y molestó a los cuadros técnicos y administrativos, quienes a final de cuentas fueron los que tomaron las decisiones más importantes.

El comité de fábrica en DINA tuvo una vida efímera de tres años. Sin embargo, fue una experiencia muy particular y única en el contexto de la industria paraestatal mexicana. El hecho de que los trabajadores pudieran contar con una mayor participación en la toma de decisiones era algo novedoso, aun cuando habían surgido bajo la iniciativa del director general del CIS y del presidente. Como se ha señalado, dicha participación en DINA no fue bien vista por los cuadros técnicos y administrativos, quienes siguieron detentando la gestión y mando dentro de la empresa. Esta experiencia jamás se repitió, ni en DINA ni en el resto de empresas de Ciudad Sahagún, ni en otra empresa paraestatal mexicana. Coincidentemente, el año de 1975, año en que concluyeron los comités de fábrica en DINA, correspondió con el ascenso del sindicalismo independiente. En ese sentido, hay que recordar que el final del sexenio de Luis Echeverría fue caótico en términos políticos, económicos y sociales, situación de la que las empresas paraestatales como DINA no escaparon.

Insurgencia sindical en DINA

A la par de los comités de fábrica, durante la década de 1970, en DINA se generaron diversas huelgas y movilizaciones de los trabajadores (obreros), en consonancia –en muchas ocasiones– con el sindicalismo de corte independiente. El fenómeno se dio en el contexto de insurgencia sindical que pretendió un mayor grado de autonomía con respecto al sindicalismo oficialista, aglutinado en organizaciones corporativistas de larga data como la Confederación de Trabajadores de México (CTM), la Confederación Regional Obrero Mexicana (CROM) y la Confederación Regional Obrero Campesina (CROC). "La industria automotriz de los setentas conformó un sujeto obrero combativo, con rasgos importantes de autonomía política, con formas propias de organización en las empresas (delegados departamentales) y con niveles diversos de control colectivo sobre el proceso de trabajo" (Herrera Lima, 1992: 138).

Como ya se aludió con la conformación de los llamados comités de fábrica, hay que señalar que el sindicato con el control más fuerte en la industria automotriz en la década de 1970 fue el de DINA. Esto le dio una particularidad a diferencia de otras empresas, la mayoría de capital transnacional privado y privado nacional, pues era algo que no existía en Volkswagen en Puebla y Nissan en Cuernavaca. La organización sindical de los trabajadores de DINA

comenzó el 13 de abril de 1955, después de una disputa entre la federación hidalguense de la CTM y el Sindicato Minero Metalúrgico, siendo victoriosa la primera. Así, se constituyó el Sindicato de Trabajadores de la Empresa DINA S.A. de C.V. de la R.M.:

> Tan pronto como en 1959 se comenzó a manifestar el descontento con la CTM y en 1961 se eligió por primera vez un Comité Ejecutivo. El siguiente paso lo constituyó la adhesión en 1962, a la galvanista Confederación Nacional del Trabajo (CNT). Para qué en 1970, los trabajadores de Dina dieron a su organización un nuevo nombre: Sindicato Nacional Independiente de Trabajadores de Diesel Nacional, o SNITIA (Herrera Lima, 1992: 67).

Posteriormente, se unieron a una confederación conocida como Unidad Obrera Independiente (UOI), la cual estuvo formada y liderada por el abogado, sindicalista y asesor Ortega Arenas. En esa confederación estuvieron agrupadas, durante la década de 1970 y principios de 1980, los obreros de empresas automotrices como Volkswagen y Nissan. Uno de los primeros conflictos laborales se suscitó entre enero y marzo de 1974, cuando se declaró una de las primeras huelgas de mayor impacto en DINA, la cual adquirió grandes dimensión y duración:

> Aparte de la petición de aumento salarial (que fue realmente el móvil de la actitud y muy importante para la radicalización del movimiento) el grueso de las demandas estaban orientadas a reglamentar la vida en el trabajo y a mejorar sensiblemente las prestaciones "sociales" (vacaciones, mayor tolerancia para llegar y salir de la fábrica, ayuda para pasajes, vivienda, estudios profesionales, ayuda escolar para los hijos de los trabajadores, hasta preparatoria, servicio médico, gratificaciones, guardería infantil, deportes, etcétera. La huelga constituyó un triunfo rotundo para los trabajadores (Novelo y Urteaga, 1979: 156).

Todo ese conjunto o paquete de prestaciones laborales, que a todas luces pareció excesivo para la administración de la empresa y para algunos analistas del periodo, contribuyó al endeudamiento de la empresa, sobre todo las que tuvieron que ver con la parte de "mayor tolerancia para llegar y salir de la fábrica". En otras palabras, se hablaba de los permisos de llegada tarde

o de salida temprana, aunado al dinero invertido en otras retribuciones. Si la empresa no fue rentable en términos de utilidades, ¿de dónde podía salir ese dinero? Evidentemente de los recursos que el sector público canalizaba a la empresa mediante endeudamiento con instituciones bancarias internacionales y nacionales, bajo la intermediación de Nacional Financiera. Esa fue otra de las causas explicativas de la trayectoria problemática en DINA en el largo plazo. Todo ello sucedió en un momento en que los trabajadores tuvieron "cierto" control de las empresas debido a los comités de fábrica. Por otra parte, los trabajadores señalaron:

> DINA no ha servido al país en abstracto, por el contrario, ha servido al fortalecimiento y desarrollo del sector más poderoso de los propietarios o la clase media urbana bien colocada en la escala de ingresos. DINA hasta ahora ha venido produciendo lo mismo: automóviles para la clase media, y camiones y autobuses para los monopolios transportistas (Novelo y Urteaga, 1979: 120).

Posteriormente, en enero-febrero de 1976, se generó otra huelga con motivo de la revisión de contrato en DINA. En esa ocasión el conflicto volvió a ser el aumento salarial y las prestaciones laborales. De manera especial, la UOI llamó a las fuerzas independientes externas a participar abiertamente en solidaridad con las demandas planteadas. La respuesta no se hizo esperar: diversos grupos de activistas procedentes de varias corrientes realizaron conferencias, estudios, brigadas, etcétera, en la planta y fuera de ella. Esa fue la lucha que la UOI realizó con más amplia cobertura externa.[75] Lo anterior tuvo que ver con la solidaridad que DINA recibió de diversos sindicatos y agrupaciones:

> A grandes rasgos, nos permitiría decir que en el caso de los trabajadores de DINA, S.A., el apoyo que otros organismos sindicales les ofrecieron fue, en su mayor parte, de tipo moral y económico, es decir, por un lado, manifestaban su apoyo por medio de desplegados y comunicados de solidaridad y, por el otro, prestaban apoyo económico, mediante el uso de las cuotas sindicales y algo que se puede denominar como "cuotas emergentes de solidaridad", que en momentos específicos promovían los trabajadores de otras organizaciones sin-

[75] *El Universal*, 7 de febrero de 1976; *El Día*, 8 de febrero de 1976; *Bandera Roja*, núm. 34; *El Día*, 9 de febrero de 1976; y *SPAUNAM*, núm. 13.

> dicales. Durante los primeros movimientos de los trabajadores de esta empresa, eran los obreros del mismo combinado industrial de Ciudad Sahagún quienes mostraban su apoyo con las acciones de los automotrices de DINA. Después se veía el apoyo de los sindicatos afiliados a la Unidad Obrera Independiente (UOI), organización a la cual pertenece, y de distintos sindicatos democráticos como el STEUNAM, SPAUNAM, la Tendencia Democrática del SUTERM y otros (Rodríguez, 1980: 81).

Esa solidaridad que ciertos sindicatos independientes tuvieron en el contexto de "insurgencia sindical", connotación o término que ha contenido un cariz peyorativo y al que el *establishment* señaló como un grupo, en este caso una organización gremial, se sublevó al aparato sindical de tradición paternalista y corporativista que en la mayor parte de la historia obrera de México había existido. Por ejemplo, se solidarizaron con los trabajadores de su empresa vecina CNCF, mediante la donación de dinero y de alimentos, primero con los obreros sindicalizados en huelga de 1974 y en 1975 con los empleados de confianza que pretendieron sindicalizarse en esa misma empresa paraestatal (Urteaga, 1977, Novelo y Urteaga, 1979).

Los sindicatos que estuvieron afiliados a confederaciones de tradición autonómica como la UOI no solamente se emplazaban a huelgas o a movilizaciones por cuestiones socio-económicas (aumento salarial, mejores y mayores prestaciones para sus agremiados), sino que discursivamente y en la praxis trataron de democratizar la vida sindical, es decir, mediante votación elegían a sus líderes y no mediante el tradicional método de imposición. En ese sentido, la llamada "insurgencia sindical" de la década de 1970 preconizó por "un mayor grado de acción y autonomía obrera y un rechazo hacia el paternalismo patronal y sindical" (Bizberg, 1990: 13). De allí que en el conflicto sucedido en DINA en 1976 diversos sindicatos afiliados a la UOI se solidarizaran.

Uno de los mayores conflictos en DINA fue la huelga del 7 de febrero de 1977. La bandera rojinegra de huelga fue colocada en las instalaciones de la empresa 36 horas después de reiniciadas las labores por un paro de 11 días. La negociación entre la empresa y los trabajadores resultó en considerar la suspensión de labores como un "adelanto de vacaciones", en tanto la empresa podría "reajustar sus sistemas de producción". El sindicato independiente de DINA tuvo la titularidad de más de 7,000 trabajadores que laboraron en la empresa, quienes hicieron

estallar la huelga ante el fracaso de las negociaciones salariales. Los trabajadores demandaron un aumento de 2,460 pesos mensuales para cada trabajador, calculado en más del 37%. Hugo Zamora Mendoza, líder de los trabajadores de DINA, explicó que el sindicato entregó a la empresa un pliego petitorio desde los primeros días de enero y la empresa sostuvo ofertas que no satisfacían las demandas sindicales, por lo que se recurrió a la huelga. La dirección de DINA, a cargo de Francisco Javier Alejo, propuso a los trabajadores la siguiente alternativa:

> 1.- DINA puede mantener su actual planta de trabajadores (7,151 personas) siempre y cuando se reduzca el salario de los trabajadores de planta en un 15 %; y 2.- DINA puede conceder un aumento de salarios a los trabajadores de planta siempre y cuando no se recontraten los servicios de 1,022 trabajadores eventuales.[76]

El conjunto de huelgas de la década de 1970 logró un conjunto de beneficios importantes para los sindicalizados, como altos salarios y utilidades, los cuales fueron causantes de prestaciones muy por arriba del mercado y de la capacidad financiera de la compañía. Las tensiones entre sindicato y empresa fueron la tónica de los siguientes años, sobre todo cuando se planteó el asunto de la reestructuración de la empresa hacia finales de 1982 y principios de 1983. De hecho, la dirección de la empresa siempre supo que el asunto sindical fue uno de los principales problemas a solucionar en DINA, el cual nunca se pudo resolver. Por ejemplo, en uno de los informes de la empresa, se alude al tema de las relaciones laborales y cómo estas afectaron a la empresa en el renglón de la productividad. Son veintiún puntos, los cuales trataré de sintetizar en cinco de los más significativos:

> 1.- DINA era una empresa que tuvo una estructura laboral completamente contraria a la que en teoría debió ser; 2.- los efectos negativos de las negociaciones involucraron directamente la operación (específicamente la cláusula 43 señalaba que el ritmo de trabajo estaba establecido por la costumbre); 3.- se tomó como parámetro de ascenso la antigüedad frenando la superación personal; 4.- tiempo ocioso e inactividad que se tradujo en indisciplina y en la generación de muchas actividades totalmente inconexas, hubo desde operaciones de compra

[76] Revista *Proceso*, 12 de febrero de 1977.

> venta (de billetes de lotería hasta tunas), incluso, camarillas y mítines sindicales en horas de trabajo; 5.- con el objeto de evitar conflictos, la empresa secundó una política paternalista del Sindicato y el resultado de ella, fue que la empresa para conseguir que se aceptaran sus proposiciones y modificaciones, requirió de dar algo material a cambio. Una parte siempre estuvo dispuesta a comprar y otra a venderse.[77]

Esas posiciones negativas con respecto a los trabajadores de DINA se ven reforzadas cuando un informante que pidió anonimato menciona que:

> El doctor de la empresa se prestó a maniobras mal fundadas, desde sacar recetas médicas falsas a cambio de recibir objetos de valor a cambio, por ejemplo, incapacidades, a estos trabajadores se les veía jugando futbol en el patio de la empresa. Todo era un desastre total, se vendía comida, cigarrillos, hasta gusanos de maguey. Los trabajadores se llevaban hasta los alimentos a sus domicilios. En el comedor de la empresa reinaba la indisciplina y era un completo relajo. La empresa no aguanto el costo financiero y tanto descontrol debido al exceso de personal.[78]

Desarrollo socio-técnico en DINA: el *dinismo* como forma de relaciones laborales

Lo anterior tuvo que ver con el sistema técnico de producción de claro carácter pretaylorista y prefordista, mezclado con una situación muy particular o endógena. Los estudios desde la sociología del trabajo o la antropología laboral y de prácticas que se llevaron en occidente y que fueron implementadas de manera tardía en México y América Latina ayudan a entender parcialmente los procesos de trabajo al interior de las empresas paraestatales del país. En México esos hechos tuvieron sus propios ritmos y pautas, las cuales fueron diferentes con respecto a otras naciones, ya que se implementaron prácticas paternalistas exógenas e impuestas desde

77 AGNM, Fondo Diesel Nacional, Secretaría de Finanzas, caja 149, exp, 5.

78 Entrevista a extrabajador de DINA, pidió anonimato, 15 de abril. 2017.

el mismo Estado mexicano en su carácter de patrón, así como de sindicatos corporativistas, debido a políticas de corte populista.

Se puede señalar que hubo una simbiosis muy particular de estructura jerárquica y rígida que dio vida a marcos horizontales en la cuasi totalidad de aspectos de la vida política, económica, social y cultural del país. En ese sentido, el populismo y muchas de sus prácticas clientelistas desde una esfera política también incidieron en el conjunto de la sociedad: sindicatos, directores de empresas paraestatales y trabajadores en México durante la década de 1970. El hecho de que el *dinismo* haya sido un modelo socio-técnico que se pudo desarrollar por casi cuatro décadas, también fue producto de un conjunto de consideraciones e implicaciones políticas, económicas y sociales dadas a partir de tres particularidades del sistema político mexicano:

> Uno, es la presencia de un amplio sector paraestatal en sectores considerados estratégicos para el desarrollo económico (petróleo, electricidad, comunicaciones, transportes y bienes de capital) y en el cual, se encontraba el Grupo DINA. Dos, una legislación laboral y una pauta de funcionamiento de las instancias gubernamentales relacionadas con el trabajo, que producían una fuerte intervención estatal (política, administrativa, policiaca, militar), de corte paternalista autoritario, en la relación capital-trabajo. Tres, la presencia multifacética y ubicua de una extensa red corporativa, constituida básicamente por el sindicalismo oficialista, las instituciones del Estado social o del bienestar y las instancias administrativas de lo laboral (Herrera Lima, 1992: 135).

Lo anterior como definición del *dinismo* en un nivel micro se asocia en un nivel macro al sistema político mexicano posrevolucionario y, de manera particular al periodo echeverrista. De manera conjunta con la política económica mexicana desarrollista, dio rasgos particulares y únicos a nivel internacional. Esto se debió a que en el caso mexicano:

> La corriente desarrollista se apoya directamente en el Estado y las empresas públicas, que representan la voluntad de industrialización nacional; por otro lado, el sindicalismo es controlado por el Estado. Esa fusión de fuerzas sociales con el gobierno puede conducir a una integración de corte corporativista de intereses

> sectoriales dentro del aparato estatal y la subordinación de los actores sociales a una lógica política (Touraine, 1987: 131).

Lo señalado en dos niveles –lo macro, referido por Touraine, y lo micro, señalado por Herrera Lima– permite observar una realidad dentro del sector paraestatal nacional. El sistema político mexicano posrevolucionario permeó –al igual que factores de índole social y cultural– las capas de la economía nacional mediante prácticas corporativistas y clientelares. El hecho se expresó de manera micro y jerárquica desde los directores de empresa hasta los técnicos, el sindicato y los obreros. Como consecuencia, ocurrieron prácticas que corresponden a instituciones y sociedades como la mexicana de la segunda mitad del siglo xx, atadas a los designios de un presidencialismo fuerte, de un partido hegemónico y de un discurso posrevolucionario. Estas condiciones derivaron en nepotismo y compadrazgo que se alternaron con situaciones de corrupción, las cuales pervivieron y se desarrollaron en empresas estatales como DINA. Esto se pudo observar en aspectos como contratación de personal o de ascenso de categorías salariales de los trabajadores, así como otros que tuvieron que ver con los ritmos de trabajo. Hay que recordar que estos se manejaron de acuerdo a la "costumbre", con escasa o nula polivalencia; es decir, obreros que permanecieron en una sola operación de trabajo la mayor parte de su vida laboral.

También se pueden identificar otras prácticas muy propias de la industria mexicana ya como la transformación e improvisación de herramientas de trabajo, lo que en el *argot* del obrero mexicano se conoce como "hechizas". Estas modificaciones el trabajador las realizaba para hacer más "cómoda" su operación. Herrera Lima (1992) lo ha señala como lo "mañoso", lo que el trabajador "controla", frena o hace más lenta la producción; en ocasiones bajo la complacencia de supervisores o jefes inmediatos. En contraparte con esa filosofía socio-técnica *sui generis*, la polivalencia –aprendizaje de varias operaciones– no era practicada ni bien vista por los trabajadores y sindicatos como el de DINA. Aun cuando en países del sureste asiático y de Europa Occidental ya eran prácticas obsoletas, trató de implementarse en la década de 1980, cuando se llevó a cabo la reestructuración administrativa, productiva, tecnológica y laboral. Fue uno de los asuntos de mayor resistencia por parte del sindicato y de los trabajadores, como se verá en el siguiente capítulo.

El sindicato y los trabajadores opinaban lo contrario a lo concebido sobre ellos por parte de los administradores de la empresa. Siempre pensaron que todo lo que consiguieron en au-

mentos salariales y prestaciones laborales les correspondían, que no les regalaron nada, que lo remunerado fue lo justo por las horas y días laborales, y que todo ello era producto de su trabajo. Además, argumentaron que los directivos recibían mejores remuneraciones, que todos se hicieron ricos y que les importaba un bledo el trabajador.[79] En entrevistas realizadas a algunos trabajadores de DINA, CNCF y SIDENA, ellos declararon que "nunca nos dieron más de lo que merecía el trabajador".[80] En ese sentido, la tolerancia de la empresa hacia las huelgas protagonizadas por los trabajadores de DINA, así como los logros que obtuvieron en las revisiones salariales y prestaciones superiores a la ley de las que gozaron en la década de 1970, tuvieron de fondo el trasfondo político. Lo anterior queda ejemplificado de la siguiente manera:

> Las instalaciones fabriles de [DINA] y de Ciudad Sahagún y sus trabajadores constituyen bases seguras de apoyo a la política oficial: por eso, seguramente, los candidatos priistas (por ejemplo, la gubernatura del estado), no ven ningún inconveniente cuando se presentan en esa ciudad y en las plantas prometiendo ayudas a cambio de los votos obreros que, tradicionalmente, también los líderes sindicales negocian con los representantes de la política oficial (Novelo y Urteaga, 1979: 174).

Para los administradores de empresas como DINA, y para el resto de paraestatales que se ubicaron en Ciudad Sahagún, el conjunto de demandas a que accedieron por presiones del sindicato mediante huelgas y movilizaciones, se debía a que para las empresas

> La imagen de sindicatos y sindicalizados de líderes y secuaces, es la que constituyen males necesarios con quienes hay que negociar y pactar constantemente con el fin de mantener las relaciones obrero-patronales en términos cordiales y de buena voluntad; conservando, claro está, para la parte empresarial condiciones autoritarias y paternalistas que se consideran naturales" (Urteaga, 1977, Novelo y Urteaga, 1979: 77).

---

79 AGNM, Fondo Diesel Nacional, Secretaría de Finanzas, caja 149, exp. 5.

80 Documental "Ciudad Nostalgia", realizado por Luis Frías y Balam Herrera, México, 2008, Conaculta-Pacmyc-Cine Fábrica Producciones.

De esta forma, los aumentos salariales y prestaciones fueron parte del acuerdo entre sindicatos y políticos, quienes se necesitaron con una dosis de paternalismo. Los líderes sindicales y los futuros políticos, entre los que se encontraban los propios mandos administrativos, tanto altos como medios de la empresa, serían los beneficiarios. Como ya se mencionó, el asunto de la revisión salarial fue uno de los principales detonantes para emplazar a huelga por parte del sindicato de DINA. Todo ese conjunto de huelgas, manifestaciones y luchas fueron bien compensadas, ya que DINA tuvo dentro de Ciudad Sahagún –junto con CNCF– los mejores salarios. Si se compara con otras empresas paraestatales, sobre todo privadas, salió muy bien librada en cuestiones salariales (Cuadro 4.7).

Cuadro 4.7

Categorías salariales en DINA hacia 1976

Categoría	Pesos al mes	Pesos al día	Proporción porcentual de trabajadores
Nivel 04	7, 591	253	0
Nivel 05	7, 089	236	4.2
Nivel 06	6, 314	210	0.2
Nivel 07	5, 940	198	20.0
Nivel 08	5, 366	178	4.1
Nivel 09	4, 924	164	52.1
Nivel 10	4, 478	149	7.8
Nivel 11	3, 660	122	10.5
Nivel 12 (aprendiz)	2, 484	82	1.1

Fuente: Subgerencia de Personal, DINA, 1976.

En el anterior cuadro quedan especificadas las categorías de los obreros, en las cuales las primeras tres estaban vedadas para los empleados de confianza. Para conocer de mejor forma esas categorías y el tipo de trabajo desempeñado existe una descripción más detallada al respecto:

> En el nivel 04, el más alto para los obreros, hay uno solo que debe ser muy bueno: el chef de cocina; en el nivel 05 se ubican los que trabajan en los talleres de utensilería y de mantenimiento. En el nivel 06 están los choferes de servicio que transportan personal entre sus localidades de residencia y la fábrica. En el nivel 07 se ubican obreros de los talleres de utensilería, mantenimiento, carpinteros ebanistas, mecánicos, probadores de vehículos en carretera. En el nivel 08 hay pintores, mecánicos y almacenistas, y en el nivel 09 está el grueso, que incluye a todos los obreros de la línea de montaje. En el nivel 10 se encuentran los obreros de mantenimiento civil. En el nivel 11 auxiliares de cocina y comedor, vigilantes y mensajeros. Por último, en el nivel 12 están los aprendices (Novelo y Urteaga, 1979: 125).

Se señalaba que esos salarios agrupados en nueve categorías eran superiores a la media de la rama industrial automotriz. El salario promedio de los trabajadores era un 74.3% superior al de la zona y las prestaciones económicas y sociales representaban un 123% del salario nominal.[81] Por otra parte, cabe preguntarse de dónde procedían esos trabajadores: alrededor de 6,000 registrados para el área de producción hacia la década de 1970 provinieron de casi todos los estados del país (Cuadro 4.8).

Cuadro 4.8

Estado de nacimiento de los trabajadores de DINA y su porcentaje

Entidad de nacimiento	Total, porcentaje
Hidalgo	69.9
Distrito Federal	4.0
Tlaxcala	10.0
Estado de México	7.1
Puebla	2.8

[81] AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Administración, caja 22.

Veracruz	1.3
Jalisco	0
Tamaulipas	0
Michoacán	0.4
Campeche	0
Coahuila	0.2
Durango	0
Guerrero	1.1
Guanajuato	0.7
Zacatecas	0
Sinaloa	0
San Luis Potosí	0.2
Chiapas	0
Oaxaca	1.1
Aguascalientes	0.4
Yucatán	0.2
Morelos	0
Quintana Roo	0
Tabasco	0
Sonora	0
Chihuahua	0
Nuevo León	0.2
Querétaro	0
Sin informes	0.2

Fuente: elaboración propia con datos tomados de Novelo y Urteaga, (1979).

La mayoría fueron originarios del estado donde se asentó, pero también de estados circunvecinos como Tlaxcala, Estado de México y el entonces Distrito Federal. No hubo registro de

trabajadores procedentes de Quintana Roo, Tabasco, Sonora, Querétaro y Morelos. La totalidad de trabajadores fueron hombres y a principios de la década de 1970 se integraron también algunas mujeres. Al respecto, varias de ellas habían entrado en el área de ensamble, tanto de camiones como de motores, y habían trabajado previamente como trabajadoras del comedor industrial. Allí aprendieron oficios como soldadura, mantenimiento e incluso control de calidad (inspección visual).[82]

Ahora bien, ¿cómo era la práctica laboral diaria?, ¿cómo se realizaba el conjunto de operaciones en las naves industriales?, ¿qué peso tuvieron el sindicato y sindicalizados en el proceso administrativo, productivo y socio-técnico? Los trabajadores participaron en operaciones rígidas, con labores simples y repetitivas y formas elementales de trabajo de cadena. En ese sentido, "No existió ni una medición rigurosa y estricta de tiempos y movimientos, ni una cadena mecanizada y altamente tecnificada. Esto es, existieron elementos importantes de fordización y taylorización: pero adaptados a las particularidades de DINA" (Herrera Lima, 1992: 141). A ello se puede agregar lo siguiente:

> El trabajo de DINA, principalmente en las plantas de camiones y autobuses, se dio bajo la manipulación y el ensamble de objetos de gran tamaño, a través de cadenas de montaje no automatizadas y sólo parcialmente mecanizadas. Por ejemplo, en la línea de autobuses o en la de tractocamiones, cada periodo de trabajo era de aproximadamente 2.78 horas y la unidad en proceso cambiaba de posición sólo tres veces por jornada. Cabe precisar, qué si bien los tractocamiones y los autobuses fueron ensamblados a lo largo de una jornada, el tiempo que transcurría antes de que fueran totalmente "detallados", era hasta aproximadamente un mes, periodo en el que sufrían algún deterioro por las condiciones ambientales y entonces eran retrabajados. El trabajo en cada taller era ejecutado por equipos de 6 a 8 integrantes (Herrera Lima, 1992: 142).

La supervisión del trabajo fue realizada por personal sindicalizado, que generalmente contaba con una antigüedad elevada y con amplios conocimientos acerca del proceso. En el caso de la maquinaria y el herramental el equipo fue muy diverso:

---

82 Revista *Dinamismo*, año x, enero-febrero, 1988.

> En general la maquinaria era de antigua procedencia, adaptada, y reparada por los propios trabajadores en más de una ocasión. Con ello se conformó un dispositivo material "mañoso", que requirió para su funcionamiento de trabajadores que lo conocieran y que se adiestraron y capacitado para su uso en el terreno empírico. Esto es que tuvo una serie de conocimientos, destrezas y habilidades específicos para esos procesos en particular (Herrera Lima, 1992: 142-143).

Ese conjunto socio-técnico fue de la mano de unas relaciones laborales con alta intervención sindical, formalizadas en una reglamentación contractual estricta, detallada y rígida. La normativa formal abarcó prácticamente todos los elementos que intervinieron en ella: jerarquías fijas, adscripciones a puestos y funciones, responsabilidades y derechos explícitamente delimitados, categorías especializadas y especificadas, y vacaciones.

Las particularidades sobre la sindicalización de jefes y supervisores (empleados de confianza) también fueron percibidas por la gerencia de producción de DINA. Se señaló que "esto ha sido el producto de negociaciones llevadas a cabo por directores débiles o ineptos, de otra manera no se puede comprender como se llegó a sacrificar el control de la operación sin un beneficio real para ninguna de las partes".[83] La anterior da cuenta del poder y control que el sindicato y los sindicalizados de DINA tuvieron en aspectos de organización, producción y ritmos de trabajo, aspectos que fueron combatidos en la década de 1980 y que mostraban resistencia.

Primeros signos de precarización laboral en DINA

Para 1982, con la crisis económica que comenzó a finales de ese año, la baja de los precios del petróleo y el desplome en la industria automotriz nacional e internacional, DINA había venido arrastrando dificultades internas en los últimos doce años. De lo anterior se desprende que los principales problemas de carácter estructural que habían afectado su marcha habían sido:

> a) Política de control de precios que los mantuvo a la zaga de los costos con efectivos negativos en el margen de rentabilidad. En ello, DINA había cum-

[83] AGNM, Fondo Diesel Nacional, Secretaría de Finanzas, caja 149, exp. 5. Se encuentran quejas del área de relaciones laborales señalando que algunos trabajadores se tomaban una hora más de lo correspondiente en el comedor. AGNM, Fondo Diesel Nacional, Caja 316, exp. 12.

> plido un papel de mecanismo para transferir recursos y financiamiento a los transportistas del país, vía el precio y las condiciones de venta de las unidades; b) endeudamiento creciente en razón de no disponer de recursos para inversión y capital de trabajo; c) relaciones obrero patronales que inhibieron los esfuerzos para mejorar la eficiencia y aumentar la productividad, amparadas en obligaciones contractuales perjudiciales a la empresa, e incluso a los trabajadores en una perspectiva de largo plazo; d) falta de continuidad en políticas y programas administrativos que llevaron a realizar inversiones improductivas.[84]

Aunado a los problemas estructurales, se identifican problemas de carácter coyuntural, entre ellas: a) contracción del mercado, asociada a la recesión económica reciente; b) aumento de las tasas de interés con repercusiones severas en la deuda contraída en moneda nacional; y c) pérdida cambiaria.[85] En agosto de 1982, bajo la administración de Ricardo García Sainz, tres meses antes del cambio de director general de la empresa y de presidente de la República, comenzaron a aparecer los primeros signos de crisis para los trabajadores, específicamente con la pérdida de algunas de las prestaciones laborales, sobre todo las que tenían que ver con las de ley y las superiores a la ley. En cuanto a la reducción de los mercados de DINA, García Sainz señaló que:

> Los ajustes en los programas de producción motivaron que la plantilla de trabajadores resultara excedente, por lo que la administración de la empresa planteó al Comité Ejecutivo del Sindicato Nacional Independiente de Trabajadores de la Industria Automotriz para evitar despidos de personal, era necesario encontrar fórmulas que permitieran disminuir la jornada de trabajo y consecuentemente el salario diario de los trabajadores.[86]

Ante esa situación adversa, desde la gerencia y en acuerdo con el sindicato, se tomaron medidas estrictas que terminaron por impactar a los trabajadores, entre las que destacan las siguientes: 1.- Reducir la jornada de trabajo en tres horas diarias, con el consiguiente descuento del salario correspondiente al tiempo no trabajado; 2.- La reducción del salario se hará extensiva propor-

84 AGNM, Fondo Diesel Nacional, Subsecretaría de Prensa, caja 90, exp. 18.
85 AGNM, Fondo Diesel Nacional, Subsecretaría de Prensa, caja 90, exp. 18.
86 AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Administración, caja 340, exp. 7.

cionalmente a todo el personal de confianza y directivo; 3.- suspensión de algunas prestaciones que en las actuales circunstancias resultan inadecuadas, tales como prima de productividad, rifa de tres automóviles al año para aquellos trabajadores que no tuvieran falta de asistencia, arcones de navidad y otras.[87] También se trató de cubrir el tiempo libre de los trabajadores en ciertas actividades, como programas de capacitación y adiestramiento, pláticas y conferencias sobre paternidad responsable, alcoholismo, drogadicción; educación abierta para adultos en los grados de primaria, secundaria y preparatoria; así como desarrollo de huertos y granjas familiares, actividades artísticas y culturales, deportivas y actividades de beneficio social para las comunidades de la región.[88]

Esas primeras consecuencias, debido a la crisis económica y la reducción en la producción, dio como resultado la afectación de las jornadas laborales y la reducción de salarios a mediados de 1982, que serían la tónica durante los siguientes años. El total de esos problemas estructurales y coyunturales aludidos por los directivos de DINA, que derivaron en una crisis de la empresa entre 1970 y 1982, trató de solucionarse mediante una reestructuración, no solo de esta, sino del sector paraestatal nacional. Estas opciones no terminaron con la cantidad de problemas referentes a gestión, producción, tecnología, trabajo y endeudamiento, lo que a la postre derivó en la privatización de la empresa.

87 AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Administración, caja 340, exp. 7

88 AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Administración, caja 340, exp. 7.

CAPÍTULO V

NEOLIBERALISMO, CRISIS ECONÓMICA, REESTRUCTURACIÓN Y PRIVATIZACIÓN DE DIESEL NACIONAL (1982-1989)

Crisis económica nacional, implementación del neoliberalismo y privatización de empresas públicas

Este periodo, conocido dentro de la historiografía mexicana como "década perdida", tuvo como tónica la crisis económica nacional, la cual impactó de manera negativa en todos los frentes de la economía. En ese mismo decenio se pueden identificar dos situaciones exógenas claras:

> En la década de 1980, la economía mexicana experimentó dos grandes perturbaciones de origen externo: en 1982, la crisis de la deuda, que aumentó los pagos por concepto de servicio de la deuda y dificultó la obtención de nuevos créditos externos, y en 1986, la crisis del petróleo, que cortó espectacularmente gran parte de la principal fuente de divisas y de ingresos fiscales del país. Ambas perturbaciones externas pusieron fin al prolongado periodo de expansión económica acelerada (Moreno Brid y Ros, 2004: 47).

Bajo ese contexto económico de crisis, las empresas públicas como DINA también padecieron. "A partir de entonces, la nueva administración comenzó a privatizar empresas, vender su parte de acciones donde tenía minoría, o bien eliminar fideicomisos industriales que tenían fines específicos" (Cárdenas, 2015: 673). Lo anterior trató de solucionarse mediante la puesta en marcha de un nuevo modelo económico que comenzó a instrumentarse desde la década de 1970 en otras latitudes, y que fue la prédica del neoliberalismo.

Como doctrina económica tuvo sus orígenes desde la década de 1930 del siglo XX, mediante las ideas de liberalismo económico decimonónico y de corte neoclásico. Su bagaje conceptual y teórico se edificó en torno a los planteamientos del economista Friederich Hayek, especialmente en su libro *Camino a la servidumbre*, publicado durante la Segunda Guerra Mundial. Dicha doctrina prepondera la libertad individual y señala la necesidad de desregular el mercado, de aminorar la participación del Estado en la economía, la cual dominó por casi treinta años, mediante la promoción del estado keynesiano en Europa Occidental, la planificación económica socialista en Europa del Este, así como la Unión Soviética y China y de economía mixta o desarrollista en América Latina.

Sin embargo, no fue sino hasta la década de 1970 cuando la ideología neoliberal, que había permanecido de manera marginal durante estos años, comenzó a difundirse y ponerse en práctica en el ámbito internacional. De esa forma, surgió una difusión de las ideas neoliberales planeada desde la Universidad de Chicago, con ideas de teóricos como el ya referido Hayek y de Milton Friedman. Los planteamientos académicos e intelectuales fueron llevados a la práctica política por dos gobernantes, Ronald Reagan y Margaret Thatcher, mandatarios de las principales naciones capitalistas, Estados Unidos y Gran Bretaña. En el caso mexicano, el pensamiento económico ortodoxo neoliberal tuvo sus orígenes tempranos en la década de 1930, y proliferaron hasta 1940:

> En México, el pensamiento económico ortodoxo neoliberal contemporáneo tuvo sus raíces en los años treinta y cuarenta del siglo XX. Sus representantes fueron empresarios e intelectuales con una amplia cultura económica, ligados al sector bancario. Sin lugar a dudas, todos ellos fueron hombres de acción que defendieron sus propuestas y trazaron un proyecto de largo plazo para el país, debatiendo de manera intensa las políticas heterodoxas intervencionistas y nacionalistas que el Estado mexicano impulsó durante casi todo el siglo XX. Sus representantes fueron: Luis Montes de Oca, Faustino Ballvé, Gustavo R. Velazco y Aníbal de Iturbide. Es relevante mencionar que este grupo económico y político se vinculó de manera estrecha a Ludwig Von Mises y Friederich Von Hayek, miembros de la Escuela Austriaca de Economía, así como a la asociación liberal Monte Pélerin (Romero Sotelo, 2016: 9-10).

Esta corriente de pensamiento económico permaneció de manera marginal en México durante el proceso sustitutivo de importaciones y, como se sugiere más adelante, los funcionarios del Estado mexicano se vieron influenciados por el nuevo paradigma económico y político hasta las décadas de 1970 y 1980. Durante las décadas de 1960 y 1970 en México se apreció notablemente el impulso y desarrollo de la economía mixta y la empresa paraestatal. Todo ello se afincó en una dosis de política económica intervencionista que priorizó amplias inversiones en el sector público para llevar a cabo la "independencia económica", el desarrollo manufacturero nacional y la generación de empleos en el sector secundario; que para la época se mantuvo en el discurso político como la panacea del desarrollo social, político y económico del país.

Entrada la década de 1980, y debido a la crisis económica nacional, se decidió un cambio en la política económica. Economistas, estadistas, ministros, gobiernos e instituciones de las principales potencias se unieron para señalar que lo que podía salvar de la crisis y encauzar la estabilidad financiera eran los recortes al gasto social, la flexibilidad laboral y la participación de la iniciativa privada en la inversión industrial. Dichas prácticas darían como resultado la puesta en marcha del modelo neoliberal, que para cada país tendría un inicio diferente. Por ejemplo, en algunos en vías de desarrollo de América Latina, desde la década de 1970, muchas de esas ideas ya se habían puesto en práctica.[1]

En particular, la instauración del modelo neoliberal para el caso mexicano se originó en el año de 1982, en plena crisis económica y política, justo a finales del sexenio de López Portillo (1976-1982). El endeudamiento público producto de su amplia política destinada al gasto social, la subsecuente fuga de divisas y la caída de los precios internacionales del petróleo aceleraron este proceso. Es importante señalar que el caso mexicano fue diferente respecto al de los países sudamericanos, particularmente los de Argentina y Chile, en donde el neoliberalismo se dio por medios exógenos, es decir, mediante la influencia de la escuela de Chicago y los dictados de instituciones como el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional. También difiere porque con ellos se dio en contextos de dictaduras militares.

[1] Argentina y Chile fueron los primeros en adoptar medidas de corte liberal y ortodoxo en sus economías. Hay esbozos de ello desde la década de los sesenta, en donde se dio inicio con la eliminación de aranceles en algunos productos y se comenzó a experimentar un mayor equilibrio en su balanza comercial, pues lograron exportar algunos bienes de consumo. De hecho, ambos países firmaron desde 1947 los acuerdos del GATT sobre eliminación de aranceles, pero no fue hasta la década de 1970 que comenzaron a poner en práctica el libre mercado. Caso contrario a México y Venezuela, donde la industrialización por sustitución de importaciones se pudo llevar a la práctica en otra década, fruto de sus recursos petroleros y de un fuerte endeudamiento externo.

Si bien es cierto que en México también existió influencia de esas instituciones en el diseño del neoliberalismo, hay que remarcar su carácter endógeno. Es decir, fue de gran importancia la participación de figuras clave de la estructura económica y política del Estado mexicano y del régimen posrevolucionario priista, quienes habían sido educados en instituciones privadas mexicanas, como el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), y en el extranjero, como la Universidad de Harvard o el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT).

De hecho, el neoliberalismo mexicano es *sui generis* si se compara con otras naciones, debido a que la ideología posrevolucionaria de cariz discursiva siguió presente por lo menos en los sexenios de Miguel De la Madrid y de Carlos Salinas de Gortari. A la par del intento de reestructuración industrial, apertura de los mercados al exterior, entrada de México al GATT, el Consenso de Washington e incorporación de México al TLCAN, siguieron existiendo prácticas corporativistas y paternalistas con organizaciones como la CTM, CNOP y CNC. Inclusive en el sexenio de Carlos Salinas convivieron un neoliberalismo matizado con programas sociales de antigua tradición, algo que dio origen a un raro hibrido llamado "liberalismo social", que fue la base del Programa Nacional Solidaridad (PRONASOL).

Ese fenómeno –neoliberalismo mexicano *sui generis*– ha dado pie a que Salinas de Gortari haya sido clasificado como un neopopulista, algo contraintuitivo y ambiguo que se dio a finales de la década de 1980 y principios de 1990. Dicha denominación también fue adjudicada a otros presidentes latinoamericanos contemporáneos como Carlos Saúl Menem en Argentina, Alberto Fujimori en Perú, Carlos Andrés Pérez en Venezuela y Fernando Collor de Mello en Brasil. En ese sentido, el gobierno de Miguel de la Madrid (1982-1988) "dio inicio a un viraje económico" (Medina, 2010: 243), sentó las bases de una nueva relación entre el Estado y las clases fundamentales y cambió del populismo nacional estatista al neoliberalismo (Quiroz, Méndez y Berrueta, 2010: 72).

Una de las principales recetas fue la desincorporación de entidades paraestatales, es decir, la venta de empresas públicas, así como el saneamiento de las finanzas. La privatización acrecentó el interés de la iniciativa privada nacional y extranjera por adquirir el vasto y amplio elenco de entidades públicas, acentuada de manera notable bajo el gobierno de Salinas de Gortari (1988-1994). Fue en ese contexto histórico en que se enmarcó la transición de DINA, la cual pasó de empresa pública a empresa privada mediante un proceso consolidado en 1989. Ese proceso inició desde 1982, con un plan de restructuración o reconversión industrial de la

empresa, el cual se dificultó debido a la crisis económica nacional que derivó en la baja de la producción en el área de transporte de carga y pasajeros. En esa misma línea, hay que añadir el atraso que la empresa tenía en materia tecnológica, además del endeudamiento financiero.

La suma de todos esos factores dificultó el andar de DINA en la década de 1980. A ello hay que agregar el fenómeno que comenzó a delinearse en el periodo que fue la desindustrialización. En el caso de México y América Latina, algunos autores han sugerido que este proceso fue ocasionado debido "al resultado de un drástico proceso de liberalización comercial y financiera, en un contexto de rápido cambio institucional que llevó a una abrupta reversión de su proceso de industrialización previamente liderado por el Estado" (Cuadrado Roura, 2021: 734). Lo anterior se debió al fin del modelo económico keynesiano, de rasgos socio-técnicos pretayloristas y prefordistas –y que en el caso de DINA se desarrolló un modelo laboral llamado *dinismo*– de economía mixta y sustitutiva de importaciones. Esto ocasionó la caída del empleo industrial y el fin de un modelo sociotécnico rígido al interior de las empresas, que consecuentemente dio inició la flexibilidad laboral con prácticas de trabajo como el posfordismo y el toyotismo u ohnismo (Olvera, 2024) (véase Cuadro 5.1).

Cuadro 5.1

Modelos económicos y política económica adoptada en México y sus respectivas formas sociotécnicas aplicadas en la industria

Tipo de economía y temporalidad	Modelo económico	Tipo de mercado y empresa	Tipo de proceso productivo	Modelo sociotécnico
Economía mixta e implementación de la Industrialización por Sustitución de Importaciones, ISI (1936-1982)	Modelo keynesiano	Mercado interno y empresa pública	Industrialización (fábrica)	Prefordismo, fordismo y dinismo (rigidez laboral y operación única)
Economía de libre mercado (1982-2018)	Neoliberalismo	Exportaciones (mercado externo) y empresa privada	Desindustrialización (maquila)	Toyotismo (flexibilidad laboral y polivalencia de funciones y operaciones)

Fuente: elaboración propia a partir de la consulta y lectura de diversos textos y documentos.

Por otro lado, en materia laboral, en DINA influyeron ciertos conflictos, huelgas –debido a la pretensión de flexibilizar las operaciones en el área del trabajo– y recortes de personal, como se verá en las siguientes páginas.

Reestructuración administrativa en DINA como consecuencia de la crisis económica nacional (1982-1989)

Los aspectos aludidos sobre eficiencia en torno a organización, rentabilidad, alta rotación y gestión no estuvieron bien coordinados en DINA a lo largo de casi toda su historia como empresa paraestatal. Por el contrario, había una toma de decisiones que lejos de promover la eficiencia, estimulaba una organización administrativa deficiente. Durante el periodo de 1982 a 1989 pasaron por DINA dos directores generales, Guillermo Becker Arreola y Humberto Mosconi, este último quien llevó a cabo la mayor parte del proceso de reestructuración en DINA y su posterior venta. Mosconi había desempeñado diversos cargos públicos –previamente director de SIDENA– y tenía una concepción diferente a lo que era la administración pública. A diferencia de los directores generales de la década de 1970, cuando predominaron los abogados-políticos e ingenieros industriales tradicionales, él fue un ingeniero electricista (técnico, tecnocracia). Ese hecho representó parte de la nueva visión en torno al administrador público, quien tenía que ser más activo en la gestión y menos político, más acorde con los nuevos signos económicos.

Este personaje fue considerado como uno de los mayores promotores de la privatización de empresas públicas en el país. Es evidente que el discurso pronunciado pone de relieve un cambio y una reestructuración total en torno a la gestión y la administración de la empresa pública en la década de 1980, siguiendo la praxis que tenía el director de la empresa paraestatal, el cual provino desde la misma presidencia de la República, encabezada por Miguel de la Madrid. Específicamente en el documento redactado para dar forma al Plan Nacional de Desarrollo (PND) se señalaba que:

> La estrategia de la empresa pública descansará fundamentalmente en su reestructuración financiera y administrativa y eficaz vinculación de sus decisiones

> con la política económica y social general. Con este propósito se formulan programas de reestructuración financiera que consideran, entre sus líneas básicas, los ajustes a los precios y tarifas, la racionalización de subsidios, la reestructuración de la deuda interna y externa.[2]

Las áreas principales o estratégicas dentro de la estructura administrativa en DINA en la década de 1980 estuvieron divididas en cuatro áreas principales: director general, director de finanzas, director jurídico y relaciones industriales y el director administrativo. Por otro lado, DINA "había operado a lo largo de su historia como empresa pública con un alto grado de dispersión de esfuerzos, en una multiplicidad de giros, y sin haber definido su vocación de largo plazo" (Martínez Loredo, 1992: 120).

En esa misma línea, en un documento de la paraestatal, titulado "Problemas que enfrenta la empresa" se señaló que "parte de los problemas de DINA se derivaron de la falta de continuidad de los programas. Cada administración de DINA y hubo muchas, intentó impulsar a la empresa en alguna dirección, pero los cambios hicieron muy difícil consolidar las acciones".[3] Debido a esos problemas, la paraestatal comenzó a reestructurarse administrativamente. Para ello, las funciones generales de planeación, reglamentación, organización y control del grupo se concentraron en un área corporativa, con un director general y cuatro directores en áreas estratégicas: Operaciones y Desarrollo, Finanzas, Jurídico y de Relaciones Industriales, y de Administración (véase organigrama 5.1).

Organigrama 5.1

Estructura directiva de DINA en la década de 1980



Fuente: elaboración propia con datos del Informe de Labores de Diesel Nacional (1986-1987).

[2] AGNM, Fondo Diesel Nacional, Secretaría de Finanzas, caja 26, exp. 28.

[3] AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de operaciones, caja 313, exp. 9.

A la par de ese organigrama en la dirección de DINA, se contó con un Consejo de Administración en el que se tuvieron dos series "A" y "B", el cual estuvo constituido por funcionarios públicos de entidades gubernamentales como la Secretaría de Energía Minas e Industria Paraestatal (SEMIP), la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), la Secretaría de Programación y Presupuesto (SPP), Nacional Financiera (NAFINSA) y la Sociedad Mexicana de Crédito Industrial (Somex). Todas esas secretarías fueron responsables administrativa y financieramente de la mayor parte de empresas públicas desde inicios de la década de 1980.

El nuevo grupo de políticos adscritos a la administración pública dentro del régimen posrevolucionario estuvo dominado por integrantes de la Secretaría de Programación y Presupuesto, la cual "había surgido con el cambio generacional de entre López Portillo y Miguel de la Madrid, enterrando los viejos temas nacionalistas estadistas y populistas de la década anterior, y alentando la promoción de un cambio estructural del aparato productivo" (Rousseau, 2010: 254).

Una de las primeras situaciones que ocurrieron entre el periodo 1982-1989, en términos administrativos y de gestión, fue el proceso de descentralización y reestructuración que concluyó el 23 de noviembre de 1982, con la constitución de las empresas DINA Camiones S.A. de C.V.; DINA Autobuses S.A. de C.V; DINA Motores S.A. de C.V y Servicios Alimentarios DINA, S.A de C.V; con patrimonio y personalidad jurídica propia. Asimismo, se determinó la figura jurídica de Sociedad Anónima de Capital Variable, en razón de la flexibilidad para realizar modificaciones a la estructura de su capital.[4] Lo anterior permitió al conjunto de empresas que conformaron el Grupo DINA tener un mayor grado de autonomía en la toma de decisiones, aunque aún debían de rendir cuentas al Consejo de Administración y al gerente general.

Con ello, DINA pasó de ser una empresa para convertirse en un grupo o conjunto de empresas a las que se puede describir dentro de una categoría muy particular de estructura administrativa: el *holding*[5] (véase Organigrama 5.2). El esquema de empresa pública mexicana en torno a este tipo de organización "es una entidad constituida por el Estado con el objeto de fundar directamente empresas públicas o agrupar las ya existentes mediante la adquisición

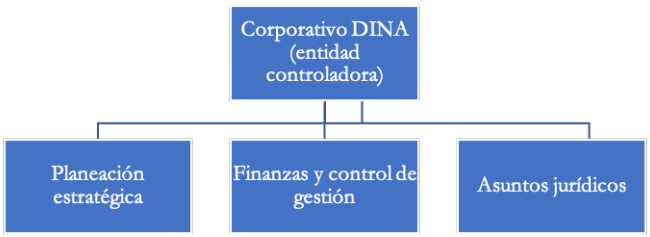
4 AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Finanzas, caja 121, exp. 24.

5 Un *holding* es una organización económica que controla una serie de compañías que le garantizan un control sobre los diferentes factores de un mercado. Tiene varios beneficios en la medida en que logra controlar importantes sectores de un mismo mercado, lo cual asegura que las empresas que forman parte del holding tengan acceso a materia prima, logística, transporte, financiación, etc.

de sus acciones, para de esta manera ejercer el control superior de sus medios financieros o el control operacional y de gestión de las mismas" (Witker, 1979: 109).

Organigrama 5.2

Esquema del *holding* de DINA



DINA Camiones

DINA Autobuses

DINA Motores

DINA: Ligeros y Comerciales

Servicios Alimentarios DINA

Motores Perkins

DINA Cummins

Plásticos Automotrices DINA

Renault de México

Fuente: AGNM, Fondo Diesel Nacional, Secretaría de Finanzas, caja 264, exp. 26.

Con esta estructura administrativa tipo *holding* se dio cierta proveeduría de partes y autopartes entre las empresas. Esta situación, como se ha venido señalando, se procuró hacer desde la década de 1960 con el envío de motores y carrocerías de empresas hermanas ubicadas en Ciudad Sahagún, como CNCF y SIDENA. Un segundo paso se comenzó a dar a partir de mayo de 1983 –uno de los años más álgidos de la crisis económica de la década de 1980– con la política de reordenación económica y racionalización en el sector paraestatal. Ello fue promovido por el Estado mexicano, cuyo objetivo era reducir costos en operación de empresas que ya no

se consideraban útiles o estratégicas para el desarrollo del país, y trasladar hacia otros entes estatales su administración.

DINA procedió a la venta de las acciones que poseía en la sociedad productora de los Automóviles Renault, pero, por otro lado, incorporó a Maquiladora Automotriz Nacional y a Moto Diesel Mexicana –planta ubicada en Aguascalientes–. Dichas empresas del sector paraestatal automotriz se integraron para que esta industria fuera más homogénea en términos sectoriales. Cummins, por medio de la venta del 60% de su capital al socio Cummins Engine Co., procedió a la liquidación de Servicios Alimentarios DINA –proveedora de los alimentos servidos en el comedor industrial de las naves industriales de Ciudad Sahagún– y a la venta de su participación minoritaria en DINA Rockwell y DINA Komatsu.

Todos estos proyectos y coinversiones se habían gestado a lo largo de más de tres décadas y se habían acrecentado en la década de 1970. No obstante, debido al endeudamiento externo y a la crisis petrolera durante la década de 1980, tuvieron que desprenderse de ellos. Ese fue "el inicio del gran viraje del Estado mexicano frente a la industria automotriz paraestatal para preparar su liquidación o venta" (Montiel, 2001: 92). Un informe de 1985 emitido por la Secretaría de Finanzas de DINA señaló que:

> Se establecieron programas estrictos en el control de inventarios y una actualización del sistema contable, se emitieron manuales de organización para las empresas y el Corporativo que contiene las tablas de niveles estructurales, organigramas, funciones y plantillas de personal. Por último, se ha elaborado y puesto en práctica el Sistema de Clasificación de méritos para justipreciar la actividad y reconocer la aportación de cada persona a la empresa; y un Sistema de Valuación de Puestos para estimular a los empleados y trabajadores por la eficiencia en el desarrollo de sus funciones.[6]

A la par de esa reestructuración interna en DINA, el Estado mexicano quiso complementar un cambio total de la empresa pública mexicana para ser eficiente acorde al discurso neoliberal. Así, la paraestatal no sería tan dispersa, como había sucedido en décadas anteriores.

---

6 AGNM, Fondo Diesel Nacional, Secretaría de Finanzas, caja 121, exp. 24.

> La estrategia de la empresa pública descansará fundamentalmente en su reestructuración financiera y administrativa, y eficaz vinculación de sus decisiones con la política económica y social general. Con este propósito se formularán programas de reestructuración financiera que consideren, entre sus líneas básicas, los ajustes de precios y tarifas, la racionalización de subsidios, el uso de divisas, la reestructuración de la deuda interna y externa y las aportaciones de capital.[7]

Esa reestructuración administrativa y financiera en DINA fue acompañada de la reducción en el gasto público y el adelgazamiento del aparato estatal. A ello se sumaron otras estrategias como "reducir costos y gastos innecesarios". Una de estas estrategias fue evitar el dispendio de recursos en donde había maquinaria, por varias decenas de millones de pesos, que no se había utilizado y por lo tanto se dañaba o depreciaba permanentemente.[8] Hay que señalar que con esos cambios se trató de hacer más eficiente y más competitiva la paraestatal. Las modificaciones hechas por la Dirección General se sintetizaron en cuatro puntos: a) elevar la calidad de la gestión de la empresa; b) reducir costos y gastos innecesarios; c) darle consistencia y continuidad a los cuadros técnicos y administrativos de DINA; y d) actualización de la tecnología en los productos que DINA ofrece al mercado nacional y al exterior.[9]

El primer punto correspondió a elevar la calidad en la gestión de la empresa, tratando de administrar y hacer eficientes los recursos que año con año fueron menores debido a la crisis económica nacional y al discurso y praxis de adelgazamiento del sector público. El segundo punto se trató de aminorar gastos mediante la reducción de la plantilla laboral, tanto en los trabajadores sindicalizados como los de confianza. El tercer caso era sobre capacitar y hacer ver a los cuadros técnicos y administrativos la difícil situación que en la paraestatal estaba sucediendo, y con ello, concientizarlos para realizar un trabajo con un grado de mayor eficiencia. Finalmente, en el asunto de la actualización de la tecnología, la Dirección General fue consciente del atraso tecnológico que la paraestatal tuvo en sus diversos segmentos productivos, razón por la cual se intentó reducirlo con la firma de acuerdos de asistencia tecnológica con instituciones nacionales en áreas como ingeniería y diseño automotriz.

---

7 AGNM, Fondo Diesel Nacional, Secretaría de Finanzas, caja 121, exp. 24.

8 *Ovaciones*, 21 marzo 1986, p. 2-a.

9 AGNM, Fondo Diesel Nacional, Subsecretaría de Prensa, caja 90, exp. 8.

A pesar de las intenciones de reestructurar la empresa, la mala administración de varios años lo impidieron. Mosconi señaló que "una mala relación entre los factores de la producción y la ausencia de políticas administrativas para alcanzar mejores índices de productividad, calidad y eficiencia en DINA, han propiciado que objetivos importantes a largo plazo no se hayan cumplido con suficiencia".[10] Cabe agregar la situación generada por la crisis económica mexicana, un asunto complejo que no pudo sortearse en la década de 1980 y vino a agudizar la problemática en el desempeño de las empresas paraestatales. El endeudamiento que DINA traía arrastrando desde décadas atrás ocasionó un déficit muy amplio sobre todo por los intereses que crecieron día a día.

Se señaló que hacia finales de 1982 la empresa acumulaba un pasivo documentado en moneda extranjera de poco más de 500 millones de dólares, de los cuales el 50% correspondió a pasivos vencidos.[11] Cuatro años después, las pérdidas aún eran altas, de aproximadamente 118 millones de pesos.[12] En ese sentido se menciona que "de hecho la carga de la deuda de la empresa es muy gravosa, porque de cada peso que recibe destina 53.3 centavos para el pago del servicio de la misma, y sólo 46.6 centavos son para operaciones de la paraestatal".[13]

DINA recibió 155 millones de pesos del gasto programable del presupuesto nacional destinado a entidades públicas en la década de 1980, es decir, representó el 2.2% del total. Sin embargo, los pasivos que se habían acumulado de deuda a partir de la década de 1970, fueron superiores a 332 millones de pesos,[14] lo cual habla de ineficiencia administrativa y dispendio de recursos que en los últimos años se había generado. La mayor parte de esa deuda se originó con la concertación de créditos para cubrir el capital de trabajo, los déficits de operación ocasionados por ventas abajo del costo, así como el equipamiento industrial y la ampliación de la capacidad instalada.[15] Esa deuda se había contraído con instituciones públicas como la banca de desarrollo Nacional Financiera, Somex, Banobras, Banco de Comercio Exterior; con la banca privada nacional como Banamex, Bancomer y Banco Internacional,[16] y con entidades extranjeras de Canadá, Estados Unidos y Francia, entre las que destacan Midland Bank,

10 Gráfico de *El Universal*, 20 de marzo de 1986, p.1.
11 AGNM, Fondo Diesel Nacional, Secretaría de Finanzas, caja 222, exp. 2.
12 *El Sol de México*, 21 marzo 1986.
13 *El Financiero*, 27 de agosto de 1986.
14 *El Nacional*, 21 mayo 1986.
15 AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Operación y Desarrollo, caja 313, exp. 9.
16 AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Operaciones, caja 313, exp. 39.

Credit Lyonnais, Philadelphia National Bank, Royal Bank of Canada, Bank of America, Morgan Guarantee, City Bank y el Banque National de Paris.[17]

Los orígenes de esos pasivos tuvieron su impronta entre 1976 y 1981. En esos momentos el endeudamiento creció debido al *boom* petrolero, a la contratación de empréstitos por parte de la paraestatal y a la carencia de ahorro interno para financiar el crecimiento esperado. Los empréstitos se financiaron mediante la contratación de adeudos en moneda extranjera para emprender proyectos de inversión, con la finalidad de ampliar la planta productiva de la empresa.[18] Esta situación se agravó por el desplome del mercado automotriz nacional e internacional como consecuencia de la crisis de la deuda externa entre 1982 y 1983. Lo anterior se puede traducir según la documentación oficial en "un mercado reducido, venta con precios inferiores al costo y a los altos pasivos en monedas extranjeras".[19]

Otra situación adversa para DINA fue la cada vez mayor competencia por parte de las empresas transnacionales de autotransporte en un mercado que se estaba liberalizando, las cuales tuvieron una marcada superioridad en cuestiones de desempeño administrativo y tecnológico. Esta superioridad ocasionó su mayor participación en el mercado del autotransporte en México, especialmente en segmentos como camiones, tráileres y autobuses, áreas en las cuales DINA tenía el grueso de sus ventas. La apertura del mercado mexicano, derivada de la firma del Acuerdo General sobre Aranceles (GATT) en México durante 1986, comenzó a romper las barreras arancelarias y el mecanismo de protección interna otorgado a ciertos segmentos. En el caso de DINA, ello se reflejó en la disminución de ventas en productos como camiones de carga y autobuses. Aunado a estos factores exógenos de crisis, competencia y apertura de los mercados, hubo factores internos, entre los que destacan los siguientes:

> 1.- Política de control de precios que los mantuvo a la zaga de los costos, con efectos negativos en el margen de rentabilidad; 2.- en este escenario DINA actuó como mecanismo para transferir a los transportistas del país, a través de precios y condiciones de venta subsidiados; 3.- relaciones inconvenientes con los socios extranjeros, que han impedido aprovechar cabalmente las ventajas originalmente previstas; 4.- relaciones obrero-patronales que, apoyadas en cláusulas

17 AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Operaciones, caja 313, exp. 9.
18 AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Operaciones, caja 313, exp. 9.
19 AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Operaciones, caja 313, exp. 9.

> contractuales perjudiciales a la empresa y los trabajadores en una perspectiva de largo plazo, inhibieron los esfuerzos para mejorar la eficiencia y aumentar la productividad; 5.- falta de continuidad de políticas y programas administrativos que propiciaron esquemas de operación que hicieron más compleja la gestión del grupo; y 6.- ejecución de proyectos de ampliación que sobredimensionaron el tamaño de la planta, tomando como base expectativas de crecimiento económico que no se cumplieron.[20]

La problemática de DINA en la documentación emitida por el área de Operación y Desarrollo señala que "tuvo hondas raíces en el manejo de una política interna que no había logrado consolidar un perfil de largo plazo de la empresa".[21] Como se ha mostrado en esta investigación, hubo una extensa rotación de directores generales y una anárquica y desordenada gama de productos sin una organización racional. Derivado de ello, y para enfrentar el panorama ocurrido entre 1982 y 1989, se puso en práctica un proceso de reestructuración administrativa muy fuerte, propiciado según el Estado mexicano y la gerencia de la empresa, para que la paraestatal fuera más eficiente, en consonancia con un mercado interno como externo que se estaba abriendo a las inversiones. De esta manera, se pretendía hacerla competitiva para un proceso de reconversión industrial que se puso en marcha a partir de la llegada del neoliberalismo.

No obstante, ese proceso de reestructuración y cambio administrativo no pudo llevarse a cabo debido a la crisis económica, el deterioro de la industria automotriz, el endeudamiento y los enormes pasivos que persiguieron a la empresa a lo largo de esa década. Bajo ese contexto, sucedió la venta y privatización de DINA, en un escenario donde la desregulación del mercado y la disminución del gasto público fueron las principales banderas que desplegaron el Estado mexicano y los empresarios privados nacionales y extranjeros, tanto en el ámbito discursivo como en la práctica.

---

20 AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Operación y Desarrollo, caja 313, exp. 9.

21 AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Operación y Desarrollo, caja 313, exp. 9.

Disminución productiva y de ventas en DINA

En términos productivos, la empresa pública mexicana fue duramente criticada durante el régimen posrevolucionario, debido a que la mayor parte de su producción estuvo clasificada por números rojos, es decir, por pérdidas que se trataron de solucionar mediante empréstitos con entidades nacionales y extranjeras para volver a echar andar los proyectos. Por lo general, el ritmo productivo de esas empresas estuvo determinado por pautas prefordistas y pretayloristas poco flexibles y estandarizadas, fusionadas con elementos particulares y endémicos del ritmo productivo de los trabajadores mexicanos. Eso implicó que el ritmo de producción fuera, en ocasiones, poco efectivo, ya que algunos departamentos permanecieron ociosos, con exceso de personal que frecuentemente intervenía poco en la productividad de la empresa.

Las deficiencias en la administración de los encargados de producción derivaron en que los procesos de ensamble, fabricación, e incluso de distribución de refacciones,[22] no se llevaran a cabo en tiempo y forma. De manera particular, la producción en varios de los proyectos de la empresa pública mexicana tuvo en sus inicios carencias muy grandes que se tradujeron en el mal desempeño. Hay que recordar que los acuerdos de DINA con FIAT terminaron de forma abrupta, debido a anomalías de funcionamiento del área productiva y la de ventas, lo que suscitó retrasos que inhibieron la comercialización de sus productos. En algunas ocasiones la empresa pública en México no cumplió con la demanda de los potenciales clientes, situación que aprovecharon las empresas privadas nacionales y transnacionales para cubrir una parte del mercado, sobre todo en ramas industriales como la de bienes de consumo duradero y bienes de capital, las cuales el país nunca pudo cubrir en su mercado interno.

Cabe mencionar que la eficiencia y maximización productiva de la empresa paraestatal mexicana tuvo que ver con la capacidad interna del mercado y con la necesidad de proveer un mercado cautivo, todo ello apoyado por la protección arancelaria. Sin embargo, no hay que generalizar la productividad y la eficiencia uniforme para todas las empresas paraestatales mexicanas, ya que hubo tanto empresas que cumplieron con los ritmos previstos de entrega a los proveedores y agencias para su posterior venta a los clientes, como otras que no lo hicieron.

---

22 Es importante señalar que, para la década de 1980, DINA no pudo proveer al país piezas y refacciones para camiones, autobuses y tráileres. La explicación de la empresa fue que la crisis económica lo hizo difícil, por lo que solamente se logró cubrir el 49% de la distribución planeada. De allí que las refacciones para los camiones y autobuses de DINA se hayan conseguido en el "mercado negro" –importadas de manera ilegal– y otras elaboradas de manera "hechiza". AGNM, Fondo Diesel Nacional, Subsecretaría de Prensa, caja 90, exp. 3.

Además, la cantidad de productos y marcas tan heterogéneas que se elaboraban en las empresas paraestatales mexicanas fue tan amplia que se necesitaría de un estudio muy particular para tener un mejor conocimiento de la estructura productiva en cuestiones de eficiencia y maximización.

En términos productivos, DINA mantuvo una posición privilegiada en el mercado nacional hacia finales de 1982, gracias a la protección arancelaria en sectores como camiones de carga y autobuses. En los camiones de entre 5 y 9 toneladas, DINA tuvo una posición en el mercado del 100%; en camiones mayores a nueve toneladas, del 72%; en camiones de pasajeros, del 87%; en tractocamiones, del 25%; y en autobuses integrales un 100%.[23] Estos porcentajes de liderazgo fueron en cuatro de cinco rubros productivos. Sin embargo, "entre 1983 y junio de 1985, las autoridades fueron relajando el sistema proteccionista al liberar al 16.4% de las importaciones del requisito de permiso previo, reducir el número de niveles de tarifas a 10 y disminuir el arancel promedio a 21.8%" (Cárdenas, 2015: 673).

Lo anterior se vitalizó con la entrada de México al GATT en 1986. No obstante, la crisis económica de esa década impactó de manera notable en la producción y correspondientes ventas para el mercado interno mexicano; en especial en el año de 1983 (Cuadro 5.2), cuando el director de DINA señaló ante la cámara de diputados que uno de los sectores de actividad más afectados por la crisis económica en los últimos años había sido el de camiones. La contracción económica obligó a medidas restrictivas y en 1983 la empresa se vio forzada a suspender operaciones ante la caída del mercado. La recesión del mercado ha arrojado resultados adversos en los niveles de venta de la empresa: el nivel de la capacidad instalada en 1985 fue del 43% en camiones y tractocamiones, del 51% en autobuses y del 21% en motores.[24]

Cuadro 5.2

Unidades vendidas de camiones, tractocamiones, autobuses y trolebuses DINA (1981-1988)

Producto	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988
Camiones comerciales y ligeros	22,646	14,167	4,750	5,387	8,095	4,271	3,693	4,380
Tractocamiones	1,796	1,217	135	313	1,613	310	362	----

[23] AGNM, Fondo Diesel Nacional, Subdirección de Prensa, caja 9, exp. 18, foja 3.

[24] AGNM, Fondo Diesel Nacional, Secretaría de Finanzas, caja 90, exp. 8.

Autobuses (DINA)	1,019	745	115	485	789	689	109	----
Trolebuses[25]	98	40	----	61	222	4	25	----
Autobuses foráneos (MASA)	484	166	69	51	101	5	96	34
Autobuses urbanos (MASA)	136	445	116	484	588	525	7	12

Fuente: elaboración propia con datos del Informe de Labores de Diesel Nacional (1987-1988).

En el cuadro se puede ver el descenso de las ventas con respecto a los años 1981 y 1982, cuando aún se operaba bajo el proceso sustitutivo de importaciones y el impacto de la crisis económica todavía no era tan fuerte. Sobresale el año de 1983 como el más difícil, debido a la crisis económica mexicana de finales de 1982, que surtió sus efectos con toda intensidad. También se advierte cierta recuperación en el año de 1985, que está relacionado con un tímido repunte de la economía en el país. A partir de 1986 y hasta 1988 se observa que continuaron los descensos de ventas en sus principales segmentos: camiones, tracto-camiones, autobuses y trolebuses. Inclusive, la planta productiva, entre 1986 y 1988, fue descendiendo en todos los segmentos (Cuadro 5.3).

Cuadro 5.3

Porcentaje de utilización de la planta productiva instalada en DINA (1986-1988)

Segmentos	1986	1987	1988
Camiones	21.7	16.6	14.0
Autobuses	58.1	10.1	36.9
Motores	7.0	3.3	2.3

Fuente: Informe Anual de Labores de Diesel Nacional (1987-1988).

La situación adversa de la empresa en el desempeño productivo y de ventas en la década de 1980 tuvo su origen en la contracción del mercado interno mexicano, en el cual tuvo una par-

[25] Estos trolebuses fueron fabricados por Mexicana de Autobuses (MASA), empresa que fue transferida a Diesel Nacional en el proceso de reestructuración que sufrió la empresa.

ticipación del casi 100%. Recordemos que esta empresa, al igual que la mayor parte de entes paraestatales, fueron pensadas para surtir y proveer el mercado interior con el consecuente otorgamiento de altos aranceles a las importaciones para mantener un mercado protegido. Sin embargo, con el inicio de la apertura del mercado y la liberalización en la década de 1980, la participación de empresas extranjeras trajo consigo la disminución en la producción y ventas de DINA. Lo anterior se agudizó con el ingreso y una mayor participación de las empresas foráneas de automóviles y autotransporte. En ese tenor, se señaló que "con el incremento de inversiones de las transnacionales la participación de las empresas públicas se reduce, en vista de las grandes inversiones que realizaron General Motors y Ford, como consecuencia de ello, el Estado abandonó el sector" (Montiel, 2001: 92).

El crecimiento de las transnacionales fue tanto que, entre 1985-1986, General Motors quiso comprar una parte de las acciones de DINA y, con el tiempo, poder adquirir y absorber la totalidad de la empresa; sin embargo, ello solo quedó en un estudio que no prosperó. La difícil condición productiva, de ventas y financiera que se ha reseñado propició la desincorporación de DINA en 1989. La adversidad de la industria automotriz paraestatal, particularmente en DINA, afectó las ventas tanto en su área terminal como auxiliar, en sus diversas plantas a lo largo del país. Por ejemplo, en el informe anual de labores para los años 1986-1987 se mencionó que las ventas en autobuses y camiones disminuyeron un 36%, en motores un 48%; mientras que en el área de plásticos y fibra de vidrio (industria auxiliar) disminuyeron un 64% y 48% respectivamente.[26]

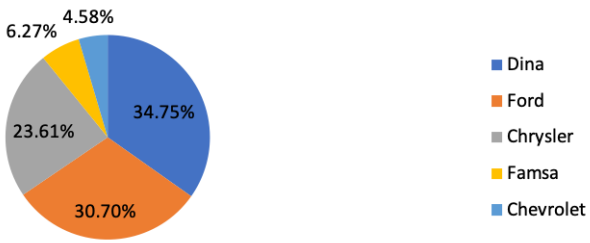
Como resultado de la recesión económica, la demanda interna de camiones cayó drásticamente en el periodo 1982-1983. Posteriormente, como respuesta a las medidas fiscales de estímulo a la inversión, las ventas se recuperaron en el bienio 1984-1985. De hecho, para ese bienio, en el sector de camiones de carga DINA aún mantuvo casi un tercio del mercado interno con un 34.75%; seguido por las trasnacionales estadounidenses Ford con un 30.70%, Chrysler con un 23.61%, muy por detrás Famsa con un 6.27%, y General Motors (Chevrolet) con un 4.58% (véase Gráfica 5.1). Cabe recordar que, pese al desplome del sector automotriz y del área de camiones de carga en la década de 1980, DINA aún permaneció como líder, debido a la protección arancelaria y gracias a la venta de camiones a asociaciones del autotransporte de carga, las cuales mantuvieron créditos favorables con la paraestatal. También fue be-

[26] Informe anual de labores Diesel Nacional 1986-1987, pp. 21-25.

néfico para la paraestatal que la Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal (SEMIP) y la Secretaría de Programación y Presupuesto (SPP) promovieran la venta de camiones DINA a empresas públicas como la Compañía Nacional de Subsistencias Populares (CONASUPO).

Grafica 5.1

Porcentaje de ventas de DINA en el sector de camiones de carga bienio 1984-1985



Fuente: elaboración propia con datos de la revista de la *Asociación Mexicana de la Industria Automotriz* (AMIA) tomados del AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Desarrollo, caja 138, exp. 1.

Para los primeros años de la década de 1980, DINA aún conservaba un importante porcentaje del mercado nacional, a pesar de los factores de la crisis económica nacional, de las dificultades en la industria automotriz, de la reestructuración de la empresa y de los pasivos, como queda constatado en el Cuadro 5.3.

Cuadro 5.3

Porcentaje del mercado interno por parte de DINA

Producto	Porcentaje
Camiones pesados de carga	70 %
Camiones pesados de pasaje	85%
Tractocamiones	30 %
Autobuses integrales y urbanos	90%

Fuente: elaboración propia con datos del AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de operaciones, caja 313, exp. 9.

Sin embargo, esta tendencia se interrumpió en 1986 con la agudización de la contracción económica, la inflación y la escasez de crédito, registrándose una caída sin precedentes en la demanda interna de vehículos y camiones, a tal grado que, al interior de la fábrica y en la línea de ensamble, se pasó de fabricar 90 a solamente 4 unidades diarias.[27] Las cifras anteriores señalan una baja en las ventas en dos productos particulares: los tráileres y los trolebuses. Dicha disminución se debió a la cada vez mayor oferta de tráileres de empresas estadounidenses como Kenworth, Famsa, Mack, Peterbilt y Ford, pues, al haber mayor apertura del mercado mexicano, comenzaron a irrumpir. Para finales de esta década la empresa Kenworth estableció una planta de armado de tracto-camiones en el estado de Baja California, haciendo competencia a DINA (Gráfica 5.2).

Gráfica 5.2

Participación y porcentaje de ventas en el sector de tráileres (1982-1988)



Fuente: elaboración propia con datos de la revista de la *Asociación Mexicana de la Industria Automotriz* (AMIA).

Como se puede apreciar en la gráfica, DINA era el tercer competidor en el mercado mexicano de tráileres con un 18%, mientras que empresas estadounidenses como Kenworth y Famsa tenían un 40% y 34% respectivamente. Estos porcentajes representaban más de tres cuartas partes del mercado mexicano y el resto estuvo repartido entre Ford, General Motors y otras. En el segmento de trolebuses, las bajas ventas se dieron como consecuencia del recorte en el presupuesto del gobierno del Distrito Federal y también del municipio de Guadalajara, principales clientes de DINA y MASA en ese rubro. En contraparte, donde se sufrieron menores afectaciones fue en el segmento de autobuses foráneos y medianos, sectores fuertemente blindados mediante los aranceles. Las ventas entre 1982 y 1989 representaron un 81.49% para DINA y un 18.51% para MASA (Gráfica 5.3).

[27] *La Jornada*, 23 mayo 1986.

Grafica 5.3

Participación y porcentaje de ventas en el segmento de autobuses (1982-1989)



Fuente: elaboración propia con datos de la revista de la *Asociación Mexicana de la Industria Automotriz*, (AMIA) del AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Desarrollo, caja 138, exp. 1.

La fuerte competencia en esos segmentos comenzó hasta la década de 1990, sobre todo en los autobuses, precisamente con la venta de empresas paraestatales como Mexicana de Autobuses, adquirida por la compañía sueca Volvo en 1998, y la llegada de otras empresas extranjeras como la brasileña Marcopolo. Otro segmento en el que DINA fue perdiendo mercado fue en el de la camioneta *pick up*, que en la década de 1970 y los dos primeros años de la década de 1980 había tenido un amplio volumen de ventas. Sin embargo, la crisis económica de 1982 significó una baja considerable, como se puede apreciar en el siguiente Cuadro 5.4, donde se contrasta el número de unidades vendidas entre 1975 y 1983.

Cuadro 5.4

DINA: volumen de ventas de camionetas pick up (1975-1983)

Modelo	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983
Modelo 1000	2, 809	2,661	9	2, 007	3, 530	5, 263	5, 438	2, 759	582
Modelo 3000	2, 076	2, 720	711	3, 848	7, 137	5, 126	4, 480	1, 843	527
Total	4, 885	5, 381	720	5, 855	10,667	10,389	9, 918	4, 612	1, 109

Fuente: elaboración propia con datos del AGNM,
Fondo Diesel Nacional, Secretaría de Finanzas, caja 188, exp. 19.

El descenso de las ventas, a partir de 1982, coincide con la crisis económica nacional. Sin embargo, ese fuerte impacto negativo en el segmento de camionetas *pick up* fue más incidente para 1983, cuando la crisis afectó con toda su intensidad. La producción y venta de productos DINA para el mercado externo siempre fue escasa, ya que la empresa se enfocó en satisfacer el mercado interno. Esto se debió principalmente a que la paraestatal careció de las condiciones financieras, tecnológicas y operativas para exportar y poder ser competitiva en el mercado internacional.[28] Mosconi señaló que "la ingeniería utilizada en DINA está totalmente adaptada a las necesidades del mercado nacional, por lo que se rezagó en las características requeridas en los mercados internacionales".[29]

A pesar de ello, en esa época de crisis internacional se realizaron algunas exportaciones. En 1986 se enviaron 350 camiones a Ecuador para el servicio de recolección de basura,[30] lo que significó un ingreso de 20 millones de dólares; según el Informe de Labores de 1987, se vendieron 250 camiones de volteo o tolvas a Perú, que representó ventas por 12 millones de dólares. Es decir, en cerca de dos años se captaron cerca de 32 millones de dólares en ventas por exportación.[31] Además, Mosconi señaló que "se estaba concursando para exportar camiones hacia Sudán y algunos países árabes, así como a Guatemala y El Salvador".[32]

Cabe resaltar que las pocas exportaciones de camiones y autobuses de DINA se dieron hacia países en vías de desarrollo; nunca hacia mercados de países desarrollados. La razón es que su tecnología no era competitiva internacionalmente, salvo en el sector de motores, porque allí existían acuerdos con empresas estadounidenses e inglesas como Cummins y Perkins, las cuales respaldaron su exportación a países como Australia y Estados Unidos. Sin embargo, esas exportaciones apenas habían alcanzado los 4.1 millones de dólares.

Las anteriores cifras palidecen si se comparan con el enorme pasivo que venía arrastrando la empresa desde años anteriores y que, para 1987, fue de alrededor de 774 millones de dólares.[33] Esos factores, sumados al bajo nivel tecnológico y el número de emplazamientos a huelga –debido a los recortes laborales, así como de prestaciones laborales, entre otros elementos–, fueron los que en definitiva ocasionaron la venta de la empresa paraestatal al sector privado.

---

28 *El Financiero*, 21 marzo 1986.

29 *El Financiero*, 21 marzo 1986.

30 Últimas Noticias, 14 agosto 1986 y *El Heraldo de México*, 14 de agosto de 1986.

31 Últimas Noticias de *Excélsior*, 14 agosto de 1986.

32 AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Difusión, caja 322, exp. 1.

33 Informe anual de labores en Diesel Nacional, 1986-1987, pp. 39-40.

Reestructuración para combatir el atraso tecnológico en DINA

Las patentes y procesos tecnológicos de punta, necesarios para la elaboración de productos con altos estándares de calidad, han sido una constante variable de dependencia de los países en vías desarrollo que buscan ser parte integrante del desarrollo capitalista mundial. En México, uno de los aspectos en los que la empresa pública fue acusada de desempeño deficiente fue en el rubro tecnológico, pues sus productos no podían competir con los elaborados por empresas transnacionales. Al ser históricamente un país con un desarrollo industrial tardío, se suscitó la problemática primigenia de cómo echar andar sus plantas industriales, desde los primeros intentos de industrialización de los años treinta del siglo XIX, pasando por el porfiriato y hasta llegar al periodo de sustitución de importaciones. También se enfrentaba una segunda problemática: la creación de recursos humanos (ingenieros y técnicos). Ese hecho se puede paliar en cierta medida:

> Mediante el contrato de licencias para uso y marcas de patentes y otras formas de transferir tecnología, tales como el traspaso de conocimientos técnicos no patentados, la asistencia técnica para resolver problemas más o menos específicos, la contratación de servicios de ingeniería básica y de detalle, así como procuración de maquinaria y partes" (Unger y Saldaña, 1984: 56).

De esta forma, "una posible solución para afrontar esos desafíos se llevó a cabo por medio de cuatro disposiciones: importación de maquinaria, transferencia de tecnología, contratos de asistencia tecnológica y pago de técnicos para capacitar a los trabajadores nativos" (Halty-Carrére, 1986). En el primer caso –la importación de maquinaria– se trató de una de las principales iniciativas para echar andar proyectos de fábricas desde el México decimonónico. Esa forma de adquisición de maquinaria era muy sencilla, simplemente se pedía a un proveedor extranjero el equipo que se necesitaba. En el segundo caso, la transferencia de tecnología implicaba un acuerdo y posterior contrato con alguna empresa tecnológica, generalmente extranjera, donde se pagaba un porcentaje de regalías por el uso de una patente por parte de la empresa receptora. "La transferencia tecnológica supone el movimiento del *know how*, conocimiento técnico o tecnología desde una configuración organizacional a otra" (Roessner, 2000: 27). De manera

más simplificada, "es un proceso que se da de un país industrializado y desarrollado a un país menos desarrollado" (Jones, 1973).

El tercer caso, que tiene que ver con los contratos de asistencia tecnológica, conlleva convenios no solo entre empresas proveedora y receptora, sino también con el gobierno o secretaría en turno de un país en vías de desarrollo, el cual intenta poner en práctica un proyecto industrializador. Ese fue el caso de DINA, que estableció acuerdos con empresas transnacionales, primero con los italianos de FIAT y posteriormente con los franceses de Renault. Finalmente, el cuarto elemento del que disponen los países en vías de desarrollo –y sobre todo los proyectos estatales para el desarrollo de tecnologías– es la importación de recursos humanos (técnicos e ingenieros) para capacitar trabajadores y, de esa forma, echar a andar proyectos industriales.

Se ha señalado –por parte de diversas instituciones que desarrollan y planean estrategias para procesos de industrialización– que si un país quiere acceder a los conocimientos de ciencia y tecnología, crear nuevos productos y patentes, así como eliminar sus déficits en bienes de capital, la importación de técnicos sería la mejor inversión, ya que se logran grandes adelantos en sociedades que han permanecido rezagadas. Por ejemplo, Corea del Sur y Japón lograron situarse como países proveedores y exportadores de productos con altos estándares tecnológicos: electrónica, bienes de capital y automóviles; proceso conseguido mediante la adquisición de conocimientos de naciones avanzadas de occidente sumados a sus propios elementos en términos de cultura e idiosincrasia.

Esa forma de desarrollo humano de tecnologías fue poco aplicada en México. De hecho, de las cuatro formas mencionadas solamente se aplicaron dos: la transferencia de tecnología y la asistencia tecnológica. Los principales problemas con esas dos formas para combatir los rezagos tecnológicos tienen que ver con la fuga de divisas, provocada por la importación de maquinaria y por el pago de regalías mediante acciones en diversas empresas. También se encuentran otros efectos negativos, directos e indirectos, sobre la balanza de pagos y efectos sociales en los patrones de consumo y la propensión al ahorro.[34] Sin esos contratos de asistencia tecnológica y transferencia de tecnología, muchos de los proyectos en empresas paraestatales mexicanas no se hubiesen podido llevar a cabo. No obstante, la mayoría de esos "apoyos" tecnológicos de empresas transnacionales fueron enfocados hacia un sector que hasta el día de hoy permanece con grandes rezagos: el de bienes de capital, es decir, maquinaria, motores y

[34] Revista *El mercado de valores*, Nacional Financiera, año XXVII, núm. 47, 1972.

equipo de transporte. Los anteriores son productos que, por su dificultad y precisión, requieren altos estándares de conocimientos tecnológicos para su elaboración.

De esa forma, la empresa paraestatal mexicana fue altamente dependiente de la transferencia y los contratos de asistencia de tecnologías con países desarrollados para elaborar y producir el heterogéneo y amplio número de productos y servicios que demandaba la sociedad. DINA no fue la excepción y, para llevar a cabo su proceso de industrialización durante la etapa sustitutiva de importaciones y la transición hacia el modelo neoliberal, requirió de dichas tecnologías por medio del pago de regalías a empresas transnacionales. Sin esa asistencia tecnológica, el proyecto de casi cuatro décadas de duración no se hubiese concretado.

Hay que recordar que el primer acuerdo de asistencia tecnológica fue con FIAT, el cual concluyó en 1960 por los ya consabidos problemas de mercado y tecnología. Entre 1960 y 1961 se lograron los acuerdos con Renault, Flxible y Diamond T; posteriormente, con fabricantes de motores como Cummins y Rockwell; de maquinaria con Komatsu; de fabricación de fibra de vidrio y plástico con Budd; y, para la elaboración de motores, con Perkins (década de 1970). Durante la década de 1980 DINA tuvo varios acuerdos de asistencia tecnológica con diversas empresas transnacionales (véase Cuadro 5.5).

Cuadro 5.5

Contratos de asistencia tecnología y coinversiones de las diversas empresas del grupo DINA hasta la década de 1980

Empresa	Línea de producto	Tecnología original	Tecnología actual
DINA Camiones	Camiones, tracto-camiones y caja de velocidades	Diamond T e I.H Diamond T e I.H Caja de velocidades	Propia Propia e I.H Propia
DINA Autobuses	Autobuses integrales	Flxible	Propia
Mexicana de Autobuses	Autobuses Foráneos Autobuses urbanos Trolebuses	Fitzjohn Propia Propia y Toshiba	Propia Propia Propia
DINA Motores	Motores Diesel V6 y V8	Cummins	Cummins

DINA Cummins	Motores Diesel 4 y 6 cilindros	Perkins	Perkins
Moto Diesel Mexicana	Motores Diesel	D.D.A.	D.D.A.
Plásticos Automotrices DINA	Plásticos	BUDD	BUDD
DINA- Rockwell Nacional	Ejes y frenos	Rockwell	Rockwell

Fuente: elaboración propia con datos tomados del AGNM,
Fondo Diesel Nacional, Secretaría de Finanzas, caja 121, exp. 24.

La mayor parte de tecnologías originales procedieron de empresas transnacionales estadounidenses, francesas, japonesas e inglesas. El grado de tecnologías desarrolladas por DINA fue limitado, como se aprecia en la columna "tecnología actual" –área de autobuses y camiones–. Esto lleva a pensar que, en cerca de cuatro décadas de operaciones de la empresa como ente estatal, fue en el segmento de fabricación de autobuses foráneos y urbanos en donde se tuvieron los mayores avances de tecnologías propias; no así en el segmento de motores, plásticos, ejes y frenos, los cuales la patente seguía siendo de empresas estadounidenses e inglesas como Cummins, Rockwell, Budd y Perkins.

Estos implementos necesarios –dentro del sector automotriz auxiliar para el ensamblaje de los camiones y autobuses– eran los que requerían de un mayor conocimiento y grado de tecnología, así como de capacitación y conocimiento de cuadros técnicos para disminuir la brecha tecnológica. En el caso de DINA, esos desarrollos tecnológicos quedaron truncos en el proceso total o final de integración, en términos de porcentaje de partes y autopartes. A pesar de contar con contratos de asistencia tecnológica con importantes empresas transnacionales durante la década de 1980, la tecnología fue considerada obsoleta y poco competitiva, inclusive la propia empresa menciona:

> El diseño de camiones de DINA ha quedado obsoleto, particularmente la cabina que se estampa en Turquía, con materias primas europeas producida para una vida útil muy corta. En cuanto a los autobuses integrales, los diseños tienen veinte o treinta años de retraso tecnológico lo cual impide concurrir a mercados internacionales a pesar de que pueden ser competitivos en precios y tren motriz.[35]

[35] AGNM, Fondo Diesel Nacional, Secretaría de Finanzas, caja 121, exp. 24.

La anterior cita explicita las limitaciones de competitividad tecnológica de los productos DINA en la década de 1980, lo cual le impidió participar en exportaciones hacia otros mercados que no fuera el fuertemente protegido mercado mexicano. Como lo señaló el director general de la empresa: "DINA careció de las condiciones financieras, tecnológicas y operativas para exportar y poder competir en el mercado internacional, la ingeniería utilizada en DINA estuvo totalmente adaptada a las necesidades del mercado nacional, por lo que se rezagó en las características requeridas en los mercados internacionales".[36] Durante la década de 1980 hay una tercera ruptura tecnológica en el ámbito internacional, "en donde las nuevas tecnologías en los países desarrollados se enfocaron a la electrónica, la robótica y la informática basado en un orden internacional y hegemonía tecno-industrial" (Ominami, 1986: 60).

Todo lo anterior se impulsó y facilitó por medio de la apertura comercial, la eliminación de aranceles, la mayor participación de las economías en bloques comerciales, organizaciones supranacionales y exportaciones, así como la aplicación de un mayor número de máquinas y desarrollos tecnológicos novedosos que estandarizaron y masificaron la producción a nuevos niveles. No todas las naciones del mundo han contado con el desarrollo de tecnologías y diseño de patentes, sino que ha sido un grupo de países –integrado mayoritariamente por Estados Unidos, Europa Occidental y Japón– el que ha logrado producir el mayor número de tecnologías. Los avances y nuevas tecnologías en los países en vías de desarrollo casi se mantuvieron al margen de los procesos industriales. Con la intención de mitigar esas limitaciones, en el área tecnológica de DINA se estudiaron cuatro posibilidades durante la década de 1980:

> 1.- Desarrollar tecnología propia, haciendo acopio de los diversos conceptos de vehículos que se producen en el mundo; 2.- adquirir un paquete tecnológico que mejor satisfaga los propósitos del mercado interno y del de exportaciones; 3.- contar asistencia técnica que asegure la actualización tecnológica, la formación de técnicos nacionales y el acceso a mercados internacionales; y 4.- asociación de capital con un tecnologista que apoye y permita una estructura financiera sana, complementar la gama de productos, mantener una permanente actualización tecnológica, aprovechando al máximo las inversiones realizada, proveer la actualización tecnológica en la industria de autopartes, consolidar y alcanzar los niveles de integración nacional, más altos y económicamente posibles.[37]

[36] *El Financiero*, 21 marzo 1986, p. 23.

[37] AGNM, Fondo Diesel Nacional, caja 261, exp. 28.

De esas cuatro posibilidades, la gerencia se decantó por la cuarta. Con ello se trataron de desarrollar nuevos acuerdos de asistencia tecnológica y coinversiones con empresas transnacionales, como se había hecho desde la fundación de la empresa en 1951. Las empresas a las que se acercaron y que mostraron algún interés en ello fueron la transnacional estadounidense General Motors y la alemana Mercedes Benz. Sin embargo, los diversos acercamientos que se dieron no fructificaron en ningún acuerdo, debido a la resistencia de intereses políticos al interior de la empresa, sobre todo con la de los trabajadores sindicalizados, quienes se sintieron amenazados en sus puestos de trabajo, salarios y prestaciones.

Debido a lo anterior, únicamente hubo acuerdos con instituciones públicas nacionales para el desarrollo de ciencia y tecnologías. Tales acuerdos se dieron durante el periodo de 1985 a 1988 entre DINA y la Facultad de Ingeniería de la UNAM, quienes establecieron un convenio de colaboración científica y tecnológica; aunque dichos acuerdos ya se venían realizando desde una década antes. Los principales resultados de los trabajos efectuados en el laboratorio instalado en la UNAM fueron el diseño de tres nuevos modelos de camiones medianos y el diseño de un taxibús. En ese sentido, relacionado con el desarrollo tecnológico de la empresa, el grado de integración nacional de partes para el ensamble de los camiones y autobuses en DINA nunca se completó. Todavía se tenían que importar importantes volúmenes de partes, pues en los últimos años de vida de la entidad como empresa pública los porcentajes rondaban entre un 65% y 90% (Cuadro 5.6).

Cuadro 5.6

Porcentaje de grados de integración para la industria terminal en DINA (1984-1987)

Producto	1984	1985	1986	1987
Camiones comerciales	65%	70%	70%	70%
Camiones medianos y pesados	65%	70%	75%	80%
Tractocamiones	70%	90%	90%	90%
Autobuses integrales	70%	90%	90%	90%

Fuente: AGNM, Fondo Diesel Nacional, caja 261, exp. 28.

Uno de los segmentos con mayor rezago tecnológico fue el de los autobuses integrales, los cuales " tenía un atraso de entre 20 y 30 años, lo cual ha impedido en buena medida concurrir a los mercados internacionales".[38] En un documento titulado "Consideraciones y objetivos sobre la revisión tecnológica de los productos del grupo DINA" también se menciona que "la tecnología de los productos DINA databan de la década de 1970 y por tanto se reconoce que no puede ser competitiva".[39] Para tratar de mitigar el retraso tecnológico en cuanto al diseño de autobuses foráneos, se trabajó en dos modelos que tuvieron gran aceptación en el mercado nacional. Incluso cuando DINA fue adquirido por la iniciativa privada, ambos modelos continuaron produciéndose. Estos fueron el "Avante" (Imagen 5.1) y el "Dorado";[40] de los que se dijo que "representaron el despegue y actualización de DINA en el segmento de autobuses".[41]

Imagen 5.1

Autobús modelo Avante



Fuente: retrobuses.blogspot.com

En el sector de camiones, DINA arrancó con el prototipo de un camión mediano y uno grande, así como un tractocamión, pertenecientes a la llamada serie "S". El primero fue conocido como "Buffalo" o modelo 3100, con el cual la paraestatal intentó competir en el mercado

38 *El Financiero*, 29 agosto 1986.
39 AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Operación y Desarrollo, caja 314, exp. 25.
40 Informe anual de labores en Diesel Nacional, 1986-1987, p. 51.
41 *La Prensa*, 4 de febrero 1986.

interno a través de desarrollos tecnológicos nuevos en materia de frenos, sistema eléctrico, tablero, bastidor, eje delantero y de cabina.[42] Ese camión fue multiusos: se utilizaba para el campo y la ciudad; para el transporte y distribución de diversas mercancías tales como cerveza y refresco, frutas, legumbres y costales; y además para surtir las centrales de abasto.

El S 500 fue la versión grande utilizada como camión de volteo y tolva para transportar materiales de construcción. En este las modificaciones tecnológicas estuvieron en la cabina, la transmisión y la suspensión trasera –más resistente–, así como en el motor turbocargado.[43] El S 600 y el D 861 fueron tractocamiones para arrastre de cajas y contenedores, los cuales tuvieron ciertas mejoras tecnológicas en el motor, la trasmisión y la cabina.[44] Los camiones medianos, los grandes y los tractocamiones fueron los modelos que DINA puso en circulación en el mercado nacional y representaron los últimos avances tecnológicos de la paraestatal. Cabe mencionar que para el diseño de esos camiones se contó con la asistencia técnica de la transnacional estadounidense Navistar. Esos nuevos diseños fueron puestos a la venta en el mercado hasta 1990, año en que DINA ya era una empresa privada.

Dentro del ramo de transporte urbano se puso en marcha el nuevo modelo llamado "midibús", cuya función fue la contribución al alivio del problema del transporte y de la contaminación ambiental en la Ciudad de México. Estos camiones fueron diseñados para 26 pasajeros sentados, tenían cinco velocidades y sus motores a diésel eran de muy baja emisión de humos y ruidos. Además, contó con frenos y dirección hidráulicos.[45]

También se realizaron desarrollos tecnológicos en la planta de DINA Motores en Toluca, mediante un convenio con la empresa inglesa Perkins, para mejorar la tecnología de enfriamiento en motores de camiones y autobuses. A la par de ello, se firmó un acuerdo entre el Instituto Politécnico Nacional y la planta de Plásticos Automotrices de DINA, con el objetivo de adaptar materias primas nacionales a la elaboración de compuestos moldeables para laminas destinadas a la fabricación de cabinas.[46] Para combatir ese rezago tecnológico se formaron comisiones mixtas entre cuadros administrativos, técnicos y obreros, cuyas principales metas fueron las siguientes: fomentar la modernización de los procesos de trabajo, dando prioridad

42 AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Difusión, caja 328, exp. 8.
43 AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Difusión, caja 328, exp. 8.
44 AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Difusión, caja 328, exp. 8.
45 *Novedades*, 4 de marzo de 1986.
46 Eran importadas de Turquía, las cuales tenían un marcado atraso con respecto a empresas extranjeras.

a las alternativas técnicas; y fomentar la investigación de nuevos productos que permitan una mayor penetración en los mercados nacionales e internacionales, esto en beneficio de un mejor aprovechamiento de la capacidad instalada.[47]

Sin embargo, eso no fue suficiente, puesto que ocurrió en un contexto histórico en el que el país comenzó a integrarse y abrirse a los mercados mundiales. De esa forma, los camiones y autobuses de DINA no pudieron hacer frente al cada vez más exigente mercado internacional, incluso al mercado interno. Comenzaron a llegar otras marcas de transnacionales con un mayor grado tecnológico, aspecto que puede tomarse como otra variable que el Estado mexicano consideró para la venta de la empresa y sus diversas divisiones en 1989.

Crisis, huelgas y conflictos laborales en DINA

Durante la década de 1980 en el plano laboral en DINA se suscitaron diversos conflictos. Entre los principales se encuentran los recortes de personal y de prestaciones, que se comenzaron a llevar a cabo debido a la difícil situación de la empresa. Como es sabido, fue un tiempo de crisis económica nacional ocasionada por la baja de los precios del petróleo y el endeudamiento externo a principios de la década, lo que ocasionó que la industria automotriz en México haya descendido en términos de producción y ventas.

Cabe mencionar que las relaciones de trabajo en DINA tuvieron, a lo largo de su historia, elementos de politización, patrimonialismo y clientelismo. Al ser una empresa paraestatal, los trabajadores fueron sujetos políticos adscritos al Estado y al partido en el poder, por lo que se encontraban colocados en situación benéfica de reciprocidad, es decir, el Estado los necesitaba como un elemento de apoyo y base política y, a su vez, estos necesitaban del Estado para mantener su fuente de empleo y prestaciones. En total, había una cantidad de obreros que en todos sus departamentos y divisiones sumó a más de 5,000 agremiados (véase cuadro 5.7)

[47] *El Sol de Hidalgo*, 23 mayo de 1986.

Cuadro 5.7

Personal sindicalizado en la planta DINA de Ciudad Sahagún, Hidalgo[48] (1983)

	Obreros	Empleados	Total
DINA Camiones (división)	1, 374	601	1, 975
DINA Camiones	976	462	1, 438
Planta herramental	159	35	194
Maquinaria	193	68	261
DINA Autobuses (división)	931	217	1, 148
Total	3, 633	1,383	5, 016

Fuente: elaboración propia con datos del AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Desarrollo, caja 134, exp. 15, foja 16.

Pero una vez que esa reciprocidad que había funcionado desde la década de 1950 se rompió en la década de 1980, debido a la difícil situación financiera y económica de la empresa y del país, se intentó llevar a cabo una reestructuración administrativa, productiva, tecnológica y laboral, con el objetivo de transitar a un proceso de reconversión industrial que hiciera más eficiente a la empresa pública. Con los nuevos signos económicos y políticos, la empresa había acusado al sindicalismo de Sahagún y de DINA de ser los responsables de la baja productividad, el endeudamiento y de los diversos problemas en su desempeño:

> Dejar atrás, como amarga experiencia la demagogia, que pone en manos de los sindicatos la productividad, la calidad e intensidad del trabajo, la administración y operación de la empresa en su producción de vehículos y trasportes es reordenar las funciones propias de la responsabilidad empresarial, significación especial para instituciones que son propiedad de todos los contribuyentes de la nación. El sindicalismo entendido como institución para la defensa de los derechos laborales, implica una corresponsabilidad social en el crecimiento

[48] Los trabajadores del resto de empresas de DINA, como Dina-Cummins, Plásticos Automotrices Dina, Moto Diesel Mexicana, ubicadas en Aguascalientes, San Luis Potosí y Toluca, respectivamente, no se consideraron en esta tabla porque pertenecieron a otras centrales obreras, fuera de los conflictos que se suscitaron en la planta pionera de Ciudad Sahagún, Hidalgo.

> productivo, en la capacidad de empleo, entre otros aspectos, pero no recae en sus funciones la administración simulada.[49]

El anterior discurso ha sido señalado en algunas investigaciones sobre empresas públicas en México como uno de los factores por los que no se pudieron desarrollar las entidades paraestatales mexicanas; es decir, el alto grado de injerencia del sindicato en las operaciones productivas y en la gestión. Empero, los trabajadores se opusieron a ese discurso y a los cambios que implicó la reestructuración industrial en asuntos como los despidos y la polivalencia de operaciones. Por lo tanto, expresaron resistencia para asumir la imposición de un proceso más "flexible", proclive a la reducción de tiempos en el proceso productivo, pero también de reducción de personal y de prestaciones. Esto se dio en un contexto histórico no sólo en México sino también a nivel internacional, en donde se comenzaron a implementar y desarrollar nuevas teorías sobre los procesos productivos en las empresas. Eso sucedió debido a que:

> El tipo de relaciones sociales que habrían caracterizado a los procesos productivos en la fase anterior, las tayloristas, caracterizadas por el uso instrumental de la fuerza de trabajo y su nulo compromiso con la calidad y la productividad. Estas relaciones laborales y su forma de organizar el trabajo habrían llegado a su límite y se impondría la flexibilidad en los procesos productivos" (De la Garza, 1998: 20-21).

El agotamiento del modelo fordista-taylorista habría dado paso, en la década de 1980, al posfordismo, caracterizado por la implementación de puestos de trabajo o, como los ha llamado Pioré, de "especialización flexible". Aunado a ello, se quiso implementar el uso de tecnologías de la información, que al menos en DINA no existían, y que mediante una nueva política de reestructuración administrativa se quería llevar a cabo. Lo anterior porque las empresas transnacionales asentadas en México comenzaron su reestructuración administrativa, productiva, tecnológica y laboral. Ante la apertura comercial tenían que ser competitivas para poder exportar, sobre todo las compañías estadounidenses Ford, General Motors y Chrysler, cuyas plantas en México, según Womack (1997: 18), "fueron pensadas y se establecieron para surtir y proveer

[49] AGNM, Fondo Diesel Nacional, Subsecretaria de Prensa, caja 90, exp. 3, foja 5.

una parte del enorme mercado norteamericano (Estados Unidos y Canadá) cuyo principal aliciente para su asentamiento se debió a los bajos salarios pagados en México". Para el periodo se hizo famosa la idea del "auto mundial", promovida por la transnacional Ford:

> Con este proyecto la producción de automóviles estaría descentralizada en varios países del mundo; la automatización y mecanización fueron a gran escala; la planificación y el diseño de la tecnología se hicieron sólo en los países centrales y las líneas de producción se transfirieron sólo aquellos países cuyos gobiernos otorgaron facilidades y exenciones de impuestos y que, además, contaran con fuerza de trabajo barata" (García Moreno, 2019: 192).

Lo anterior ejemplifica bien el caso mexicano, donde la mayor parte de transnacionales de la industria automotriz terminal y auxiliar se asentaron y se han establecido debido a estos factores. Ante esas nuevas formas o filosofías laborales, en las cuales sobresalen cuestiones como la flexibilidad, mecanización y la precarización de las condiciones laborales, los trabajadores de DINA respondieron organizándose y expresándose mediante huelgas y luchas sindicales, para tratar de frenar y conservar las relaciones laborales tradicionales que habían conservado por más de tres décadas. Como prueba de los nuevos signos respecto al proceso de reconversión industrial de la empresa, la dirección comenzó a dividir a los trabajadores al interior de las naves industriales en Ciudad Sahagún; lo cual hizo de manera tangible para debilitarlos y dividirlos. Según un trabajador de la empresa de esa época comentó que en 1982 "se erigieron bardas entre los diversos departamentos y las distintas plantas, como la de autobuses, plásticos, camiones y motores, para de esta forma mantenernos sin contacto con el resto de compañeros y no organizarnos ante los planteamientos de la empresa".[50]

Meses después se suscitó el primer conflicto en ese periodo. Se generó en agosto de 1982 bajo la dirección general de García Sainz, ya con los signos de la devaluación del peso y la crisis económica en puerta, precisamente al final de sexenio del presidente López Portillo y a casi una semana de la toma de posesión de Miguel De la Madrid. Los trabajadores manifestaron su rechazo hacia los reajustes de salarios y de tiempos de trabajo que estaban operando. El sindicato de DINA argumentó que:

[50] Entrevista a extrabajador de DINA (pidió anonimato), 15 de febrero 2017.

> 1.- El gobierno ha contraído el compromiso de no perjudicar a los trabajadores y no hacer ningún tipo de reajustes. Sin embargo, alegando suspensión oficial de pedidos y reducción de mercados, la empresa estatal DINA ha planteado suspender 30 días de trabajo sin pago de salarios; 2.- en nuestro concepto existe excedente de personal de confianza y pueden ajustarse otros gastos para recuperar nuestros salarios y prestaciones cumpliendo el Contrato Colectivo.[51]

Si la empresa no cedía a sus proposiciones se emplazarían a huelga. Por consiguiente, los signos de la reestructuración, la crisis económica y de la industria automotriz, se hicieron presentes por primera vez en la empresa. La época de bonanza de la década anterior, producto del endeudamiento y de la transferencia de ganancias del petróleo, había llegado a su fin; atrás habían quedado las prestaciones superiores a la ley de las que se hizo alusión en el capítulo anterior. Este había sido uno de los precedentes de precarización de los trabajadores y el inicio de lo que sería su reestructuración y posterior privatización. Poco tiempo después, ya bajo la presidencia de Miguel de la Madrid y de la dirección de Guillermo Becker Arreola en DINA, comenzó un proceso de reestructuración, tanto administrativo, tecnológico y laboral, para dar respuesta a la crisis de la empresa. El director general señaló a principios de 1983 lo siguiente:

> a) Los volúmenes de ventas estimados para 1983 indican sin lugar a dudas, que continúa existiendo una cantidad importante de personal sindicalizado que es innecesario, por lo que se consideran indispensable reducir sustancialmente el número de trabajadores en (DINA y Renault) b) Ajustar y evaluar permanentemente los planes de operación de las empresas; c) mejorar la eficiencia general de las empresas; elevar la calidad de sus productos; incrementar la integración nacional sustituyendo importaciones que se puedan producir eficientemente en el país; estructurar y operar un programa permanente de exportaciones; ampliar la investigación tecnológica y disminuir el personal sindicalizado y no sindicalizado que sea necesario en las condiciones actuales (Herrera Lima: 1992).

Ante esa situación, el sindicato respondió en el periódico *Excélsior* lo siguiente: "los trabajadores no somos responsables de la grave situación de crisis que vive el país y no tenemos por

[51] *Excélsior*, 21 de agosto de 1982.

qué pagar de nuestros recursos una situación que no hemos creado".[52] La discusión entró en una acusación mutua entre la gerencia y los trabajadores sobre quiénes eran los culpables. El sindicato insistió en que los trabajadores de confianza eran los que debían ser recortados para sanear las finanzas. A mediados de ese mismo año se intentó modificar el contrato colectivo de trabajo con la intención de flexibilizar, desindicalizar y abaratar las relaciones laborales:

> Los objetivos fueron las cláusulas que regulan los pagos a los trabajadores por incapacidades permanentes, la ayuda para gastos escolares de los trabajadores y sus hijos, las becas y los cursos por correspondencia, la capacitación laboral, las ayudas para deportes, la compra de unidades por los trabajadores, las ayudas del sindicato y las compensaciones por retiros voluntarios (Herrera Lima, 1992: 163).

La empresa quiso eliminar las prestaciones laborales que hoy en día se conocen como prestaciones superiores a la ley, como parte de una reestructuración que buscaba obtener mayores recursos para la gestión. Los primeros sacrificados serían los trabajadores sindicalizados, acostumbrados a pautas paternalistas y corporativistas que, con el nuevo paradigma económico, vieron cómo muchas de sus conquistas se fueron erosionando. Como respuesta, el sindicato convocó a huelga. Sin embargo, esa movilización fue desconocida por la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje. Empero, después de más de un mes de huelga, se llegó a un acuerdo con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (ST y PS) y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria Automotriz, al cual estaban afiliados los trabajadores de DINA:

> Se aceptó un 20 por ciento de incremento salarial y una ayuda de 2,700 pesos para despensa por trabajador, pro concepto de prima de productividad. Además, se acordó que tres meses después, habría otro incremento salarial del 12,5 por ciento. A cambio el sindicato aceptó que se hiciera el reajuste de 2,552 trabajadores, si bien este se haría conforme a la cláusula 19 del Contrato Colectivo de Trabajo, de manera paulatina y considerando a los voluntarios y de menor antigüedad. Sin embargo, el reajuste fue aprovechado por la empresa, y por el

[52] AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Administración, caja 342, exp. 10.

> Comité Ejecutivo, para despedir selectivamente a los elementos más activos de la huelga, por ejemplo, al secretario del Comité de Huelga Alejandro Mayorga (Herrera Lima, 1992: 167).

Lo anterior fue ejemplo de cómo el pacto simbiótico sindicalismo-Estado, que se había gestado desde el cardenismo con la unión entre trabajadores y gobierno, estaba desapareciendo de la agenda política, particularmente en las empresas paraestatales, donde el paternalismo había sido parte importante de la cotidianidad. La huelga de 1983 y la solución entre el sindicato y la empresa, no terminaron con los conflictos obrero-patronales, ya que, en 1984, cuando la empresa suscribió una carta de intención de asociación con General Motors, afloró un nuevo conflicto: "General Motors pretendió eliminar el contrato colectivo signado a los trabajadores, básicamente en cuatro de sus cláusulas, y exige un manejo eficiente, productivo y racional en las plantas de la paraestatal."[53]

La flexibilización del trabajo y las pretensiones de modificar el contrato colectivo fueron combatidos por el Sindicato Nacional Independiente de Trabajadores de la Industria Automotriz, Similares y Conexos, asociación gremial encabezada por Artemio Vázquez Peña y por los trabajadores en general, quienes se mostraron reacios a aceptar los términos que afectarían sus intereses. Ese grado de combatividad tiene sus antecedentes una década anterior, en plena efervescencia de lo que se conoció como "insurgencia sindical". Estos participaron en movilizaciones y se solidarizaron con otros sindicatos del ramo automotriz como vía de mejorar las condiciones laborales, así como la democratización y autonomía del sindicalismo. Cabe resaltar que esas luchas y cambios se produjeron "en un contexto de ruptura de los pactos corporativos keynesianos" (De la Garza, 1998: 35) o, si se quiere señalar, del contexto del Estado de bienestar. Lo anterior en DINA y en el país representó el inicio de la ruptura con el corporativismo priista posrevolucionario y el principio del fin del otorgamiento de concesiones a los trabajadores.

La crisis financiera, productiva y tecnológica por la cual la empresa estaba pasando obligó a la paraestatal a realizar una revisión del Contrato Colectivo de Trabajo, especialmente en cuatro de las cláusulas principales: la nueve, que se refiere al personal de confianza; la quince que trata de los trabajadores eventuales; la veintitrés, acerca del movimiento de personal dentro de las áreas de trabajo; y la cuarenta y cuatro, que es sobre la calidad e intensidad del trabajo.[54]

---

[53] *Últimas Noticias*, 7 de marzo de 1986, p. 3.

[54] AGNM, Fondo Diesel Nacional, Secretaría de Finanzas, caja 121, exp. 24.

Los puntos reseñados hablan de una política laboral de DINA, en la cual la flexibilidad laboral, la rotación y movimiento de personal, así como la contratación de trabajadores eventuales, estaban dirigidos a generar un grado de eficiencia interno. También se puede decir que muestra la entrada de modelos laborales en donde la polivalencia y reducción de tiempos se hace indispensable. Por otro lado, sobresale el recorte de los trabajadores de planta para suplirlos por trabajadores eventuales (inicios de la subcontratación). Esos modelos laborales fueron parte del proceso de reconversión industrial, de prácticas neoliberales y globalizadoras puestas en marcha en la década de 1980. La justificación de la dirección en DINA la dio Mosconi:

> Con ello se aumentarán las posibilidades de contratar personal eventual como mecanismo para incrementar la oferta de empleo en DINA. Se logrará por otra parte dar flexibilidad para que los recursos humanos tengan mayor rendimiento, evitando que trabajadores excedentes en algunas líneas se encuentren ociosos cuando en otras el trabajo es intenso. También podría alcanzarse la superación de las funciones productivas de la supervisión en la calidad de mano de obra, y, desde luego, aumentar la productividad y competitividad.[55]

La modificación de esas cláusulas en el Contrato Colectivo de Trabajo fue motivo para un tercer conflicto en la década: el sindicato y más de 6,000 trabajadores se emplazaron a huelga el 7 de febrero de 1986. La protesta principal fue que en la revisión salarial anual no hubo un acuerdo entre sindicato y empresa; entonces el sindicato exigió el 50% de aumento salarial.[56] Según el director general, la huelga se produjo "como consecuencia de la resistencia al cambio y la desconfianza mutua arraigada entre la empresa y el sindicato."[57] Era evidente que la empresa insistía en subrayar los elementos de resistencia obrera ante los cambios internos que afectaban las garantías de los trabajadores en ese momento. La confrontación también tiene detrás otros referentes de carácter simbólico, expresados desde los ámbitos de la alta dirección. Según los gerentes, los trabajadores tenían perfiles, prácticas, costumbres y una cultura nociva para el buen desempeño de sus funciones:

---

55 AGNM, Fondo Diesel Nacional, Secretaría de Finanzas, caja 121, exp. 24.

56 *El Financiero*, 6 de febrero de 1986.

57 AGNM, Fondo Diesel Nacional, Secretaría de Finanzas, caja 121, exp. 24.

> 1.- Son sujetos agresivos, con malos hábitos, mentalidad avariciosa, y protegidos por un sindicato solapador; 2.-son individuos que buscan hacer menos y ganar más, tiene conciencia de mantener su empleo, pero es manipulado por grupos minoritarios que llegan a estar bien preparados; y 3.- el obrero en DINA es un sujeto totalmente viciado y prostituido por el mismo trabajo, es simulador, convenenciero y desconfiado.[58]

Sumado a esta descripción de la *psique* del trabajador, se señalaba que el ausentismo era alto y perjudicial para los objetivos productivos y de eficiencia de la paraestatal. Generalmente, las ausencias se daban por retraso porque perdían su medio de transporte, otras veces por atender asuntos propios u otros intereses, otros por enfermedad y otros por San Lunes, o porque con tres o cuatro días que cobren les alcanzaba para sus necesidades.[59] La cita tiene muchas aristas, incluso, remite a la multiocupacionalidad del trabajo, a las necesidades extras del trabajador y a sus condiciones extralaborales. Por otro lado, el discurso de la alta dirección muestra una cierta contradicción y complejidad del mundo laboral, pues, según Mosconi, en "DINA se dio el caso de una empresa pobre con trabajadores ricos que se han aburguesado".[60]

En contraparte, el Sindicato Nacional Independiente de Trabajadores de la Industria Automotriz (SNITIA), liderado por Artemio Vázquez, señaló que fue la ineficiencia administrativa, el dispendio ejecutivo y la crisis, los llevaron a DINA y el resto de empresas de Sahagún a la lamentable situación en que se encuentran; aparte del crecimiento del aparato administrativo (empleados de confianza), el cual se multiplicó cinco veces.[61]

Además de la resistencia al cambio, la desconfianza y la descripción de la mentalidad del obrero en DINA, algunos otros problemas de fondo presentes en lo laboral fueron la pérdida del empleo y de las prestaciones. Hay que recordar que una de las cláusulas del Contrato Colectivo de Trabajo se refería a la entrada de personal eventual, que a la postre supliría al personal sindicalizado. De igual forma los salarios y prestaciones en la industria automotriz se venían reduciendo, desde principios de la década de 1980, en empresas transnacionales como Ford, Volkswagen o Renault. Por ejemplo, en Ford hubo un reajuste de personal de más de 400

58 AGNM, Fondo Diesel Nacional, Secretaría de Finanzas, caja 149, exp. 5.

59 AGNM, Fondo Diesel Nacional, Secretaría de Finanzas, caja 149, exp. 5.

60 Mencionado ante la Cámara de Diputados el 20 de marzo de 1986. *El Sol de México*, 21 marzo de 1986.

61 *Excélsior*, 13 agosto 1986.

obreros,[62] el cual fue percibido por los trabajadores de DINA, quienes infirieron que también se produciría en la paraestatal. Según Artemio Vázquez, líder del sindicato de DINA:

> La empresa pretendió desaparecer las cláusulas 9, 15, 23 y 44. Con ello la empresa pretendió pasar el 30 por ciento de los trabajadores sindicalizados a personal de confianza, limitando el escalafón, aunado a que el personal eventual no podrá exceder del 14 por ciento del sindicalizado. Sin embargo, la empresa desea desaparecer ese 14 por ciento, con lo que se contrataría solo a personal de confianza y habría inseguridad en el empleo".[63]

Por su parte, los representantes de la empresa señalaron que solo mediante esas medidas se podía lograr la eficiencia en términos productivos y laborales. Sin duda alguna, en ese "estira y afloja" la confrontación entre sindicato y empresa tuvo detrás argumentaciones contrarias y situaciones vividas semejantes al contexto nacional. La ya señalada ineficiencia en la alta dirección, los déficits de la paraestatal y la crisis económica nacional habían golpeado fuertemente al sector paraestatal como para otorgar un incremento salarial tan notable, por otra parte, estaba en juego una posible disminución de las prestaciones y condiciones laborales del trabajador como sucedió. Por otro lado, la reestructuración administrativa que la empresa impulsó era parte de los signos de nuevos tiempos, necesaria en la búsqueda de eficiencia administrativa y tecnológica. En ese sentido, la mala administración que se venía arrastrando de años atrás, combinada con los conflictos laborales y la crisis económica, fueron factores para que ese tipo de confrontaciones fueran una constante en la década de 1980.

Tras 26 días de conflicto, la huelga fue declarada inexistente por parte la autoridad oficial en materia laboral: la Secretaría del Trabajo. De esta forma, los trabajadores regresaron a sus actividades. Los términos a los que se llegaron, entre empresa y sindicato, fueron de un 40% de incremento salarial; una compensación de 40% por salarios no devengados y la modificación de cuatro cláusulas del contrato. Este conflicto mostró la tesitura en que se desarrollaron algunas pugnas obrero-patronales en la industria automotriz en la década de 1980. Derivado de ello "se suscitaron fuertes enfrentamientos entre la empresa y la organización sindical, cuyo

62 *El Universal*, 24 marzo 1986, p. 4.
63 *El Día*, 10 de febrero 1986.

resultado fue muy adverso para esta última, misma que centró su estrategia (con un fuerte y participante apoyo de la base afiliada) en la defensa del modelo sancionado por el contrato colectivo" (Herrera Lima, 1994: 327).

Los trabajadores defendieron a ultranza el contrato colectivo que por casi cuatro décadas no había sido modificado y obedecía a patrones laborales fordistas y tayloristas, dentro de un modelo económico desarrollista y sustitutivo de importaciones, el cual chocaba y era contrario a la idea y las nuevas condiciones laborales impuestas por procesos de reconversión industrial y de reestructuración administrativa, productiva, tecnológica y laboral. Este proceso puso en marcha el modelo neoliberal durante la década de 1980. De allí que una vez que DINA fuera vendida a la iniciativa privada "la empresa se encontraba en una situación de marcado atraso tecnológico y de fuerte conflictividad; en tanto que el mercado para sus productos estaba transitando hacia un escenario de competitividad internacional" (Herrera Lima: 1994: 327). Con ello, los trabajadores de DINA, organizados en el Sindicato Nacional Independiente de Trabajadores de la Industria Automotriz Similares y Conexos, y su andar en la llamada "década perdida", sufrieron el despido de 12 mil de los 15 mil trabajadores que eran en 1982 (Campos y Blancas, 1989: 22).

A partir de allí, se preparó el camino para su venta y posterior privatización. Finalmente, en 1988, con el proceso de desincorporación y venta iniciada al Grupo Industrial G de Guadalajara, Jalisco, se procedió a cancelar la ayuda que se proporcionaba a los trabajadores. Esta ayuda incluía los edificios denominados "colectivos" en las empresas de Ciudad Sahagún, consistentes en el servicio de dormitorio. Además, se propuso la donación de dichos inmuebles al Desarrollo Integral para la Familia (DIF) de Hidalgo. Los multifamiliares y campamentos de Sahagún, que eran propiedad de la empresa DINA, fueron adquiridos por algunos trabajadores de la empresa. Este proceso fue llevado a cabo por un Comité Técnico integrado por el Comité Ejecutivo del Sindicato Nacional Independiente Automotriz Similares y Conexos.[64]

[64] AGNM, Fondo Diesel Nacional, Dirección de Organización, caja, 326, exp. 3. A la par de los inmuebles de Ciudad Sahagún, se vendieron otras propiedades de la empresa, como el condominio llamado "Edificio Latino" ubicado en Monterrey N.L, construido para los trabajadores de Maquiladora Automotriz Nacional (MAN), empresa filial de DINA; un inmueble emplazado en Irapuato; y el corporativo ubicado en la calle de Miguel Laurent en la Ciudad de México. También se donó a la Secretaría de Educación Pública un cuadro denominado "Maguey", pintado al óleo sobre tela por José Clemente Orozco, el cual era propiedad de DINA.

A partir de la década de 1990, se cerró un capítulo en torno a los trabajadores de una empresa paraestatal, para dar comienzo a un proceso de tránsito de un conglomerado de empresas públicas a uno de entidades privadas. También fue el fin de DINA como empresa pública y su consecuente privatización, pero es un capítulo de la historia de esta empresa automotriz que corresponde a otra periodicidad fuera del ámbito de esta investigación.

CONSIDERACIONES FINALES

En este trabajo se describieron y analizaron prácticas empresariales de una entidad pública, DINA, tomando como ejes de análisis la gestión, producción, tecnología y trabajo. Es importante resaltar que la empresa pública ha sido abordada a nivel internacional desde temáticas tan variadas como las nacionalizaciones, privatizaciones, así como por aspectos de eficiencia e incluso ideológicas. En esta investigación se propone que para el estudio de la empresa pública mexicana se pueden tomar en cuenta elementos particulares de índole paternalista y corporativista, propias de un régimen como el priista posrevolucionario, lo que le dio al desempeño de la empresa pública mexicana una situación muy particular o *sui generis*, por lo que tiene una especificidad distinta a otros casos nacionales.

Hay una diversidad de caminos para analizar la empresa pública nacional e internacional en términos teórico-metodológicos y conceptuales, ya que existen tratamientos muy heterogéneos, así como estudios muy genéricos que parten de etapas históricas en países de Europa, América Latina y México, principalmente. Algunos autores a consultar son Millward, Comín, Aceña, Díaz Fuentes, Tonninelli, Bellini, Rougier, Chávez, Torres, Guajardo Soto, Marichal, Barenstein, Ruiz Dueñas, Acle Tomasini y Vega Hutchison, entre otros.

En este trabajo se planteó y propuso que, derivado de un conjunto de ideas, razonamientos y propuestas de investigadores internacionales y nacionales, la empresa pública se puede analizar mediante una diversidad de enfoques, es decir, a través un desarrollo interdisciplinario y ecléctico. Por consiguiente, para la reconstrucción histórico-económica de DINA se revisaron e interpretaron los diversos conceptos disciplinares; también se dialogó con una variedad de nociones analíticas y conceptos.

Existieron factores exógenos que moldearon e incidieron en la trayectoria de la empresa pública. Las políticas y modelos económicos que se aplicaron en México fueron el desarrollo estabilizador, el desarrollo compartido y el neoliberalismo, además de los planes y decretos

aplicados en la industria automotriz. Su desempeño como paraestatal también estuvo imbuido en aspectos políticos, como el régimen posrevolucionario de carácter corporativista y paternalista, así como de medidas de corte populista, sobre todo en la década de 1970, factores que moldearon la empresa pública mexicana a través del tiempo. Las anteriores coyunturas históricas incidieron e impactaron en términos macroeconómicos.

El desarrollo histórico y económico de la empresa pública, en términos microeconómicos, estuvo delineado por elementos internos: tomas de decisión en la alta dirección –gestión y administración de los directores generales–, división del trabajo, ritmos productivos y organización laboral (sindicatos). De alguna manera, esta es otra explicación más sobre la forma de gestión, producción, tecnología y trabajo en DINA en el largo plazo, que difiere sensiblemente a otros casos nacionales. En ese sentido, directores generales, ingenieros, técnicos y obreros de DINA expresan peculiaridades y pautas rígidas particulares.

En el largo plazo se identificaron diversos periodos históricos, que representan nuevas evidencias en torno a DINA como empresa pública, entre los años de 1951 a 1989. En ese gran plazo de tiempo se puede hablar de fenómenos de arranque, problemas en sus primeros años, crecimiento de volúmenes de producción, déficits en los balances internos, depresiones, crisis, reestructuración, procesos de transformación empresarial como la incorporación y desincorporación, entre otros fenómenos vividos por la empresa privada, pero que en el caso de la empresa pública tienen un matiz especial. En ese sentido, desde los cuatro ejes de análisis de esta investigación, se puede señalar que la trayectoria de DINA muestra rasgos importantes en el largo plazo, como lo fue una fluctuación productiva, periodos marcados por cambios sexenales, una fuerte rotación en la alta dirección, coyunturas de tipo económico y político, entre otros elementos que muestran crisis "permanentes" y periodos de "estabilidad" o "crecimiento", gracias a una supuesta "eficiencia" administrativa y económica.

De lo anterior, se pueden identificar un periodo de arranque negativo (1951-1959), una fase intermedia de crecimiento (1960-1970), un largo lapso de expansión y crisis (1971-1982), así como otro de reestructuración y privatización (1983-1989). En sus inicios, y bajo un proceso sustitutivo de importaciones, la asociación DINA-FIAT (1951-1959) tuvo un desarrollo limitado y accidentado. Por el contrario, el acuerdo de asistencia técnica derivó en fluctuaciones productivas debido a una gestión poco capacitada y poco integrada verticalmente. En el hecho influyeron factores como un mercado copado en preferencias y refacciones por

empresas estadounidenses, ya arraigadas muchos años antes que los camiones y automóviles de fabricación y estilo europeo, como FIAT, quien participó en otras naciones latinoamericanas como Argentina y Brasil. Además, contribuyó en Europa, particularmente en España, con acuerdos que se dieron casi a la par del caso de DINA en México. Sin embargo, en aquellas naciones FIAT tuvo un relativo éxito a diferencia del caso mexicano.

La situación cambió a partir de 1960, cuando Víctor Manuel Villaseñor llegó a la dirección general del CIS. Él consolidó acuerdos de asistencia técnica con empresas extranjeras como Renault, Diamond T y Flxible, y representó el periodo del desarrollo estabilizador (1960-1970). Los acuerdos de la década de 1960 permiten identificar un panorama más favorable para el desempeño de la paraestatal. Entre los elementos que ayudaron se puede mencionar que hubo un pago de regalías más bajo que el de FIAT, un mayor grado de capacitación de los trabajadores, un despliegue de programas de aprendizaje y formación especializada de los empleados en diversos niveles. Esto se dio mediante cursos y estancias de los técnicos y obreros mexicanos, tanto en los Estados Unidos como en Francia, lo que derivó en la fabricación de los primeros modelos de autobuses y camiones con tecnologías propias. En ese periodo también fue relevante la gestión y experiencia de Villaseñor para dar certidumbre mediante la toma de decisiones como un jerarca o especie de patriarca.

Otro elemento de importancia para el periodo 1960-1970 es el impulso que generó el contexto histórico internacional, pero sobre todo el mexicano, con el crecimiento que representó para la economía la política del desarrollo estabilizador. Por una parte, se amplió un segmento de capacidad de compra y consumo de la población, lo que ocasionó un mayor número de ventas de la paraestatal. Esos factores favorables para DINA en los años de 1960 se tienen que matizar, puesto que diversas empresas del autotransporte e incluso secretarías de Estado, como Hacienda e Industria y Comercio, estuvieron en todo momento en contra del proyecto DINA. Su continuidad obedeció la administración de Villaseñor, quien a la par de la gestión en la empresa, logró convencer al presidente Adolfo López Mateos para integrar y sentar las bases de una industria automotriz paraestatal. Esto se hizo mediante el Decreto Automotriz de 1962 y todo el proceso de mexicanización que como política oficial se desarrolló en la década de 1960 y que prosiguió con el presidente Gustavo Díaz Ordaz.

La empresa tuvo un crecimiento importante en términos productivos: se tuvieron ganancias y bajaron los pasivos que se venían arrastrando en la década de 1950. Las evidencias

empíricas hablan de un relativo éxito, tanto para DINA como para el sector paraestatal mexicano. Villaseñor tuvo un margen más amplio en la toma de decisiones debido al tiempo que estuvo al frente de la empresa, lo que lleva a señalar que este actor, antes que un administrador o gestor, fue un jerarca que tuvo amplio poder al interior de DINA y del CIS, tras diez años de ser director general; y previamente, director de CNCF durante ocho años. Es decir, estuvo casi dos décadas en el desempeño de sus funciones, lo que le ayudó a tener un amplio control y experiencia.

Los avances que se dieron en la década de 1960 se vieron afectados en la década de 1970, lo que define una tercera gran etapa histórica de la paraestatal, circunscrita en la periodicidad 1970-1982. Durante estos años, desde la perspectiva macro se notó otro ritmo en la empresa, la cual mostró el agotamiento del desarrollo estabilizador y la entrada del desarrollo compartido, así como el populismo de los sexenios de Luis Echeverría y José López Portillo. También se hicieron notar la contratación excesiva de burócratas, trabajadores, infinidad de inversiones, desperdicio de recursos y ausencia de planeación, lo que dio como resultado un bajo desempeño en paraestatales como DINA.

A partir de 1970 los directores generales de la empresa pública mantuvieron un perfil más basado en el político de profesión que en el de administrador público. La ausencia de verdaderos profesionales de la gestión pública que administraron DINA en este periodo se muestra como una variable más que contribuyó al bajo desempeño, al endeudamiento, así como al desordenado crecimiento de naves industriales en otros espacios. Esta situación afectó no sólo en Ciudad Sahagún sino también otras partes del país, donde DINA tuvo empresas filiales como Aguascalientes, Monterrey, Toluca y San Luis Potosí.

Otro elemento explicativo del bajo desempeño fue la constante rotación sexenal con relación al ciclo político posrevolucionario priista –cinco directores generales en dos sexenios–, en el que algunos directores se mantuvieron en el cargo de manera transitoria, en tanto eran designados a cargos de mayor "importancia o jerarquía", como gubernaturas, embajadas, o empresas públicas con un plus estratégico más relevante que DINA (por ejemplo, PEMEX). O bien, se mantuvieron esperando para ser parte del gabinete del partido en el poder, puestos que representaban un trampolín para aspiraciones políticas más ambiciosas.

Aunado a ello, existieron otras problemáticas como el aspecto de financiamiento. En ese sentido, los diversos préstamos adquiridos para DINA tuvieron una auténtica política del

dispendio e ineficiencia en la asignación de recursos, ya que los proyectos que no tuvieron una justificación clara para llevarse a cabo provocaron una mayor crisis. Esta generó inestabilidad en la empresa, la cual prosiguió con su endeudamiento para pagar intereses sobre los intereses ya vencidos (intereses moratorios).

En esa década aparecieron los comités de fábrica y la llamada insurgencia sindical que fortaleció el conglomerado de trabajadores y sus órganos representativos. De acuerdo al discurso, los comités nacieron con la idea de ser órganos consultivos bipartitos, a manera de una plataforma de diálogo, como centros de enseñanza enfocados en mejorar la productividad. Ciertamente estos se formaron como iniciativa del gobierno echeverrista y la dirección general y ayudaron a tener una presencia más fuerte en las decisiones del sindicato y los trabajadores de DINA con la administración general. Bajo una política corporativista y patrimonialista, los conflictos laborales y la indisciplina eran considerados como tolerables para la dirección general, puesto que el sindicato y la empresa para este periodo logaron concretar acuerdos benéficos para ambas partes, a pesar de comentarios y opiniones contradictorias entre los gerentes de la empresa, patrón y trabajadores como quedó expuesto en la investigación.

No obstante, habría que reflexionar acerca de la corta duración de los comités de fábrica y sus impactos en la baja productividad y el mantenimiento de productos de menor calidad, en particular en el largo plazo. Si se considera que las empresas privadas tienen una misión productiva fundada en criterios de rentabilidad, productividad y competitividad y que en las empresas públicas "la realización de sus objetivos no está necesariamente ligada a la eficiencia y rentabilidad" (Russo, 2009: 5; Tonnineli, 2000), se podría entender de alguna manera esa cuasilógica de una cultura productiva de "no mercado". Es decir, que la longeva trayectoria de DINA puede encontrar explicaciones en su origen y concepción en sus deficiencias administrativas, productivas, tecnológicas y laborales.

En este trabajo se consideró que el *dinismo* es uno de los principales aportes teóricos para el estudio de DINA y también es una herramienta teórica-conceptual para interpretar y analizar el sector público mexicano. De manera particular, permite comprender el sector de la industria automotriz paraestatal durante el periodo de la posguerra, así como el periodo de la ISI y la política desarrollista nacionalista y su transición hacia el neoliberalismo en aspectos laborales, socio-técnicos, de ritmos de trabajo, e inclusive de prácticas culturales al interior de la empresa por parte de los obreros.

El proceso socio-técnico y productivo llevado a cabo en DINA se caracterizó por prácticas clientelares, rígidas y patrimonialistas que se dieron como resultado de un proceso de trabajo particular. En ese proceso, el desempeño del trabajador y calidad del producto no se consideraron como algo prioritario; se decidió por el pragmatismo, lo cual influyó para presentar un desempeño desequilibrado en los ámbitos productivo y tecnológico. Un ejemplo de lo anterior son las anomalías vividas en la creación y generación de cuadros técnicos que hipotéticamente hubiesen favorecido un desarrollo que condujera a estados de eficiencia. En este sentido, el *dinismo* fue un elemento de reflexión para analizar condiciones de índole laboral y socio-técnicas, que muestran a DINA como empresa paraestatal con rasgos peculiares y diferenciados del resto de empresas automotrices asentadas en México de capital extranjero o mixto. En otro nivel, esa particularidad se expresó también en prácticas corporativistas, paternalistas y patrimonialistas propias de regímenes como el priista posrevolucionario.

Lo anterior impactó en el desempeño de DINA ocasionando conflictos en la empresa. Sin embargo, esas prácticas fueron conciliadas por los altos mandos que gestionaron la paraestatal, así como por el Estado mexicano hasta finales de la década de 1970. Entre 1970 y 1982 se identificaba un cuadro general en la empresa marcado por la ausencia de conocimiento y de administración en la alta dirección, la elevada rotación de la gerencia, una desorganizada red de coinversiones, naves industriales, así como conflictos intra y extralaborales –como paros y huelgas–. Adicionalmente, se observaron situaciones graves como corrupción y robo, tanto por parte de cuadros administrativos de medio y alto nivel, como por trabajadores sindicalizados. Este panorama clarifica y ayuda a entender, mediante evidencia, prácticas que suceden en las empresas, llámense públicas o privadas.

Otras situaciones que incidieron en DINA fueron una permanente reestructuración interna en el largo plazo, la cual tuvo como una de sus particularidades cambios en el organigrama, especialmente el relativo a las direcciones. Esas estrategias mantuvieron una relación estrecha con la llegada de nuevos y diversos directores generales, lo que propició la generación de nuevas y de renovadas áreas. También implicó la desaparición de otras, de modo que nunca hubo una estructura administrativa definida, la cual, hipotéticamente hubiese redundado en mejores resultados.

La producción fue subsidiada, se adeudó y se pagó con atrasos por parte de los clientes de DINA, lo cual inhibió la entrada de capital y mermó la liquidez de la empresa. ¿En que

derivó ello? Evidentemente en un crecimiento de los pasivos que se materializó en un enorme endeudamiento. El hecho se agudizó a finales de 1982 y en los siguientes años con la crisis económica nacional e internacional que impactó a DINA con toda su intensidad, lo que propició el recorte del presupuesto para la empresa. Por consiguiente, se detuvo el desarrollo en aspectos clave como producción, tecnología y trabajo (hubo despidos y disminución de prestaciones y salarios).

Aquí cabe hacerse la siguiente pregunta: ¿cumplió DINA en su cometido como empresa del Estado destinada a la producción de automóviles, autobuses, camiones y motores? Si se responde la pregunta dualmente –sí o no– y si se considera lo económico y social, las respuestas serían: sí, porque ayudó a generar empleos en una zona que tradicionalmente había tenido altos niveles de pobreza, lo que conllevó un proceso de proletarización combinado con elementos externos –cuadros técnicos del extranjero, obreros y mano de obra calificada de otras partes de la república mexicana–, que divulgaron conocimientos mediante oficios y trabajos tecnificados. Este aspecto fue importante para tener mejores salarios comparados con los de otras partes del país y de otras empresas. Al mismo tiempo, DINA de manera alterna con CNCF y SIDENA, logró encadenamientos productivos en ciertos momentos históricos, mediante la proveeduría como clientes internos en la misma ciudad industrial. También se logró concretar avances tecnológicos en la fabricación de motores, autobuses y camiones, estos dos últimos con diseños propios.

Dentro de los aspectos negativos, se puede destacar la cuestionable gestión y administración desde la alta gerencia, la cual operó de manera deficiente la mayoría de ocasiones. Esto impidió a la empresa tener una estabilidad y estructura que hubiese redundado en mejores resultados en el largo plazo. La falta de experiencia y educación en administración pública, así como la constante rotación de sus cuadros directivos debido a los cambios y ritmos sexenales dentro del régimen posrevolucionario priista, no lo permitieron.

A pesar de que se concretaron ciertos avances en materia tecnológica en DINA, la dependencia de empresas extranjeras europeas, estadounidenses y japonesas fue muy fuerte. De allí que los procesos tecnológicos no evolucionaron hacia la innovación y con el paso del tiempo fueron obsoletos para competir en el mercado internacional, sobre todo con la apertura comercial del país en la década de 1980. La producción del segmento de camiones y autobuses se destinó a empresas del mismo Estado mexicano y a cámaras del autotransporte, las cuales no

pagaron sus adeudos en algunos casos y, en otros, los pagos fueron retrasados. Esa situación repercutió en su liquidez, lo cual se pretendió remediar mediante endeudamiento durante la década de 1970 y principios de 1980. Para solventar esos problemas, se solicitaron diversos empréstitos, cuyos intereses se elevaron con la crisis nacional de 1982.

En materia laboral y socio-técnica, el modelo rígido y corporativista aplicado en la paraestatal fue proclive a la conflictividad laboral y a las constantes desconfianzas entre el patrón-Estado –representado por la alta gerencia y cuadros administrativos medios– y los trabajadores. Cabe señalar que si se compara el tipo de administración y gestión de DINA con el de otras paraestatales del CIS, en muchas circunstancias se tienen similitudes con la CNCF. Al respecto, se señaló que:

> Los problemas de una dirección ejecutiva que no pudo aprovechar la capacidad instalada, desarrollar innovación y comercializar en forma eficiente se debió a cuadros directivos sin especialización en el negocio y la extrema rotación de los mismos dentro de un aparato público que creció hasta llegar a más de mil empresas estatales a mediados de la década de 1980. Atrofia, burocratización, falta de talentos gerenciales e imposibilidad de operar como empresa llevaron a un callejón sin salida (Guajardo Soto, 2010: 24).

Finalmente, en este trabajo se sostiene que el estudio de la empresa paraestatal puede ser abordado desde cuatro variables básicas, tal como se ha hecho para el caso de DINA: administrativa (alta dirección), productiva, tecnológica (contratos de asistencia tecnológica) y laboral (sindicalismo y ritmos de trabajo). Esos pueden ser los hilos conductores para el análisis sobre la problemática de las empresas públicas del CIS y de México, imbuida en un proceso histórico de larga duración, de carácter macroeconómico entre dos modelos de política económica, el sustitutivo de importaciones y el neoliberal. El fenómeno también está inmerso en un solo esquema político –posrevolucionario, priista, paternalista y corporativista–, el cual ayuda a entender el desarrollo histórico de la empresa pública mexicana en aspectos microempresariales: financiamiento, gestión, tecnología, producción, ámbito socio-técnico, trabajadores y sindicalismo.

FUENTES

Archivos

Archivo General de la Nación, México (AGNM).

Fondo Diesel Nacional: Dirección de Administración, Dirección de Desarrollo, Dirección de Operación y Desarrollo, Dirección de Difusión, Subsecretaría de Prensa, Secretaría de Finanzas y Dirección de Organización.

Fondo Documental Gonzalo Robles.

Fondo Presidentes: Miguel Alemán Valdés (1946-1952) y Adolfo Ruiz Cortines (1952-1958).

Archivo Histórico del Estado de Querétaro (AHEQ).

Primer Informe de Gobierno del Estado de Querétaro, Antonio Calzada Urquiza, septiembre, 1973.

Hemeroteca

Hemeroteca de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Diarios: *El Sol de Sahagún* (1957-1965), *El Informador de Guadalajara* (1957), *El Sol de Hidalgo* (1985-1988), *El Día* (1985-1988), *El Financiero* (1986-1988), *El Nacional* (1985-1988), *El Norte de Monterrey* (1994), *Excélsior* (1985-1988), *El Universal* (1985-1988), *La Jornada* (1984-1988), *La Prensa* (1985-1988) y *Últimas Noticias* (1984-1988).

Biblioteca de Ciudad Sahagún

Revistas: *Revista interna de Diesel Nacional* (1955-1959) y *Sahagún* (1959-1961).

Sindicato de Trabajadores DINA (Ciudad Sahagún), sección 210

Revistas: *Dinamismo* (enero-febrero 1988).

Biblioteca Facultad de Economía, UNAM

Revistas: *El Mercado de Valores* (1971-1978).

Biblioteca Daniel Cosío Villegas, El Colegio de México

Informe Anual de Labores Diesel Nacional 1986-1987.

Biblioteca Miguel Lerdo de Tejada

Diarios: *Diario Oficial de la Federación*, 1977.

Fuentes Electrónicas

Diesel Nacional: www.dina.com.mx

Revista *Contralínea* (marzo 2006), "Ciudad Sahagún fracaso y despojo", año 4, núm. 52, https://ru.dgb.unam.mx

Documental

Documental "Ciudad Nostalgia", realizado por Luis Frías y Balam Herrera, México, 2008, Conaculta-Pacmyc-Cine Fábrica Producciones.

Entrevistas

Entrevista a ex trabajadores de DINA, Ciudad Sahagún, Hidalgo (pidieron anonimato), febrero y abril, 2017.

Bibliografía

Acle Tomasini, Alfredo y Juan Manuel Vega Hutchison, (1986), *La empresa pública desde fuera desde dentro: un nuevo enfoque para su planeación, control y administración*, México, Editorial Limusa.

Aguilar, Alonso, Fernando Carmona, Jorge Carrión y Guillermo Montaño (1970), *El Milagro Mexicano*, México, Editorial Nuestro Tiempo.

Aguilar García, Francisco J. (abril-junio 1978), "El sindicalismo del sector automotriz, 1960-1976", *Cuadernos Políticos*, núm. 16, pp. 44-64, Ediciones Era.

Ai Camp, Roderic (1996), *Reclutamiento político en México (1884-1991)*, México, Siglo XXI Editores, 1996.

Arteaga García, Arnulfo (2003), *Integración productiva y relaciones laborales en la industria automotriz en México*, México, Universidad Autónoma Metropolitana-Plaza y Valdés.

Ayala Espino, José (2003), *Instituciones para mejorar el desarrollo: un nuevo pacto social para el crecimiento y el bienestar*, México, Fondo de Cultura Económica.

_____ (1996), *Diccionario moderno de la economía del sector público*, México, Universidad Nacional Autónoma de México.

_____ (1988), *Estado y desarrollo, la formación de la economía mixta mexicana, 1920-1982*, México, Fondo de Cultura Económica-Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal.

Barenstein, Jorge (1982), *La gestión de empresas públicas en México*, México, Centro de Investigación y Docencia Económicas.

Basurto, Jorge (1983), "En el México de Echeverría: rebelión e independencia", en Pablo González Casanova, *La clase obrera en la Historia de México*, vol. 14, México, Siglo XXI Editores.

Bellini, Claudio y Marcelo Rougier (2008), *El Estado empresario en la industria argentina. Conformación y crisis*, Buenos Aires, Manantial.

Bértola, Luis y José Antonio Ocampo (2013), *El desarrollo económico de América Latina desde la independencia*, México, Fondo de Cultura Económica.

Bennett, Douglas C. y Kenneth Evan Sharpe (2014), *Transnational corporations versus the state, the political economy of the mexican auto industry*, Princeton, Princeton Legacy Library.

_____ (1979), "El Estado como banquero y empresario: el carácter de última instancia de la intervención económica del Estado mexicano, 1917-1970", *Foro Internacional*, El Colegio de México, vol. 20, núm. 1, pp. 29-72.

Bizberg, Ilán (1990), *Estado y sindicalismo en México*, México, El Colegio de México.

Bracho, Julio (1989), "El Comité de Fábrica en la Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril", en *Revista de Estudios Sociológicos*, Universidad Nacional Autónoma de México.

Bravo Ruiz, Víctor (1982), *La empresa pública industrial en México*, serie II, Administración Pública Mexicana, México, Instituto Nacional de Administración Pública.

Camarena Luhrs, Margarita (1981) *La industria automotriz en México*. México, Universidad Nacional Autónoma de México.

Campero, Guillermo y Giovanna Valenti (1978), *La participación laboral en la gestión del combinado industrial de Ciudad Sahagún*, México, Instituto Nacional de Administración Pública.

Campos, Leticia y Andrés Blancas (1989), "Desaparece el Grupo Dina del presupuesto público para 1989", *Momento Económico*, pp. 19-22.

Cárdenas, Enrique (2015), *El largo curso de la economía mexicana, de 1780 a nuestros días*, México, Fondo de Cultura Económica-El Colegio de México.

_____ (2003), "El proceso de industrialización acelerada en México (1929-1982)", en José Antonio Ocampo y Rosemary Thorp, compiladores, *Industrialización y Estado en América Latina, la leyenda negra de la posguerra*, pp. 240-276, México, Fondo de Cultura Económica.

_____ (1995), *La industrialización mexicana durante la Gran Depresión*, México, El Colegio de México.

Casar, María Amparo y Wilson Peres (1988), *El Estado empresario en México: ¿agotamiento o renovación?* México, Siglo XXI Editores.

Caso, Andrés (1988), *Cuatro ensayos de política, administración y empresa pública*, México, Instituto Nacional de Administración Pública.

Catalán i Vidal, Jordi (2006), "La SEAT del desarrollo, 1948-1972", *Revista de Historia Industrial*, núm. 30, pp. 143-193, Barcelona, España.

Ceceña, José Luis, Ana Esther Ceceña y Raúl Ornelas (2007), *La nación mexicana frente a los monopolios*, México, Siglo XXI Editores.

Cruz, León Artemio (2006), "Herramientas tradicionales y planeación del desarrollo industrial: México", *Revista de Geografía Agrícola*, núm. 36, Universidad Autónoma Chapingo, Texcoco, México, pp. 125-126.

Comín, Francisco (1995), *La empresa pública en la España contemporánea: formas históricas de organización y gestión (1770-1995)*, Salamanca, Fundación Empresa Pública.

_____ y Daniel Díaz Fuentes (2004), *La empresa pública en Europa*, Madrid, Biblioteca de Europa-Editorial Síntesis.

Constructora Industrial Irolo, editor, (1958), *Ciudad Sahagún, Hombres e Industrias*, México.

Cuadrado Roura, Juan R. (2021), "Desindustrialización y terciarización. El avance hacia una creciente integración servicios-industria", *El Trimestre Económico*, vol. 88, núm. 351, pp. 719-768.

Cypher, James (1992), *Estado y capital en México: política de desarrollo desde 1940*, México, Siglo XXI Editores.

Crespo, Tomás y José Enrique Peña (2003), *Administración de empresas*, Madrid, MAD.

Chávez, Daniel y Sebastián Torres (2013), *La reinvención del Estado: empresas públicas y desarrollo en Uruguay, América Latina y el mundo*, Montevideo, Transnational Institute.

Dávila Flores, Alejandro (2004), *México, concentración y localización del empleo manufacturero 1980-1988*, México, Nueva Época.

De la Garza Toledo, Enrique, coordinador, (1998), *Modelos de industrialización en México*, México, Universidad Autónoma Metropolitana.

Dombois, Rainer (1985), *La producción automotriz y el mercado del trabajo en un país en desarrollo*, Universidad de Texas.

Echeverría Zuno, María Esther, María de la Luz Sela y Patricia Torres (1976), *Antropología social en el centro industrial de Ciudad Sahagún*, Tesis de licenciatura en Antropología Social, Universidad Iberoamericana.

Escamilla Trejo, Adrián (2013), "Bajo el velo de la privatización: el caso del Complejo Industrial Sahagún, 1952-1995", en Esperanza Fujigaki, coordinadora, *México en el siglo XX, pasajes históricos*, México, Universidad Nacional Autónoma de México-Facultad de Economía.

_____ (2007), *Análisis histórico-económico del Complejo Industrial Sahagún, 1952-1988. El caso de Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril S.A.*, Tesis de licenciatura en Economía, Universidad Nacional Autónoma de México-Facultad de Economía.

Fajnzylber, Fernando (1983), *La industrialización trunca en América Latina*, México, Nueva Imagen.

_____ (1980), *Industrialización e Internacionalización en la América Latina*, México, Fondo de Cultura Económica.

Fauri, Francesca (1996), "The role of Fiat in the development of the italian car industry in the 1950's", *History Economic Review*, vol. 70, núm. 2, pp. 167-206.

Fitzgerald, Edmund (2003), "La CEPAL y la teoría de la industrialización por medio de la sustitución de importaciones", en Enrique Cárdenas, José Antonio Ocampo y Rosemary Thorpe, compiladores, *Industrialización y estado en la América Latina: la leyenda negra de la posguerra*, pp. 85-137, México, El Trimestre Económico-Fondo de Cultura Económica.

García Moreno, Rafael (2019), "Proceso de reconfiguración de la industria automotriz mundial tras la crisis del 2009", *Revista Economía,* Universidad Nacional Autónoma de México, vol. 16, núm, 48. https://doi.org/10.22201/fe.24488143e.2019.48.496

González Casanova, Pablo (1965), *La democracia en México*, México, Ediciones Era.

Gracida, Elsa (2004), *Historia Económica de México*, vol. 5. El desarrollismo, México, Editorial Océano.

Guajardo Soto, Guillermo (2014), "La alta dirección de las empresas públicas mexicanas durante el proteccionismo: jerarquía, tecnología y mercado. 1950-1980", *Revista de Administración Pública*, Instituto Nacional de Administración Pública, vol. 49, núm. 2, pp. 15-45.

_____ (2010), "La industria de equipos ferroviarios en México: de los talleres a la producción transnacional", *H-industria*, año 4, núm. 6, pp. 1-31.

Guajardo Soto, Guillermo y Alejandro Labrador, coordinadores, (2015), *La empresa pública en México y América Latina: entre el mercado y el Estado*, México, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades-Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto Nacional de Administración Pública.

Guajardo Soto, Guillermo, Fernando Salas y Daniel Velázquez (2010), "Energía, infraestructura y crecimiento, 1930-2008", en Sandra Kuntz Ficker, coordinadora, *Historia Económica General de México, de la Colonia a nuestros días*, pp. 667-704, México, El Colegio de México.

Guerrero, Omar (2004), "El mito del nuevo 'Management' público", *Revista Venezolana de Gerencia*, año 9, núm. 25, pp. 9-52, Universidad de Zulia.

_____ (1989), *El Estado y la administración pública en México. Una investigación sobre la actividad del Estado mexicano, retrospección y prospectiva*, México, Instituto Nacional de Administración Pública.

Halty-Carrére, Máximo (1986), *Estrategias de desarrollo tecnológico para países en desarrollo*, México, El Colegio de México.

Hansen, Roger (1971), *La política del desarrollo mexicano*, México, Siglo XXI Editores.

Herrera Lima, Francisco Fernando (1994), "La industria automotriz en México, ¿Del fordismo al pos-fordismo?", *Revista de Estudios Sociológicos*, año, XII, núm. 35, pp. 319-331.

_____ (1992), *Reestructuración empresarial y respuesta obrera en Dina*, Tesis de maestría en Sociología del Trabajo, Universidad Autónoma Metropolitana.

Izquierdo González, Rafael (1995), *Política hacendaria del desarrollo estabilizador, 1958-1970*, México, Fondo de Cultura Económica-El Colegio de México.

Jones, Graham (1973), *Ciencia y tecnología en los países en desarrollo*, México, Fondo de Cultura Económica.

Landes, David (2006), *Dinastías, fortunas y desdichas de las grandes familias de negocios*, Barcelona, Editorial Crítica.

Lifschitz, Edgardo (1985), *El complejo automotor en México y América Latina*, México, Universidad Autónoma Metropolitana.

López Díaz, Pedro (2006), *Diccionario de la clase política mexicana*, México, Nuestro Tiempo-La Jornada Ediciones.

Marichal, Carlos (2003), "Auge y decadencia de las empresas estatales en México, 1930-1980: algunas notas sobre la relación histórica entre empresas estatales y endeudamiento externo", *Antropología, Boletín Oficial del INAH*, núm.72, pp. 12-21.

Martínez Loredo, Aaron (1992), *Administración en Diesel Nacional*, Tesis en Ciencias Políticas y Administración Pública, Universidad Iberoamericana.

Martínez Tamayo, Constantino (1965), *La mexicanización de la industria automotriz. El caso de Diesel Nacional*, Tesis de licenciatura, Facultad de Economía, Universidad Nacional Autónoma de México.

Medina, Luis (2010), *Hacia el nuevo estado, México, 1920-2000*, México, Fondo de Cultura Económica.

Millward, Robert (2005), *Private and public entreprise in Europe. Energy, telecomunications and transport, 1830-1990*, Cambridge, Cambridge University Press.

Moirón, Sara (1972), *Crónica de Ciudad Sahagún*, México, Editorial Samo.

Montiel Hernández, Yolanda (2001), *Un mundo de coches. Nuevas formas de organización del trabajo*, México, Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social.

Moreno Brid, Juan Carlos y Jaime Ros (2004), "México: las reformas del mercado desde una perspectiva histórica", *Revista de la CEPAL*, núm. 84.

Niblo, Stephen (1999), *México en los cuarenta: modernidad y corrupción*, México, Editorial Océano.

Novelo, Victoria y Augusto Urteaga (1979), *La industria en los Magueyales: trabajo y sindicatos en Ciudad Sahagún*, México, Nueva Imagen.

Olmos Pedroni, Marcos (2022) "La llegada de la FIAT a Brasil en la década de 1970. Un abanico de oportunidad para entrar en el mercado oligopolístico brasileño del automóvil", *Historia, Trabajo y Sociedad, Revista de la Fundación*, núm. 12., pp. 41-63.

Ominami, Carlos (1986), *El sistema internacional y América Latina. La tercera Revolución industrial: impactos internacionales del actual viraje tecnológico*, Buenos Aires, Grupo Editor Latinoamericano.

Olvera Aguilar, Jorge (2024), "Las inversiones externas como determinante en el proceso de industrialización en la ciudad de Querétaro y su zona metropolitana, 1943-2018", *Revista Relaciones, Estudios de Historia y Sociedad*, vol. 45, núm. 178, El Colegio de Michoacán.

_____ (2023), "Migración rural, urbana e internacional hacia Ciudad Sahagún, Hidalgo (México) durante el proceso de Industrialización por Sustitución de Importaciones, 1952-1982", *Revista de El Colegio De San Luis*, vol. 13, núm. 24, pp. 1-33.

_____ (2013), *La industrialización en Ciudad Sahagún Hidalgo, un análisis de las empresas Dina-Fiat y Toyoda entre 1951 y 1960*, Tesis de maestría en Estudios Históricos, Facultad de Filosofía, Universidad Autónoma de Querétaro.

Ortiz Mena, Antonio (2000), *El desarrollo estabilizador, reflexiones sobre una época*, México, Fondo de Cultura Económica-El Colegio de México.

Padua, Jorge (1993), *Educación, industrialización y progreso técnico en México*, México, El Colegio de México-Unesco.

Pérez Fernández, Edmundo (1999), "Gestión de la tecnología e innovación en países en vías de desarrollo: situación, políticas y herramientas", *La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés*, vol. 2, pp. 687-690.

Quiroz Trejo, José Othón y Luis Humberto Méndez y Berrueta (2010), "Sindicalismo, empresarios y Estado en México: umbral o nueva era", *El Cotidiano*, núm. 163, pp. 67-78.

Regalski, Andrés y Marcelo Rougier, coordinadores, (2015), *Los derroteros del Estado empresario en la Argentina Siglo XX*, Buenos Aires, Editorial de la Universidad Nacional Tres de Febrero.

Riding, Alan (1985), *Vecinos distantes*, México, Editorial Planeta.

Robertini, Camillo (2022), "Una fábrica de autos hecha de papel. La historia de la Fiat Concord Argentina a través de su revista de empresa *Nosotros* (1964-1978)". *Historia, Trabajo y Sociedad, Revista de la Fundación*, núm. 13, pp. 65-84.

Roessner, J (2000), "Technology Transfer" en *Science and Technology Policy in the U.S. A time of Change*, London, Longman Press.

Romero Sotelo, María Eugenia (2016), *Los orígenes del neoliberalismo. La escuela austriaca*, México, Fondo de Cultura Económica.

Rougier, Marcelo (2021). "Reflexiones en torno al Estado empresario en la Argentina. Repaso histórico y perspectivas", *Cuadernos del INAP (CUINAP)*, año 2, núm.76. http://publicaciones.inap.gob.ar/index.php/CUINAP/article/view/256

_____ y Lucas Iramain (2023), *Empresa pública y Estado empresario en la Argentina (1810-2020), un recorrido conceptual e histórico*, Buenos Aires, Centro de Integración, Comunicación Cultural y Sociedad.

Rousseau, Isabelle (2010), "Las nuevas élites y su proyecto modernizador" en Elisa Servín, coordinadora, *Del nacionalismo al neoliberalismo, 1940-1994*, México, Fondo de Cultura Económica.

_____ (2001), *México: ¿una revolución silenciosa? 1970-1995, Elites gubernamentales y proyecto de modernización*, México, El Colegio de México.

Ruiz Dueñas, Jorge (1990), *Metodología de evaluación de la empresa pública, eficacia y eficiencia*, México, Universidad Autónoma Metropolitana.

_____ (1988), *Empresa pública, elementos para el examen comparado*, México, Fondo de Cultura Económica.

Russo, Cintia (2009), "El Estado empresario y sus motivaciones", *Segundo Congreso Latinoamericano de Historia Económica y Cuarto Congreso Internacional de la Asociación Mexicana de Historia Económica* (CLADHE-II y AMHE-IV).

Scarzanella, Eugenia (2020), *La Fiat in América Latina, 1946-2014*, Bologna, GoWare.

Stezano, Federico (2011), *Redes ciencia-industria para la transferencia en México, Estados Unidos y Canadá, regímenes institucionales y tecnologías y mecanismos de intermediación*, México, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.

Tamayo, Jorge (1992), "Las entidades paraestatales en México. Origen, evolución y perspectivas", *Revista de Administración Pública*, núm. 111, pp. 297-317, México, Universidad Nacional Autónoma de México.

Toledo Beltrán, Daniel y Francisco Zapata (1999), *Acero y Estado, una historia de la industria siderúrgica integrada en México*, tomo I, México, Universidad Autónoma Metropolitana.

Toninelli, Pier Angelo (2000), *The rise and fall of State-Owned in the western world*, Cambridge, Cambridge University Press.

Touraine, Alain (1987), *Actores sociales y sistemas políticos en América Latina*, Santiago de Chile, Programa Regional del Empleo para América Latina y el Caribe.

Unger, Kurt y Luz Consuelo Saldaña (1984), *México, transferencia de tecnología y estructura industrial*, México, Libros del CIDE.

Unikel, Luis (1964), *Programa de estudios para el mejoramiento e incremento del desarrollo socio-económico de Ciudad Sahagún, Hidalgo*, Documento del Instituto Mexicano del Seguro Social, México.

Urteaga, Augusto (1977), *Los sindicatos de Sahagún: 4 imágenes sociales*, Tesis de etnología con especialidad en antropología social, México, Escuela Nacional de Antropología e Historia.

Villarreal, René (1988), *Mitos y realidades de la empresa pública ¿Racionalización o privatización?*, México, Editorial Diana.

Villaseñor, Víctor Manuel (1976), *Memorias de un hombre de izquierda II, de Ávila Camacho a Echeverría*, México, Editorial Grijalbo.

Wionczek, Miguel, Gerardo M. Bueno y Jorge Eduardo Navarrete (1988), *La transferencia internacional de tecnología. El caso de México*, México, Fondo de Cultura Económica.

Witker, Jorge (1979), "El *holding* como instrumento de control y coordinación de las empresas públicas: su eventual aplicabilidad a la realidad jurídico-económica de México", en *Boletín de Derecho Comparado*, año XII, vol. 1, núm. 34, https://doi.org/10.22201/iij.24484873e.1979.34.1351

Womack, James (1994), "La industria automotriz en América del Nortebajo el TLCAN: hacer realidad la solución de suma positiva", *Perspectiva de América del Norte*, vol. 5.

Zapata, Francisco (2004), "Arqueología de la conciencia obrera", *II Congreso de Historia Económica*, Facultad de Economía de la UNAM, Simposio Temático: Historia económica en la perspectiva arqueológico-industrial.

_____ (1993), *Autonomía y subordinación en el sindicalismo latinoamericano*, México, Fondo de Cultura Económica-El Colegio de México.

La presente edición de
Gestión, producción, tecnología y trabajo. DINA: empresa pública automotriz mexicana, 1951-1989
fue maquetada por Regina Olaya
en el Taller del Fondo Editorial
de la Universidad Autónoma de Querétaro.
El cuidado estuvo a cargo
de Jennifer Tovar y el autor.
Se publicó en diciembre del 2025,
en Santiago de Querétaro, México.

Desde una perspectiva histórica, en esta obra se estudia la trayectoria de la empresa pública mexicana Diesel Nacional (DINA), fabricante de vehículos, camiones de carga y de pasajeros, camionetas, autobuses, motores y maquinaria, en el periodo de 1951 a 1989. Para ello, el autor del libro analiza su desempeño administrativo, productivo, tecnológico y laboral, así como su transición empresarial en el contexto de dos modelos económicos: el sustitutivo de importaciones (desarrollista) y el neoliberal, bajo el mismo sistema político posrevolucionario, priista, paternalista y corporativista de la época. En ese sentido, DINA representa un observatorio de las prácticas empresariales en ámbitos como el financiamiento, la gestión, la tecnología, la producción y el trabajo en el sector paraestatal mexicano e internacional.

De esta forma, en estas páginas se explora el paso entre los modelos económicos instaurados por los presidentes del régimen priista, el sistema político posrevolucionario que pervivió ante dichos cambios y, en particular, la evolución de la propia empresa. Por último, se examina una serie de procesos históricos y conceptuales de carácter económico y político, como la Industrialización por Sustitución de Importaciones (ISI), la intervención estatal, el desarrollo estabilizador, el desarrollo compartido, el populismo y el neoliberalismo.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO